

# Utvärderingsrapport

”Uppföljning av SME -pooler”

projekt P7120-4

Utvärderingen utförd av  
Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg  
Samarbetsdynamik AB

Manus översänt till NUTEK 990520  
för vidare redigering och  
lay-outmässig samordning med annat material  
inför publicering i NUTEK:s rapportserie

Utvärderingsrapport:  
Uppföljning av SME-pooler - NUTEK projekt P7120-4  
genomförd av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane  
Samarbetsdynamik AB

Manus översänt 990520 till NUTEK  
för vidare redigering och layoutmässig samordning med  
annat material inför en senare publicering i NUTEK:s  
rapportserie.

Tryckt av Elanders Digitaltryck, Göteborg.

© Samarbetsdynamik AB 1999

# Innehåll

<b>Förord</b>	3
<b>Del 1</b>	
Hur kan företagspooler bidra till näringslivets utveckling?	5
<b>Del 2</b>	
Vi har pratat med poolbildare och pooldeltagare	31
Om vår uppföljning	33
Kjell Lundh, Datorbyn AB i rollen som initiativtagare	37
Holger Nilsson, Homac Distanssystem AB	51
Hans Lindahl, Faksimil Media AB	71
Rolf Laggar, Laggar Konsult AB	89
Thorsten Bergqvist, Utveckling och Affärer AB	101
Lars O. Grape, Logbarex AB	113
Håkan Andersson och Ingalill Löwgren, Stackebacken Multimedia AB	129
Paul Nyman, InfoServ AB	137
Kjell Lundh, Datorbyn AB i rollen som poolbildare	149
Deltagande företags erfarenheter	155

### **Del 3**

Slutsatser från projektet extraherade ur poolbildarnas berättelser	167
Poolbildarnas affärsmässiga engagemang	169
Poolbildarnas antaganden	175
Poolbildarnas bidrag till processen	181

### **Del 4**

Företagspooler i framtiden	187
En lång väg till gemensamma affärer	189
Inte tillräckligt kraftfulla kunder	191
Inte tillräcklig kollektiv kompetens	195
Inte tillräcklig styrka och marginaler	199

### **Bilaga 1**

Fakta om företagspoolerna	205
---------------------------	-----

### **Bilaga 2**

Litteratur som legat till grund för uppföljningen	217
---	-----

### **Bilaga 3**

Hur vi genomfört uppföljningen	223
--------------------------------	-----

### **Bilaga 4**

Något om vår vetenskapliga ansatsen	
Om att förvärva kunskap genom det redan gjorda	233

# Förord

Detta är vår slutrapport för utvärderingen av SME-företagspooler som Ni bidragit till under året. Vi vill med denna utsändning tacka alla som ställt upp, poolbildare, pooldeltagare och inte minst alla abonnenter och andra kontakter som kommit med synpunkter och tankar vid våra möten.

Vår rapport kommer att kompletteras med en rapport från initiativtagaren Kjell Lundh och allt material kommer att redigeras av NUTEK för att publiceras på deras förlag.

Exakt hur materialet då kommer att se ut vet vi inte, men vi ansåg det värdefullt att Ni kunde ta del av materialet så som vi levererat det till NUTEK innan det förkortas eller redigeras på annat sätt.

Som vanligt är denna distribution ett led i vår kvalitetssäkring av vårt arbete. Har Ni synpunkter, tankar, ändringsförslag eller korrigeringar så meddela dessa gärna till oss - gärna så snart som möjligt så kan Era synpunkter påverka redigeringen. Än en gång hjärtligt tack.

Ölsdalen den 20 maj 1999

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Del 1

Hur kan företagspooler bidra till  
näringslivets utveckling?

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



# Hur kan företagspooler bidra till näringslivets utveckling?

## **Samhällets dolda kraftkorn**

Näringslivet ändrar struktur. Stora företag blir allt större. De blir också färre och de försörjer ett allt mindre antal människor. Stora organisations effektivisering består i dag huvudsakligen i ”downsizing”, slimning, fokusering på kärnmarknader, expansion av vad man redan kan och nedläggning av olönsamma produktlinjer.

Storföretagen är därför inte längre de samhälleliga drivkrafter de en gång varit. De tar allt mindre risker, satsar på allt mer begränsade marknader och produktområden och de bidrar allt mindre till det nytänkande, den kreativitet och den expansion som i dag skulle behövas på bredden i vårt samhälle.

Därför vänds blickarna nu till småföretagen och andra strukturer för att balansera den koncentration av kapital, resurser och människor som pågår i hela den västliga världen. Man inser allt mer att våra nuvarande glesbygders vitalitet måste bygga på de små företagen. Små företag - i synnerhet de som kallas mikroföretag, oftast med ägarna som enda anställda - fungerar som smörjolja i näringslivet och måste finnas för att en bygd skall leva.

De är också livsviktiga eftersom de, om de är ekonomiskt framgångsrika, till skillnad från de stora företagen medverkar till ett större lokalt utbyte av varor och tjänster. Möjligheten att driva mikroföretag skapar också alternativa försörjningsmöjligheter för de som inte ser storstaden som ett alternativ utan som vill satsa på gemenskapen i en hembygd.

Många av dessa nystartade mikroföretag skiljer sig också från den gamla typen av små lokala företagare. När man studerar dem närmare visar de sig vara, eller skulle kunna bli, högkvalificerade kunskapsföre-

tag. Dagens småföretagare är inte längre en ”self-made” entreprenör. Huvuddelen av dem är mogna, erfarna, välutbildade, kunniga, mångsidiga och samhällsmedvetna personer som förutom att försörja sig själva gärna ställer upp för att dra ett strå till stacken för att stödja det svenska samhällslivets utveckling.

Dessa mikroföretag är en dold samhällskraft som, om den kunde utlösas, skulle kunna bli en enorm stimulans för hela det svenska samhället. Detta har varit utgångspunkten för NUTEK:s projekt Företagspooler. Det är detta projekt vi fått uppdraget att dokumentera och följa upp. Det är vårt arbete som redovisas i denna del av skriften.

Först skall sägas att vår uppföljning och dokumentation inte är - även om den bygger på en vetenskaplig grund - en samhällsekonomisk studie. Vi avser heller inte att spekulera över näringslivets utveckling och hur det borde, skulle eller måste vara. Vi kommer inte heller att kunna ge rekommendationer till beslutsfattare om hur de skall kunna bidra till att lösa näringslivets problem även om vi hoppas visa på en möjlig väg.

Vår uppföljning består istället av ett stort antal intervjuer - ”porträtt” - av dessa nya företagare och deras affärsvisioner. Vi har i detta projekt bara mött ett fåtal men vi tror inte det är ett unik urval. Vi menar att detta fåtal representerar tusentals andra liknande mikroföretag och att var och en av dessa skulle kunna ge en lika spännande och fascinerande berättelse som de vi här har dokumenterat.

Vi presenterar i denna uppföljning naturligtvis också våra slutsatser utifrån vad vi hört att de berättat och från vad vi själva i övrigt vet om nätverksarbete, affärsutveckling och företagande. Vår avsikt med denna uppföljning är att göra det möjligt för läsaren att själv möta denna nya spännande företeelse i den svenska ekonomin och under detta möte förutsättningslöst fundera över hur hon eller han i samverkan med ett stort antal sådana kraftkorn skulle kunna medverka till att utveckla det svenska samhället.

## **De nya affärsmöjligheterna**

Ett av NUTEK:s temaområden syftar till att utforska om man med hjälp av avancerade industrinära tjänster skulle kunna öka Sveriges konkurrenskraft. Tanken bakom projektet "Företagspooler" är att om sådana avancerade industrinära tjänster kunde skapas av konglomerat av små livskraftiga och självständiga kunskaps- och tjänsteföretag så borde hela samhällsekonomin kunna vitaliseras.

Att de stora företagen inte längre är en drivkraft för god tillväxt betyder inte att de är oviktiga för samhällsekonomin - tvärtom. För att vi själva i detta projekt skulle förstå betydelsen av mikroföretag i samverkan - och vad som är meningen med Företagspooler - har vi därför måst ställa oss frågor om samhällsekonomin. Varför tror vi tex att "de stora" inte på samma sätt som förr kan bidra till samhällsutvecklingen och hur tror vi att en samverkan mellan de små och de stora skulle kunna vända denna trend.

Förr var stora organisationer också verksamhetsmässigt stora. De ägde stora och integrerade produktionsanläggningar som sysselsatte en mängd människor i både produktion och administration. I dag är de desintegrerade och uppdelade i en mängd mindre och delvis självständiga enheter med ganska lösa organisatoriska band med varandra. Man arbetar med fristående underleverantörer och i allianser. Det är lätt att byta ut, sälja, köpa och lägga ner enheter och omstrukturera företaget. De stora företagen är således i dag i mycket mindre grad än förr en verksamhetsorganisation och i allt högre grad en finansiell konstruktion.

Man har således förstått att stora och hårt integrerade verksamhetsenheter helt enkelt är alltför ineffektiva, alltför opraktiska och alltför inflexibla. Av detta skäl leder inte ökade volymer som förr till fler anställda och större enheter. Större volymer leder snarare till ökad automation, färre arbetstillfällen, ökad desintegration, snävare specialisering och en allt större kunnskapskoncentration hos varje enskild enhet.

Om man fullföljer dessa resonemang till sin yttersta konsekvens så kommer det naturligtvis en gräns där den traditionella organisationen som "produktionsverktyg" förlorar sin mening. Det som skall göras görs bäst i projekt av mycket självständiga små enheter med hög kunnsighet och stor egen kraft inom ramen för relativt lösa organisatoriska bindningar.

Omriktningen av vårt försvar är ett bra exempel på denna utveckling. Från att vi i Sverige har haft en stor integrerad försvarsorganisation byggd på och integrerad med en sofistikerad vapenplattform som innehåller exempelvis JAS-viggen och varit inriktad på territoriälförsvar så splittras man nu upp i små rörliga och kraftfulla enheter. Dessa skall kunna sättas ihop till olika styrkor efter insatsens krav - ungefär som man plockar delarna från hyllorna i ett förråd. Detta är Försvarsmaktens sätt att förbereda sig för situationer som vi i dag inte vet något om men som vi måste kunna hantera om de uppkommer.

Samma utveckling sker inom arbetsmarknaden. Den moderna människan ser inte längre - som man gjorde förr - en karriär i ett enda företag som önskvärd. Karriären består istället av att man vandrar mellan olika projekt och olika uppgifter i olika verksamheter för att utveckla sin kunnsighet. Avgörande för karriären är vad som ofta kallas "track-record" - dvs vilka kvalificerade uppgifter man genomfört och hur bra man gjort detta.

Utvecklingen inom nöjesbranschen är ett bra exempel på denna nya företeelse. Att skådespelare skulle vara livstidsanställda på en enda stadsteater är helt enkelt opraktiskt både för stadsteatern som institution och för skådespelaren själv. Det viktiga är att få "goda roller", dvs att få medverka i många olika spännande produktioner i olika media - tex film, teater, musicals, TV etc.

En yttersta konsekvens av denna utveckling är att det måste finnas insatser som skall och bäst kan göras av personer som egentligen inte ingår i stora fasta organisationer utan fungerar i tillfälliga projekt eller

produktioner som skapas för vissa insatser och upplöses när insatsen är gjord. I detta led av vårt tankeexperiment växer bilden av ett konglomerat av små företag fram. Varför skulle inte vissa avancerade tjänster mycket väl kunna utföras av ett antal självständiga, högkvalificerade personer som har sin försörjning i form av ett mikroföretag?

Nå, men för att insatsen snabbt skall kunna komma igång var finns då ”förrådet” från vilket man skall plocka de olika delarna? Här uppstår förstås naturligt tanken på företagspooler. Varför inte förbereda en sådan utveckling genom att skapa ett stort antal konglomerat av små avancerade kunskapsföretag som står beredda på att göra sådana insatser - gärna i samverkan med de stora - som de stora själva inte är lämpade att utföra och där de inte vill låsa upp sig i egna kostsamma strukturer och investeringar? Här tycker vi att bilden av en helt ny och spännande näringslivsstruktur växer fram. Denna skulle kunna kombinera de stora företagens krafter med en viktig och angelägen lokal och regional utveckling genom en god samverkan med framgångsrika mikroföretag. Detta är den vision som styrtt pionjärerna i projektet ”Företagspooler”.

## **Något om poolprojektet**

Femton företagspooler om tillsammans närmare 200 små företag har ingått i projektet. Inriktningen i poolbildningsarbetet har skiljt sig från andra typer av nätverksbildningar genom att vara starkt inriktat på att åstadkomma gemensamma affärer av den typ som vi här skisserat. Poolerna har initierats och drivits av personer med egna aktiva mikroföretag som dels själva skulle kunna ha egen affärsmässig nytta av poolarbetet men också skulle kunna fungera som äkta partners i tänkbara affärer med andra i poolen. Som poolbildare har man i de flesta fall valt erfarna företagare som också kunnat fungera som goda mentorer. Alla affärsutvecklingsaktiviteter har drivits efter principen att småföretag lär bäst av andra småföretag.

Dessa 15 pooler har initierats och handletts av 8 poolledare, vilka var och en haft ganska fria händer att inom projektets allmänna ramar rekrytera företag och driva poolens aktiviteter utifrån sina egna erfarenheter och antaganden. Arbetet i de 15 poolerna har därför bedrivits på ganska olika sätt och utifrån delvis olika bilder av hur poolbildarna ansett att små företag i samverkan bäst skulle kunna bidra till näringslivets expansion och vilka typer av affärer som skulle vara möjliga att utveckla tillsammans.

Kjell Lundh, Datorbyn AB, har varit initiativtagare, projektledare och ekonomiskt ansvarig. Vi, Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB, har som ett av de små företagen deltagit i en av dessa pooler och vi har därutöver fått uppdraget att följa upp och dokumentera projektet. En beskrivning av poolerna finns i Bilaga 1. En sammanfattning och översikt av denna bilaga presenteras i Tabell I.

## **Har man lyckats skapa affärer?**

Vår uppföljning inriktades från början mot att beskriva naturen av de många olika gemensamma affärer som vi antog att denna stora satsning hade lett till. Vår tanke var att vi genom intervjuer av poolbildare och pooldeltagare skulle kunna beskriva en process från ax till limpa, dvs från poolbildning till genomförd affär. Vi hoppades att från de berättelser vi fick ta del av kunna spåra hur dessa nya affärer blivit till, beskriva deras karaktär och därmed också ge läsaren en inblick i hur denne själv skulle kunna medverka till framväxten av denna typ av pooler.

Det visade sig emellertid att det egentligen bara var en enda större affär som var en direkt följd av poolarbetet. Den var heller ännu inte i hamn vid tiden för våra intervjuer. Ytterligare ett litet antal affärer hade skapats. Det var dock oklart om dessa var en direkt följd av poolarbetet eller om de hade kunnat uppstå genom mer konventionella insatser.

SDTabla

Tabell I

Översikt över Projektet "SME-pooler"				
Pool	Poolbildare	Typ av företag	Verksamhet i poolen	Framtid
Node 98	Kjell Lundh Datorbyn AB	Konstruktörer med anknnytning till elektronik-branschen	Har arbetat fram en gemesam hemsida för marknadsföring. Har i tidigare projekt prövat med gemensam säljare.	Gruppen fortsätter
ABC-gruppen	"-	22 konsulter ur poolbildarens eget professionella nätverk	Utvecklades snarast till "en paraplygrupp" som enskilt fick uppdrag inom poolbildarens olika utbildningsprojekt	En kärngrupp fortsätter och kompletterar nu gruppen med nya företagare
Stenungsunds-poolen	Hans Lindahl Faksimil Media AB	En grupp serviceföretag med erbjudanden till ortens stora industrier	Utbildning i IT och och möjligheter att pröva olika IT-utrustningar	"Ligger på is" i avvaktan på att "eldsjälen" återkommer från utlandsuppdrag
Leksands-poolen	Holger Nilsson Homac Distans-system AB	Ett urval kunskapsföretag i regionen med intresse för modern teknologi	Har arbetat fram gemensam hemsida, en presentation för EUkontoret. Erbjuder bl a tjänster kring 2000-problemet.	De flesta i gruppen fortsätter att träffas
Nord-vesten	"-	Ett urval kunskapsföretag i regionen med intresse för modern teknologi	Har genomfört några konferenser men haft svårt att hinna träffas	Upplöst
Femte växeln	"-	En grupp kolleger och studiekamrater till poolbildaren	Har ännu inte uppnått "den kritiska massan" för att ordna ett första möte	Hoppas komma igång senare
Poolarna	Paul Nyman Infoserv AB	Ett urval företag på orten med intresse att lära sig modern teknologi - olikhet har eftersträvat	Arbetet har haft karaktär av studiecirkel runt IT med syfte att bygga en infrastruktur för diskussioner om gemensamma affärer	Poolen fusioneras med Samverket - några företag fortsätter
Samverket	"-	En grupp företag med intresse för elektronisk handel	"-	Samverket fusioneras med Poolarna - några företag fortsätter

Fortsättning på nästa sida

Tabell I fortsättning

Översikt över Projektet " SME-pooler" - fortsättning				
Pool	Poolbildare	Typ av företag	Verksamhet i poolen	Framtid
Dalastark	Rolf Laggar Laggar Konsult AB	Företag med anknytning till IT ur poolbildarens eget nätverk i regionen	Gruppen har träffats regelbundet kring olika annonserade teman och har arbetat fram ett gemensamt erbjudande till en stor uppdragsgivare	Fortsätter - och genomför nu ett större gemensamt uppdrag
Konstruktionsgruppen	Lars Grape Logbarex AB	Bildad kring en kärna av konsult- och tjänsteföretag i och kring fastighetssektorn	Gruppen samverkar kring marknadsföring över Internet och har utvecklat rutiner för projekt- och utvecklingsarbeten inom gruppen	Fortsätter
Industrigruppen	-"	Gruppen består av lokala företag inom tillverkningsindustri	Har utvecklat system och rutiner för handel över Internet och för interna elektroniska kommunikationsmetoder	Fortsätter
Affärsgruppen	-"	Gruppen är en resursgrupp med företag som call center, översättning, redovisning etc	Har utgått från en praktikorienterad samverkan kring marknadsföring och företagsprofilering	Några företag kommer kanske att fortsätta med poolens arbete
Stackebacken	Inga-lill Lövgren Stackebackens multimedia AB	Avsikten var att knyta samman resurser för produktion av multimediebaserad utbildning	Poolen kom aldrig i gång med direkta aktiviteter	Upplöst
Annons- hantering	Thorsten Bergquist Utveckling & Affärer AB	Avsikten var att knyta samman länkar i en produktionskedja i en "parallell" organisation	Arbetet i poolen fokuserade på förståelse av den parallella strategins tillämpning men man nådde aldrig fram till en förändrad praxis	Upplöst i sin ursprungliga form men några företag fortsätter med en helt ny affärsidé
Samarbetsdynamik	-"	Bildad ur ett nätverk av professionella organisationskonsulter	Syftet var att utforska en gemensam verksamhetsfråga enbart genom samtal via elektroniska konferenser - bara en handfull inlägg producerades	Upplöst
Summa 15 pooler				



Var då projektet misslyckat? Ju mer våra intervjuer framskred desto mer övertygade blev vi att så inte var fallet. Man hade fullföljt tanken så långt det var möjligt. De många poolerna representerar ett stort urval av olika förhållanden, arbetssätt och ansatser. De täcker hela fältet av tänkbara åtgärder. De erfarenheter som presenterades oss gav således en bra bild av vad som är möjligt att göra. Denna överensstämde också väl med våra egna erfarenheter av liknande nätverksarbete och med vad som rapporterats i den litteratur vi gått igenom, se Bilaga 2.

Det faktum att en pool lyckades där de andra inte nådde ända fram är ett intressant exempel, som naturligtvis måste analyseras. Man kan emellertid inte dra för vittgående slutsatser av ett sådant enstaka fall. Att man lyckats kan bero på tillfälligheter som inte har med uppläggningsen av poolarbetet att göra. Andra förfaringssätt - som prövats av andra poolbildare - skulle under mer gynnsamma omständigheter kunna vara lika relevanta.

Om nu, trots denna seriösa, omfattande och mycket kvalificerade satsning från åtta erfarna poolbildare, och i kontakter med närmare tvåhundra småföretag, bara ett fåtal lyckas nå fram till gemensamma affärer så måste vi därför istället leta efter stora och fundamentala hinder för denna utveckling. Vi misstänker att detta är samma hinder som blockerar den näringslivsutveckling och tillväxt som vi alla önskar oss. Studierna av dessa Företagspooler blir då viktiga för att få grepp om vilka dessa osynliga och hittills obeaktade hinder kan vara. Först när man vet det så kan man också söka efter vägar att ta sig förbi dem.

## **Den affärsmässiga visionen**

Som en grund för projektet Företagspooler finns en affärsmässig vision - främst presenterad av projektledaren Kjell Lundh - som vi har uttolkat ungefär så här. Det är teoretiskt möjligt och regionalpolitiskt önskvärt att sammanslutningar av högkvalificerade, kunniga, erfarna och självstän-

diga mikroföretag kan göra goda insatser av tjänstekaraktär både för att öka konkurrensförmågan hos etablerade företag och för att stödja samhället.

Vi har under uppföljningens gång kommit fram till att det i detta fall rör sig om sådana tjänster som inte skulle vara möjliga att utföra av de ”stora” etablerade organisationerna eller där köparen i dag möter oöverstigliga hinder, tex i kostnad och kvalitet, när det gäller att få dem utförda. Dessa insatser är således både är viktiga och nödvändiga för välfärden och för våra stora organisationers effektivitet och konkurrensförmåga och de kan med fördel utföras av konglomerat av småföretag.

Skälet till att konglomerat av småföretag är överlägsna stora organisationer är att de kan bilda en infrastruktur - tex i form av företagspooler - med arbetsformer som är mer lämpade för denna typ av insatser än de stora organisationernas. Kjell Lundh har för att illustrera detta använt ett resonemang om sk overheadkostnader. Detta har byggt på skillnaden mellan fasta och rörliga kostnader mellan stora företag respektive ett konglomerat av småföretag. För att kunna ta detta resonemang som en utgångspunkt för vår uppföljning har vi här utvecklat och närmare försökt precisera detta argument för Företagspooler.

En svårighet vi då mött är att begreppet tjänst är så mångtydigt. Det kan omfatta en mängd olika aktiviteter och erbjudanden - det resonemang som vi här kommer att föra berör emellertid nästan enbart kunighetsbaserade tjänster. En annan svårighet är att begrepp och teoribildningar inom området kostnads- och intäktsanalys, trots att de är väl preciserade, är avpassade för förhållanden inom industrisamhället. De lämpar sig dåligt för analys av affärer byggda på kunighetsbaserade tjänster och blir av detta skäl mångtydiga och svåra att använda.

Det skulle naturligtvis ha underlättat en djupare förståelse av Kjell Lundhs affärsvision om vi inom uppdragets ram närmare kunnat utreda den kunighetsbaserade tjänstens natur och kopplat denna företeelse till existerande ekonomisk teori. Detta är emellertid ett så omfattande arbete

att uppdragets omfattning inte har medgett detta. Vi hoppas därför att läsaren har överseende med att vi i det följande använder ordet ”tjänst” och ekonomiska begrepp som ”fasta och rörliga kostnader” på ett sätt som kanske inte alltid överensstämmer med vedertagen praxis.

En stor integrerad verksamhetsenhet - dvs vad vi här kallar en ”stor” organisation - bygger upp fasta strukturer för att vidmakthålla den organisatoriska beredskap som krävs för att klara vissa bestämda uppgifter, vissa bestämda insatser, producera vissa väl definierade produkter etc. Dessa genererar vad vi här kallar ”fasta kostnader”. En ”koncernliknande” organisation som omfattar flera separata enheter bygger i sin tur upp ytterligare en överordnad struktur för att hålla samman och integrera hela organisationen. Denna genererar i sin tur ännu större ”fasta kostnader”. I förarbetena till projektet refereras till sådana kostnader som ”overhead-kostnader”.

I alla stora organisationer går utvecklingen i dag mot att man vill minska vad vi här i vårt resonemang kallar ”rörliga kostnader”, dvs sådana kostnader som belastar företaget av de arbetare och tjänstemän som är direkt engagerade i den operativa och kundnära verksamheten. I denna analys blir således sådana ”rörliga kostnader” liktydiga med lönekostnader för de personer som aktivt bidrar till produktion och leverans av en vara eller tjänst. Ofta benämner man detta som ”arbetet vid fronten”.

Fasta kostnader enligt vår definition är således en följd av investeringar i utrustning och FoU medan rörliga kostnader uppstår som en följd av leverans av en vara eller tjänst till kunden. Ju lägre rörliga kostnader man har för att få till stånd produkten eller tjänsten desto större produktivitet kan man räkna med. Produktiviteten är därmed direkt kopplad till lönsamheten på insatt kapital. Vill man minska de rörliga kostnaderna så kan man minska antalet anställda, minska deras löner eller se till att det förväntade resultatet uppstår på annat sätt än genom mänskliga aktiviteter, tex genom att maskiner står och går eller genom marknadsekonomiska transaktioner där man byter varor och egendom.

Kunnighetsbaserade tjänster måste emellertid till övervägande del utföras med mankraft. Vi möter här en motsättning mellan produktionsekonomi och tjänsteekonomi. När det gäller "ren" arbetskraft för produktion så bör den vara så "billig" som möjligt. När det gäller kunnighetsbaserade arbetsinsatser så är det tvärtom. Kan man betala bra i lön så kan man också få bra insatser. En hög lön per tidsenhet är också ofta en förutsättning för att personen skall kunna avsätta tid och intresse för vidare utbildning och egen utveckling.

Vill man använda sig av kunnighetsbaserade tjänster är det således en fördel om ersättningen för insatsen till sin huvudsakliga del kan omvandlas i rörliga kostnader - inte i fasta.

Teoretiskt sett - när det gäller kunnighetsbaserad tjänsteproduktion - så bör man således som köpare tillse att man främst betalar för det operativa kunnandet och inte för stora organisationers fasta overheadkostnader. Man bör också tillse att de som anlitas får en gedigen ersättning - för att säkra att man får kunnigt folk. Detta resonemang leder fram till att det, för en köpare, är mer ekonomiskt att använda sig av ett konglomerat av mikroföretag med mycket kvalificerade personer med relativt hög lön och små fasta kostnader än att vända sig till ett storföretag med stora fasta kostnader och en ständig önskan att reducera personalens löner.

Man kan förenkla detta resonemang ytterligare enligt följande. Stora företag och större organisationer har fördel av att deras uppdrag och insatser möter en stor marknad. Deras insatser kan då göras repetitiva och standardiserade. Genom denna standardisering kan de bygga upp strukturer och rutiner och investera i kunskap och utrustning som är av permanent och fast karaktär.

Denna uppbyggnad, och upprätthållandet av strukturen, drar stora fasta kostnader - overhead - som måste nyttiggöras i den operativa verksamheten för att vara lönsamma. Ju större investeringar man avser att göra desto mer - relativt sett - måste dessa medverka till att reducera de rörliga kostnaderna. Ju mer man pressar de rörliga kostnaderna desto "sämre"

bas finns det för att få lönsamhet på investeringen och desto större ingrepp måste göras i den operativa delen.

Ju större investeringar man gör och ju mer man in-tecknar framtiden desto mer bunden är man också vid de produkter och tjänster som man orienterat sig mot. Sveriges Försvarsmakt med dess koppling till JAS-projektet är ett bra exempel på denna process.

Konglomerat av små kunskapsbaserade företag har i motsats till stora organisationer fördelen att snabbt kunna bilda en insatsstyrka. Med dagens möjligheter till distribuerad och kraftfull teknik, tex datorer och IT, så kan varje enskild enhet vara mycket flexibel och kraftfull även om den inte ingår i en stor och permanent organisation.

Om varje sådan enhet - liksom en god aktör eller skådespelare - dessutom bygger upp en hög kunnsighet genom bred erfarenhet och krävande uppdrag - dvs skaffar sig en bra "track record" - så kommer en kombination av sådana små kvalificerade enheter att karaktäriseras av att de har små fasta och höga rörliga kostnader för de insatser de gör.

Vi har här således två typer av erbjudanden utefter en skala. Den ena med höga fasta kostnader och låga rörliga och den andra med låga fasta kostnader och höga rörliga. Den ena beroende av höga volymer, repetitivitet och förutsägbarhet och den andra mer flexibel och anpassningsbar.

Båda har hög kunnsighet men i olika form. Den ena kunnsigheten är bunden i strukturen och den andra är integrerad i personen. Vilken form som kunden bör efterfråga bestäms av vad för typ av insats som kunden behöver få gjort. Så länge insatsen i viss mening är repetitiv - eller består av ett antal standardiserade moment för vilka man kan skapa en hög specialiserad kunnsighet - så har de stora företagen ett försteg.

Om insatsen istället är av engångskaraktär, behöver lokal förankring, skall skräddarsys samt kräver personliga initiativ och en större helhetskunnskap av de personer som medverkar så är sannolikt ett konglomerat av mikroföretag teoretiskt sett överlägset.

Resonemanget utgår, liksom NUTEK:s program ”favorIT” från att modern, kraftfull och distribuerad teknik numera kan ”bekrafta” den enskilda personen eller enheten på ett sätt som tidigare inte var möjligt. Det stöds av de erfarenheter och undersökningar man tidigare gjort inom NUTEK. Det stöddes också av faktiska observationer - nämligen den typ av affärsprojekt som genomförts av den sk PC/FAX-gruppen, vars arbets-sätt stod som förebild för Företagspoolerna.

## **Utgångspunkter för vår uppföljning**

Den affärsvision som presenterats i föregående stycke - och som således låg till grund för projektet - är naturligtvis spekulativ. Det är en bild av en möjlig och rimlig utveckling. Som alla visioner kan den kritiseras. Trots en mycket noggrann genomgång av de antaganden som legat bakom resonemanget har vi dock inte kunnat hitta några avgörande svagheter i utgångspunkterna. Vi har därför godtagit resonemanget som en utgångspunkt också för vår uppföljning, se vår litteraturlista Bilaga 2.

Att affärsvisionen är möjlig och fullt tänkbar betyder emellertid inte att den kan förverkligas eller att principerna också fungerar i praktiken. Visionen i sig kan inte sägas vara beprövad erfarenhet. Först efter ytterligare undersökningar kan man med gott samvete föreslå mikroföretagare i allmänhet - eller för den delen oss skattebetalare - att investera tid och pengar i denna typ av visionära projekt.

Ett sätt att få reda på om det finns faktorer som man inte tagit hänsyn till - och som skulle kunna kullkasta möjligheterna att förverkliga visionen - är således att pröva frågan praktiskt. Det är detta man med NUTEK:s stöd gjort i projektet ”Företagspooler”. Vår uppgift har varit att nu efter projektets genomförande bidra med sådana informationer att man - både som mikroföretagare och bidragsgivare - på ett bättre sätt än vid projektets start skall kunna ta ställning till om och hur man i framtiden skall medverka i sådana projekt .

För att få fram sådan information har vi intervjuat samtliga poolbildare och två personer från var och en av de pooler som fortfarande är aktiva. Intervjuerna har dokumenterats, lästs och korrigerats av alla intervjuade. Vår dokumentation har löpande varit tillgänglig för poolbildarna för kompletteringar, diskussioner och analyser. En närmare beskrivning av hur intervjuerna genomförts finns i nästa del av rapporten.

Under intervjuerna har vi, trots att vi intervjuat en mängd olika aktörer med både bra och dåliga erfarenheter av projektet, inte mött synpunkter som strider mot de grundläggande resonemang och antaganden som vi här presenterat och som legat till grund för projektet.

Vi har tvärtom fått en mängd synpunkter som stödjer de grundläggande resonemangen. Vår slutsats är därför att affärsvisionen - så som den är presenterad - också stöds av mikroföretagares praktiska erfarenheter och förhoppningar. Kjell Lundh pekar också på att det är lätt att få företagare engagerade i denna typ av projekt. Vi kan heller inte, utifrån andra erfarenheter av nätverksarbete och affärsutvecklingsaktiviteter, finna att man valt olämpliga strategier och framgångssätt för poolarbetet. Vad kan då vara haken?

Med tanke på den breda satsning som gjorts är en rimlig hypotes för att man inte nått fram till affärer att det finns faktorer man inte ”sett” eller som man helt enkelt ”tappat bort” ur sin förberedande analys. Man kan också tänka sig att man på ett olämpligt sätt ”förklarar bort” de motexempel, dvs när man inte når affärer, som bevisligen finns.

Genom att bortse från vissa försvårande faktorer eller de motexempel som visat att nya affärer inte uppstått så som förväntat sig så ser visionen ut att vara lättare att förverkliga än den sedan i praktiken visar sig vara. I denna uppföljning har vi därför sökt efter vad som skulle kunna komplettera resonemangen så att nya och mer klarläggande försök kan göras och framtida ansträngningar snabbare kan krönas med framgång.

Så som projektet lagts upp, och med tanke på att så få affärer etablerats, så finns det enligt vår mening inte någon anledning att göra statistiska analyser av ”hur mycket och hur många” och söka efter olika orsakssamband mellan poolformer och uppkomsten av affärer. Vår uppföljning syftar istället till att ge läsaren möjlighet att föra välgrundade resonemang om denna typ av projekt i sådana analyser som läsaren deltar i och som måste ligga till grund för dennes beslut och åtgärder. Det blir då väsentligt att läsaren själv kan ta del av intervjuerna, följa våra och intervjupersonernas resonemang och utifrån detta underlag jämföra sina slutsatser med våra.

För att belysa projektet har vi av detta skäl använt oss av en sk kvalitativ metod och en konstruktivistisk ansats. Den av metodfrågor intresserade läsaren hänvisas till Bilaga 3, som beskriver hur vi gått till väga och till Bilaga 4 som närmare klarlägger vilket vetenskapliga arbetssätt som här har använts.

## **Vad vi kommit fram till**

Normalt kommer forskares slutsatser och diskussion i slutet av deras rapport. För att underlätta för läsaren anser vi det emellertid bättre att redan så här i början presentera vad vi kommit fram till. Läsaren kan då under hela läsningen jämföra sina slutsatser med vår och ta ställning till våra resonemang. Vi tycker att vi ur intervjuerna kan urskilja tre hinder som blockerar vägen till de större och mer lönsamma affärer. man hoppats på

- begränsningar i mikroföretagarens affärsidé
- brist på kvalificerad projektsamordning
- avsaknad av kunder och efterfrågan



Vi skall här behandla dessa områden i tur och ordning

*Poolandet - ett sätt att utveckla företagarens affärstänkande*

Mikroföretag är av nödvändighet starkt specialiserade på sin marknad. Den kunnsighet man har inom sitt specifika område är stor men man är också relativt isolerad. De som arbetar på liknande områden är ofta ens konkurrenter och man har liten - eller närmast ingen anledning alls - att ha kontakt med andra typer av företag eller andra kunder än de man själv känner till. Man saknar således den utblick över marknad och omvärld som man automatiskt får i ett större företag.

Av naturliga skäl är ekonomin ofta pressad. Man har små marginaler för att kunna bredda sina intressen utöver vad som oundgängligen är nödvändigt för att klara den egna försörjningen. Detta gäller även mycket kvalificerade personer som arbetar i mikroföretag med relativt goda intäkter. Marknaden kräver ständig tillgänglighet och närvaro.

Som mikroföretagare tvingas man arbeta inom en mer begränsad ekonomisk ram med mindre marginaler än stora företag. Man kan därför inte som andra experter och kolleger i större företag ”ta sig friheter” när det gäller studieresor, affärskontakter, deltagande i konferenser och utvecklingsprojekt - även om man i princip skulle ha råd att göra det.

Mikroföretagare blir gärna inkörda i ganska djupa spår som det är svårt att ta sig ur. Det beror inte på deras personlighet utan är en direkt följd av den affärssituation och den marknad de lever i. Mikroföretagare har dessutom ofta avstått från anställning i stora företag för att undvika det beroende som där finns av chefer och hierarkier och de låsningar och konkurrensförhållanden som finns mellan olika experter och avdelningar. En sådan värld vill de inte tillbaka till.

I företagspooler måste man således finna nya och unika samarbetsform som fungerar just för självständiga små mikroföretag och som inte finns i stora organisationer. För att utvecklas måste man ges möjlighet att

i en relativt lugn och avstressad form få möjlighet att vidga sina vyer och få utblickar utöver det egna företagandet. Man måste ha marginaler för att finna nya sätt att arbeta med andra och man måste lära sig att analysera sin egen affär också utifrån perspektivet att man skall samarbeta med andra i olika gemensamma projekt.

Detta är inte en självklar och enkel omställning för en pressad mikroföretagare som kämpar för att överleva. En sådan omställning tar tid och kräver engagemang. Den förutsätter i sin tur handledning av en mer erfaren småföretagare som kan visa på samspelsmöjligheter och kan peka på fallor och risker. Även denne handledares insatser måste på något sätt löna sig. Projektet visar att denna process inte är tillräcklig för att skapa sådana affärer som omedelbart kan finansiera en sådan process.

Processen är dessutom inte effektiv eftersom man alltför länge får idka "torrsim". Många tröttnar därför på vägen. Vitaliteten visar sig bli helt annorlunda - och lärandet accelererar - när man finner något konkret att ta tag i och som kan ge affärsmässiga resultat. Sannolikt behövs därför både någon typ av förberedelse och kontakt med varandra så att man blir mentalt beredd på att finna samverkansprojekt och delta i dem och goda projekt inom vars ram samarbetet kan utvecklas.

Sannolikheten att alla i en pool kan få del av sådana projekt är emellertid liten. Därför får det faktum att man snabbt inte kommer med i några goda affärer vara avgörande för om man vill vara med. Mikroföretagaren får inte vara alltför ekonomiskt pressad. Då går det inte. Poolen fungerar således bäst med företagare som inte främst behöver nya affärer utan som i sin egen affärsverksamhet anser sig kunna dra nytta av och stimuleras av de utblickar som de får i en pool och som stimuleras av utsikten att få samarbeta med andra företagare i nya projekt .

I utsagorna finns mycket som talar för att sådant engagemang i pooler är fullt realistiskt och möjligt. Poolengagemanget - om det riktas mot den affärsmässiga sidan - verkar täcka betydelsefulla företagarbehov som tex att man får pröva sina egna tankar mot andras, att man får ta del av

varandras affärsidéer etc. Poolen verkar för mikroföretagaren ha samma funktion som en väl fungerande ledningsgrupp av självständiga divisionschefer i vilken man gemensamt analyserar sin omvärld och formulerar sina idéer i samtal med varandra.

Den formella konstruktionen av en pool gör det också möjligt att på ett enklare sätt få del av kvalificerade resurspersoners kunskaper än om man var för sig skulle arrangera sådana kontakter. Detta gäller också olika marknadskontakter och samarbetet med lokala och statliga myndigheter och andra organ. Genom att man tillsammans försöker bevaka utvecklingen i omvärlden undviker man också att den egna affären blir föråldrad och riskerar att bli utslagen.

Det faktum att man fungerar väl i, och har tillgång till en företagspool med andra företagare, skapar också hos den enskilde företagaren en känsla av säkerhet när det gäller att fungera tillsammans med andra företagare som man själv. Man får erfarenhet av sunda samverkansformer - till skillnad från den traditionella konkurrensmentaliteten - och får inblick i vad som är sunda och osunda samverkansrelationer företagare emellan.

Det verkar således som om Företagspooler - med de utgångspunkter man tagit i detta projekt - fyller en viktig funktion för många mikroföretagare och därför har stor betydelse för våra små företags utveckling. Det faktum att många pooler inte fortsatt kan bero på att man haft realistiska förväntningar och det faktum att poolen inte kan existera och utvecklas utan god handledning. Var hittar man den? Den är heller inte gratis.

### *Den nya typen av entreprenör*

Ur materialet tycker vi oss kunna utläsa en intressant egenhet hos de nya kunnighetsföretagen. En traditionell entreprenör skapar företag som växer till sig i volym. Därför talas ofta om "pick the winner" som en rimlig strategi för företagsstöd. Man menar då att man vill satsa på företag som

man tror kan växa och expandera. För avancerade kunnighetsföretag är det helt annorlunda.

De kvalificerade tjänsteföretag som beskrivs i vårt material har inte en verksamhet som kan multipliceras om man skulle bli framgångsrik. Dygnet har inte mer än tjugofyra timmar, kunnigheten tar lång tid att bygga upp och man har varken glädje av fler anställda, att försöka skapa rutiner och licenser eller fler uppdrag. Vad en mästare behöver är mer avancerade, mer komplexa och mer betydelsefulla uppdrag så att själva kunnigheten blir till allt större nytta och kan utvecklas.

Man vill expandera, men inte i volym utan i betydelse och värde för samhället. Att tjäna mer pengar är också ointressant - om man redan har en tillräckligt ”rykte”, väl kan klara sin försörjning och har nog att göra. Vad mikroföretagets mästare behöver är en svårare och mer avancerad kontext och goda partners med vilka man kan göra en större ”insats”.

De goda affärer som presenterats för oss visar att det just är dessa nya drivkrafter man måste uppmärksamma. Den nya entreprenören vill engagera andra kunniga personer kring sig - och skapa ett team - för att därigenom medverka i något som han aldrig skulle kunna göra ensam. Projekten har stora likheter med tex ”teateruppsättningar” eller ”filmproduktioner”. Genom sitt mästarskap ”drar” en duktig entreprenör de andra med sig och alla utvecklas..

Problemet är att en mästare inte behöver en pool i dess tidiga skeden. Han har ofta själv tillräckligt med jobb och intressanta uppdrag. Att tvingas samarbeta med oerfarna partners är riskfullt och kan blir snabbt en belastning när trovärdighet och rykte bygger på kunnighet. Många eldsjälar tycks ta på sig denna börda trots riskerna men detta skulle av många antagligen kräva en alltför stor ansträngning . Som vi ser det är det därför viktigt att det finns välutvecklade företagspooler så att fler företagare måste komma på ”plockhyllan” - och inte bara ligga gömda på lagret - och därmed kan medverka i olika projekt tillsammans med dessa nya kunnighetsentreprenörer.

Vad som tycks fattas i poolandet är således kontakt med mycket kvalificerade ”mästare” - de nya entreprenörerna - som måste intresseras för att tillsammans med mikroföretagen skapa och driva samhällsviktiga och avancerade projekt.

### *De nya tjänsteköparna*

Vi har också kunnat konstatera att den typ av marknad som poolerna skulle behöva ännu inte finns upparbetad. Man kan rent allmänt säga att näringslivet inte är strukturerat för att klara upphandling av kunnighets-tjänster. Vi har i Sverige inte en etablerad marknad för kvalificerad kun-nighet. Tjänstemarknaden är uppbyggd så att man köper tjänster för att jämna ut toppar eller för sådant som den egna personalen inte vill göra. Kunnighetsmarknaden är också helt monopoliserad genom universitet, högskolor, offentliga institutioner och intresseorganisationer.

Projekt som således är intressanta, krävande och utvecklande etc läm-nas inte ut så att de blir tillgängliga för privata entreprenörer om dessa inte är mycket stora. Detta trots att stora organisationer egentligen är olämpliga att driva sådana projekt. Det viktigaste skälet till detta är att personer som skulle kunna ha den kunnsighet som krävs inte trivs i dessa organisationer. De - liksom de poolbildare vi intervjuat - vet att man i dessa inte kan få tillräckligt utlopp för sin kunnsighet.

Att anställda i våra stora offentliga och halvprivata institutioner vill ha de bra projekten för sig själva är naturligtvis inget att säga om. Efter-som de emellertid på detta sätt döljs i den interna byråkratin - eller inte blir väl utförda - så är denna praxis till nackdel för samhället.

Man borde därför överväga om denna praxis inte skulle omvärderas. Det är möjligt att man då skulle finna att den stora mängd pengar som nu läggs på de stora organisationernas interna forskning och utveckling skulle kunna användas mycket bättre för att faktiskt göra det man förväntar sig skall hända senare när utvecklingsarbetet fullföljts, vilket det naturligt-vis aldrig gör.

Kanske skulle just en sådan växling av insatser medföra en kraftfullare kunnighetsutveckling och frigöra mer kreativitet än att fortsätta att pumpa in resurser i allt större organisatoriska enheter. Som vi tidigare påpekat är stora organisationer viktiga om man tror liknande uppgifter kommer att uppkomma repetitivt. Stora organisationer är emellertid olämpliga för att utveckla och genomföra unika engångsinsatser. Ingen känd organisationsutveckling upphäver denna princip.

Ett problem är också att stora ekonomiska projekt förbehålls stora organisationer. För att få igång den utveckling som skisseras i affärsvisionen kring företagspooler krävs antagligen betydligt större projekt än som kan komma ifråga om man engagerar mikroföretag ett och ett eller ens två och två. Vi bedömer att det handlar om att multiplicera uppdragssumman med en faktor på mellan fem och tio gånger. Sådana uppdrag seglar inte naturligtvis inte omkring fritt i den normala marknaden.

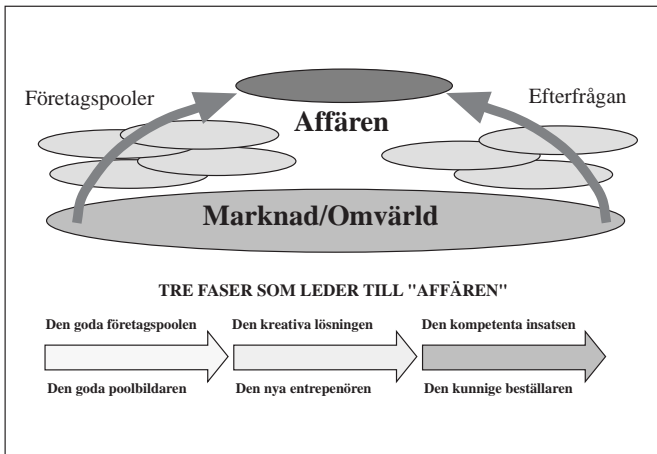
Så som dagens upphandling bedrivs är det i det närmaste omöjligt för små företag i pooler att komma till skott när det gäller denna typ av projekt. Alla sådana tänkbara projekt av någon storlek fångas snabbt upp av de stora organisationerna och andra politiska krafter. Vi ser ingen omedelbar lösning på detta problem om inte den offentliga sektorn själv tar initiativ till att ändra sina upphandlingsformer.

## **Den utlösande faktorn**

Vi menar att vår uppföljning visar att det är mycket rimligt att företagspoolerkan vara av värde både för de som medverkar i dem och för samhället i stort. De kan stärka många företag som för en tuff tillvaro. Vi tycker också att man genom detta projekt fått tillräcklig erfarenhet för att poolbildare med framgång skall kunna starta och vidmakthålla liknande poolbildningar.

I de företagspooler där man hållit ut är de flesta deltagare hoppfulla även om de stora affärerna inte visat sig. Det är uppenbarligen ett mycket

SDfig1



Figur 1. Modell av Företagspoolens väg till affärer.

långsiktigt arbete som inte inom rimlig tid kan leda till ett vitaliserat näringsliv om inte ytterligare ingredienser tillstöter. Flera pekar också på att det lilla företaget inte har marginaler att lägga så mycket tid på förberedelser som varit fallet i detta projekt.

Det verkar således vara så att pooldeltagare mer aktivt måste söka sig till den pool där de tror att de "hör hemma" och till den poolbildare som de får förtroende för. De måste ges möjlighet att pröva sig fram i sin egen takt och inte alltför starkt styras - varken utifrån av olika direktiv eller inifrån av sitt eget behov nya affärer. Det är därför bra att det finns olika poolalternativ och olika poolbildningsstrategier så som de presenteras i denna rapport.

För att skapa en brasa krävs emellertid flera ingredienser. Det behövs bränsle, syre och kanske också den tändande gnistan. Med poolerna har man skapat bränslet. Skulle vi få till stånd en fungerande kunnighetsmarknad så skulle vi få syret. Vi tror då att våra nya entreprenörer mycket väl kan bli den tändande gnistan.

Nästa steg borde därför vara att utforska om insatsstyrkor av mikro-företag skulle kunna engageras på områden där vi i dag dras med onödiga kostnader och ineffektiva procedurer baserade på traditionellt organisations- och stordriftstänkande. Att flytta offentliga resurser för att skapa en sådan efterfrågan är för övrigt helt i överensstämmelse med Keynes grundläggande idéer.

### **Vad tycker du som läsare?**

Säkert har Du som läsare tagit del av ett otal visioner och förslag till hur näringslivet kan reformeras. Vad som här presenterats är en av många. Inget är förstås heller så lätt som det framställs. Det finns många tappade sugar på vägen. Det finns också ett otal spekulativa förslag som varken kan eller skall genomföras. Kanske tycker Du att detta är ett sådant.

Kanske blir Du tveksam. Poolbildarna kan ju ha fog för vad de säger. Allt detta kan Du själv ta ställning till när Du läst hela materialet. Vi hoppas Du kommer till samma slutsatser som vi. Vi hoppas också att Du skall ha glädje av läsningen. För vår del har mötet med poolbildare och pooldeltagare varit mycket berikande och givit oss många nya och intressanta infallsvinklar och tankar kring samhällets och näringslivets problem.



## Del 2

Vi har pratat med  
poolbildare och pooldeltagare

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Om vår uppföljning

## Bakgrund

Projektet ”SME-pooler” genomfördes under 1998 och innehöll 15 pooler med cirka 10 små företag i varje. Arbetet baserades på erfarenheter från att bygga upp den mycket uppmärksammade PC/Fax gruppen, där tre företag med anknytning till IT i början på 90-talet beslöt att samarbeta utan att fusionera eller att flytta samman i gemensamma lokaler. Gruppen har efter hand utökats till 11 företag. PC/Fax-gruppens utvecklingsarbete finns beskrivet i en rapport på [www.pcfax.se](http://www.pcfax.se) och i Bilaga 1.

De 15 poolerna har initierats och drivits av 8 olika poolbildare. Alla dessa driver också egna småföretag med anknytning till IT-verksamhet. Flera av poolbildarna har därutöver sedan flera år samverkat i PC/Fax gruppen. Poolbildarna har varit fria att forma sina aktiviteter och sin handledarroll inom respektive pool i enlighet med egna erfarenheter och utgångspunkter. Förutsättningarna och arbetet inom respektive pool har därför varit olika och illustrerar på så sätt också erfarenheter från många olika ansatser.

Varje pool bestod av minst 10 olika småföretag. Företagens åtagande i projektet var att bidra med ett utvecklingsarbete om sammanlagt c:a 150 mandagar i sin pool under projektiden. En del av denna tid har bestått av formella möten, utbildningsaktiviteter och diskussioner i projektgruppen. Merparten av tiden har emellertid varit individuellt arbete, självstudier, olika former av distansarbeten samt enskilda överläggningar mellan medlemmar. Ersättningen till poolbildarna reglerades enligt kontraktet till mängden tid som pooldeltagarna lade ner på gemensamma aktiviteter.

## **Poolbildarnas berättelser**

En första del i vår uppföljning var att intervjua varje poolbildare kring dennes utgångspunkter, grundantaganden och ambitioner bakom arbetet med sina pooler. Dessa beskrivningar lästes och korrigerades av respektive poolbildare och samlades därefter i en enkel bokform så att var och en som deltagit i projektet skulle kunna ta del av - och också lägga till eller korrigera - dessa beskrivningar. Dessa intervjuer genomfördes i december 1998 - januari 1999 och den korrigerade versionen av varje intervju redovisas här i denna del av materialet.

## **Något om poolernas utveckling**

De olika poolerna hade, som tidigare sagts, drivits på olika sätt och tilläts att färgas av de olika poolbildarnas egna professionella och affärs-mässiga utgångspunkter. Detta personliga inslag är både ofrånkomligt och en stor styrka i projektet. Detta innehåller därmed en mångfald av angreppssätt och olika aktiviteter som kan ligga till grund för erfarenhetsbyggande och analys. I några fall utgick poolerna från pooledarens eget kontaktnät som sedan kompletterades med kollegernas kontakter osv. I andra fall sökte man systematiskt efter företag med en viss profil och intresseinriktning.

I några fall samlade man en så heterogen grupp som möjligt och försökte att utifrån den samlade kompetens som visade sig forma olika affärskoncept. I ytterligare andra fall har pooledaren haft en relativt färdig affärsidé och sökt de företag som skulle kunna förverkliga denna. Några pooler var sprungna ur grupperingar som etablerats redan tidigare i samband med olika nätverksprojekt. En kort sammanfattning av respektive pool i projektet, hur den bildats och byggts upp, vilken typ av företag som ingår, vilka olika aktiviteter som genomförts, exempel på samverkansprojekt i poolen och vilka planer som finns för den framtida verksamheten återfinns i Bilaga 1.

En enkel uppföljning av poolernas aktivitet gjordes genom att boken med poolbildarnas berättelser genom respektive poolbildare skickades ut till de drygt 100 talet företagare som i februari 1999 fortfarande hade viss kontakt med poolgruppen. I detta utskick efterfrågades pooldeltagarnas synpunkter på poolarbetet.

Två av dessa antog självmant uppmaningen att medverka i uppföljningen och har inkommit med kompletterande kommentarer och beskrivningar av sina egna erfarenheter av att delta i poolen. I samband med utsändningen visade det sig att några pooler vid uppföljningstillfället ännu hade inte kommit igång med någon verksamhet. I några fall fanns förhoppningar om att senare kunna realisera den tidsmässiga investering man gjort och kunna göra en nystart. Några pooler visade sig också formellt ha avslutats. Några pooler hade ombildats och utökats med nya deltagare. Nio -tio pooler av de ursprungligen 15 skulle enligt poolbildarens bedömning sannolikt att även fortsättningsvis träffas och fortsätta att söka efter affärsmässiga samarbeten.

## **Intervjuer med pooldeltagare**

En andra del i vårt arbete var att per telefon intervjuva ett litet urval deltagare kring deras erfarenheter, kring vilka möjligheter till affärsmässigt samarbete inom poolen man nu såg framför sig, vilka svårigheter man hade behövt tackla för att komma vidare i poolens arbete och vilka tveksamheter till poolarbete man mötte bland andra företagare och kolleger. Dessa intervjuer genomfördes under mars - april 1999.

Varje poolbildare föreslog två deltagare från respektive pool för telefonintervju. Varje poolbildare uppmanades att välja dels en deltagare som deltagit aktivt i poolarbetet och som därför kunde förväntas ha haft stor nytta av att delta och dels någon i gruppen som kanske inte haft samma nytta av poolen och som därför skulle kunna beskriva de svårigheter som

en väl fungerande pool behöver kunna tackla och övervinna. Poolbildaren informerade själv intervjupersonen om att denna skulle kontaktas.

I några fall avböjde man helt och hållet medverkan i uppföljningen med hänvisning till tidsbrist eller att arbetet i poolen knappast hade kommit igång. I några pooler fanns det bara en person som hade tillräckligt engagemang för att satsa tid på att medverka i uppföljningen. Det slutliga urvalet som vi fick från poolbildarna bestod av 20 namn från 12 olika pooler. En av dessa 20 var sjuk, två var positiva till att delta men var ständigt upptagna och en var utomlands. Övriga 16 utvalda deltagande företagare har telefonintervjuats kring ovan angivna teman. Varje samtal varade runt en timme.

Samtliga företag som vi intervjuat - både poolbildare och poolföretag - är s.k. levebrödsföretag, dvs de drivs för att ge försörjning åt dem som arbetar i dem. De flesta företagen har på något sätt anknytning till IT - vilket är en naturlig följd av projektets ursprung och finansiering. Några är direkta konsultföretag inom IT området medan andra använder IT som ett nytt hjälpmedel t.ex för att skicka ritningar, bilder och text. Andra är snarare "frontfigurer" i en utveckling inom sin bransch för att på olika sätt kunna utveckla verksamheten och samarbetet med kunden genom olika Internetbaserade tjänster.

## Kjell Lundh, Datorbyn AB

- i rollen som initiativtagare

### **Vad är en företagspool?**

Begreppet ”pool” har växt fram ur den unika sammanslutning av sk mikroföretag som uppstod i och med den sk PC/Fax-gruppen, där man kom att kalla sig en företagspool. De liknande sammanslutningar som man i detta projekt har försökt initiera har därför fått namnet ”Företagspooler” även om samma fenomen ofta kan inrangeras inom andra begrepp, som t.ex kunskapscentra, nätverk, kluster, virtuella företag etc.

Även om man utgått från erfarenheterna inom PC/Fax-gruppen så skall man inte räkna med att de pooler som nu bildats är likadana och fungerar likadant som denna grupp. Kjell Lundh har istället sett det som önskvärt att de nya pooler som bildas under projektets gång getts möjlighet att utvecklas fritt så att de kommit att illustrera en så stor variation och bredd som möjligt. Projektet har därigenom förutsättningar att ge ett rikare underlag och leda till fler praktiska slutsatser när det gäller kommande poolbildningar. Existerande företagspooler har således olika karaktär och har sannolikt startats utifrån olika förutsättningar - även om PC/Fax-gruppen stått modell från början.

En viktig del av utvärderingen blir då att utforska och klarlägga likheter och skillnader, såväl som svårigheter och möjligheter, i de olika antaganden och upplägg för olika pooler som projektet givit upphov till. Intervjun med Kjell Lundh inriktades således på att klarlägga hans egna ambitioner, antaganden och erfarenheter när det gäller tillskapandet av företagspooler och de möjligheter och svårigheter som han såg. Det som redovisas här är Kell Lundhs uppfattning och kan mycket väl skilja sig från de uppfattningar som andra poolbildare har.

## **Erfarenheter från PC/Fax-gruppen eller andra nätverk**

PC/Fax-gruppen är, och har i hög grad varit, baserad på arbetet med och marknadsföring av IT-baserade tjänster och systemlösningar vilket också framgår av gruppens namn. De flesta av de exempel på samarbetsprojekt som nämns i rapporten "Utveckling av IT-baserade poolbildningar för virtuella företag" kan hänföras till denna kategori. Det är också uppenbart från materialet att de nya telefonibaserade lösningarna ses som en mycket stor tillgång när det gäller att knyta samman arbetet i poolen.

Trots detta så menar Kjell Lundh att man inte får stirra sig blind på de rent tekniska lösningarna. Det verkar inte vara så att tekniken rationaliserar arbetet. Det är snarare så att tekniken gör sådant möjligt som tidigare inte varit möjligt. Tekniken förändrar "tänkandet". De nya möjligheter som tekniken erbjuder kräver emellertid också nya samverkansformer för att fungera. Om dessa former inte etableras kan heller inte tekniken få fullt genomslag.

Dessa nya former och arbetssätt har mer att göra med samhällets transformation, och den ökade betydelsen av mikroföretag som avancerade kunskaps- och tjänsteföretag, än att det finns IT. Nya företag behövs för att täcka de nya marknads- och utvecklingsbehov som inte kan lösas genom de existerande stora företagen. Av detta skäl tycks arbetslivet utvecklas mot arbetssätt som innefattar en ökad samverkan mellan självständiga individer och enheter i samma typ av samverkan som den som existerat i PC/Fax-gruppen - till skillnad från de hierarkiska lösningar som kännetecknat industrisamhället.

Kjell Lundh lägger således större vikt vid att utvärdera "mjuka variabler" än att fokusera studien på aktuella IT-lösningar. Det är viktigare att man får ökad förståelse för önskvärd praxis när det gäller poolernas interna samarbete än vilka IT-lösningar som gjort dem möjliga. IT är en viktig och nödvändig faktor men teknikintresset får inte skymma andra och kanske viktigare aspekter som är avgörande för framgång.



Samtalet ledde därför fram till att begreppet ”pool” - och inte IT - blir en nyckel för att förstå den särprägel som denna typ av sammanslutningar har.

### **Vilka företag ingår i poolerna?**

En ”pool” består enligt Kjell Lundh av ett antal mikroföretag. PC/Fax-gruppen består t.ex av 11 stycken mycket små mikroföretag med i genomsnitt endast 2 anställda och en genomsnittlig omsättning av 1-2 miljoner kronor per anställd. Företagen är kunighetsbaserade tjänsteföretag, d.v.s utför kvalificerade tjänster med utgångspunkt från sitt specifika kunnande.

De skiljer sig från traditionellt tillverkande företag (t.ex sådana som baseras på en unik produkt eller uppfinning och producerar, levererar och säljer denna) eller traditionella tjänsteföretag (t.ex gatukök, städföretag, bilreparation etc). Den unika karaktär som poolföretagen har måste i denna utvärdering närmare beskrivas och särskiljas från vad man normalt tänker sig som ”småföretag”.

Företagen i PC/Fax-gruppen och i Kell Lundhs pooler är sk leverbärföretag. De som startar dem och arbetar med dem bygger således sin försörjning och sin framtid på dem. Detta skiljer dem från en del andra typer av småföretag som startas av andra orsaker som t.ex

- \* av skattetekniska skäl t.ex för att kunna utnyttja förlustavdrag etc.
- \* för att ge möjlighet till en sidoverksamhet vid sidan av traditionell anställning.
- \* för att slippa traditionella anställningsformer, t.ex i tidsbegränsade projekt.

- \* för att hantera privata finansiella transaktioner, t.ex värdepapper.
- \* för att möjliggöra viss hobbyverksamhet, t.ex hästsport.
- \* för att möjliggöra ordnad redovisning vid tillfälliga affärstransaktioner, t.ex köp och försäljning av olika varor.

Det unika med de levebrödsföretag som ingår i poolerna är att de måste vara kompletta företag även om de i praktiken tvingas ingå i olika konstellationer, allianser och samarbetsförhållanden för att få utbyte av sitt kunnande. Personerna i dem ingår inte i ett enda enhetligt sammanhang där man marknadsför sig som en enhet eller som ett virtuellt företag.. Professor Bo Hedberg definierar t.ex imaginära organisationer som sammanslutningar som bildar ett samverkande kommersiellt eller annat system trots att de som ingår i sammanslutningen inte i traditionell mening är en organisation eller en juridisk enhet. Trots att de inte är ett enda företag så fungerar de som ett sådant på marknaden.

I PC/Fax-gruppen ingår varje medlem istället i en mängd olika både fasta och tillfärliga affärsrelationer, både med varandra och andra. Man anser således att det skulle vara en stor nackdel om man tvingades ge upp sin affärsmässiga frihet eller identitet på marknaden. PC/Fax-gruppen har därför exempelvis inte velat agera mot omgivningen med ett enda samlande namn.

Detta ställer ibland till bekymmer i kontakten med kunder och myndigheter eftersom man i många affärssammanhang förutsätter att man måste ha en motpart som kan uppfattas som en sådan juridisk eller organisatorisk enhet eller i varje fall göra sannolikt att den man gör affärer med kan erbjuda ett fast organiserat och beprövat system av tjänster.

Inom PC/Fax-gruppen har man därför tidigare talat om att man i samband med olika affärsförhandlingar ”skapar” virtuella företag. Det är de

virtuella företagen som åtar sig uppdraget eller den order som etableras. Dessa virtuella företag föds och dör inom ramen för poolens arbete. Som poolmedlem ingår man i några av dem men inte i alla och många virtuella företag inkluderar också andra medlemmar än enbart poolmedlemmar. Trots att man samverkar inom ramen för dessa virtuella företag kan och vill man av marknadsmässiga skäl inte ge upp sin egen identitet. Detta förhållande skapar unika samarbetsförhållanden och tvingar fram en affärsetik som inte vanligen förekommer i det traditionella samarbetet företag emellan.

Liknande förhållanden finns egentligen endast inom byggbranschens stora konsortier. De arbetar emellertid inom ramen för en fast etablerad juridisk konstruktion och med en för ändamålet upprättad separat organisation. Man har också ett omfattande avtalsverk som reglerar samarbetet.

Något sådant är inte möjligt i de virtuella företag inom vars ram samarbetet inom en pool måste etableras. Poolens medlemmar måste således lösa samma problem som byggbranschens aktörer fast snabbare, flexibla och mera rakt på sak och utan ett komplicerat avtalsverk.

## **Vad kännetecknar samarbetet i en pool?**

Kjell Lundh anger följande utgångspunkter för arbetet i en pool:

- \* Poolmedlemmarna får inte känna sig begränsade i sitt affärsmässiga handlingsutrymme genom sitt deltagande i poolen. Den enda begränsning som finns är att man bör vårda sig om varandras affärer och att man inte affärsmässigt får sko sig på varandras bekostnad. Om man gör detta förlorar man förtroendet inför framtida affärer och försvårar fortsatta kontrakt.

- \* Pooler är informellt uppbyggda av självständiga små företag. De är självorganiserande. Det finns ingen rangordning mellan företagen och man bör enligt Kjell Lundh undvika att skapa varje form av hierarki eller meritokrati. Detta innebär i princip att det är svårt att se ett företag eller en medlem som ensam ansvarig för att ”driva” poolen. Det är också svårt att se hur traditionella styrformer med styrelse etc skall kunna fungera. Ändå visar erfarenheten att det krävs någon form av infrastruktur och sammanhållande kitt. Utvärderingen får utvisa vad detta består av.
  
- \* Varje medlem har en ”egen” verksamhet och bör inte vara beroende av poolen för att driva denna framgångsrikt. Med ”egen” verksamhet menas således att varje företag har de funktioner som krävs för att man skall kunna fungera som ett självständigt företag, d.v.s man skall i traditionell mening ha en egen utvecklad produktion, distribution, marknadsföring, administration, finansiering, forskning och utveckling etc - och man skall inte ha avhänt sig kontrollen eller styrningen av dessa funktioner till någon annan.
  
- \* Samtidigt innebär samarbetet inom poolen att man som enskilt företag av de andra får stöd för att utveckla dessa funktioner och göra bättre affärer. Man blir således alltmer ömsesidigt beroende av varandra. Detta faktum innebär att man inom poolen, ju mer samarbetet utvecklas, också aktivt måste vårda sig om varandras självständighet. Man måste se till att skydda varandras affärshemligheter, stödja varandras image, medverka

till varandras utveckling etc. De möjligheter som öppnas genom samarbetet fungerar således som en drivkraft för en ständigt pågående och dynamisk utveckling. Om man enligt Kjell Lundh överger inställningen att företagen skall agera självständigt och istället försöker ”ta över” funktioner från varandra, så blockeras drivkraften och utvecklingen avstannar.

- \* Det faktum att poolen består av självständiga företag som på olika sätt utifrån sina egna förutsättningar utvecklar sin självständighet och en stabil försörjning, leder till att poolens betydelse för enskilda företag aldrig är konstant utan ständigt varierar. En pool är därför under ständig förändring. Man skall således snarare se poolbildningen som bestående av kontinuerligt pågående affärsmässiga processer snarare än ett konstant tillstånd eller ett färdigt, fast och etablerat nätverk. Affärsöverenskommelser inom ramen för poolen bildas och dör. Medlemmar samlas i kluster och bildar nära relationer för att stödja varandra i olika frågor för att senare avlägsna sig från varandra och istället samverka med varandra mer i periferin.
  
- \* Det finns många som hävdar att affärsidéer och kreativa lösningar uppstår om man bara ges tillfälle att mötas och använder tillräcklig tid till att lära känna varandra. Många nätverk bildas också för att man genom dessa skall få personligt stöd, utveckla mentorskap, etablera personligt lärande, stödja kompetensutveckling etc. Kjell Lundh anser emellertid att pooler skiljer sig från sådana nätverk genom att medlemmarna i sitt ar-

bete i dem främst har fokus på de affärsmässiga transaktioner som är nödvändiga för att stödja varandras överlevnad och försörjning.

- \* Det finns i mikroföretag av denna typ normalt mycket litet utrymme för aktiviteter och engagemang som inte stödjer det affärsmässiga. Därför blir det också viktigt att man i en pool inte i onödan slösar med varandras tid eller resurser utan inriktar sig på att det man gemensamt gör också skall bidra till att stärka de ingående verksamheternas intjäningspotential. Kjell Lundh anser att frågan om hur man kan säkerställa att detta sker tillräckligt snabbt för att poolföretagen skall hålla ut är en viktig aspekt av utvärderingen. Samarbetet måste medföra att man får energi över - det får inte dränera energi - annars orkar man inte.
  
- \* Samarbetet i poolen måste enligt Kjell Lundh kännetecknas av att man är trygg med varandra. Detta innebär att man måste lära känna varandra och utveckla en förståelse för varandras ambitioner, krav, förutsättningar och sätt att arbeta. Detta innebär att poolens interna arbete måste kännetecknas av kontinuitet och öppenhet. I detta fall skiljer sig poolens inre arbete från andra mer opersonliga större nätverksbildningar. Det är således av stor vikt att förstå dessa inre processers natur, hur de kan stärkas och hur de snabbt kan utvecklas trots att poolen ständigt måste förändras, forma nya affärer och byta medlemmar.

## **Vilka affärspotentialer finns i dag och skulle kunna finnas i morgon?**

Det är ingen tvekan om att näringslivet i allt högre grad kommer att bestå av mikroföretag av den typ som PC/Fax-gruppen och Kjell Lundhs egna pooler består av. Allt fler företag i Sverige kommer således att vara aktuella för poolbildningar av den typ som vi här har presenterat. Det är heller ingen tvekan om att allt fler kommer att för sin försörjning bli beroende av att etablera eller driva denna typ av mikroföretag. En viktig fråga som då måste bearbetas är i vad mån det finns en marknad för de tjänster som denna typ av företag skulle kunna utföra. Företagen har inte som traditionella företag i industrisamhället uppstått på grund av marknadens behov. De har snarare vuxit fram som en följd av kunskapsutveckling och teknisk utveckling. De finns där eftersom samhällsutvecklingen är som den är.

Det är därför inte alldeles självklart att dessa företag på ett traditionellt sätt har en marknad. Det är heller inte säkert att denna marknad ”visar sig spontant” om man inte på olika sätt kan synliggöra den. Det är enligt Kjell Lundh sannolikt att vi här möter en helt ny typ av marknad som skiljer sig från den etablerade produkt- och tjänstemarknaden och att denna marknad inte rätt uppfattas av de traditionella aktörerna. I de allra flesta fall tar dessa nämligen för givet att vad som måste göras bäst utförs av offentliga organ, eller stora och redan etablerade tjänsteföretag eller andra konstellationer.

Även om man utgår från de mycket framgångsrika projekt som redan utförts inom ramen för t.ex PC/Fax-gruppen och Kjell Lundhs egna pooler, så kan det vara svårt att motbevisa argumentet att dessa inte kunde utförts bättre och mer effektivt av traditionella aktörer än i de mikroföretag som nu agerat i samverkan. Det återstår således mycket arbete med att på ett bättre sätt synliggöra fördelarna för samhället och för ”marknaden” med denna typ av samverkan.

Under intervjun berörde vi följande frågor kring detta tema:

- \* Den verksamhet som utövas av mikroföretag i de pooler vi här diskuterar kan sägas vara tjänster av en typ som ofta också utförs av offentliga organ. Det kan t.ex röra sig om utbildning, rådgivning, informations-spridning, uppbyggnad av serviceleveranssystem, utredningsverksamhet, kontaktförmedling etc. Det faktum att offentligt finansierade verksamheter ”lägger beslag på” dessa tjänster gör det ofta i det närmaste omöjligt för externa aktörer att utveckla ett oberoende och konkurrenskraftigt kunnande på dessa områden. Även om en poolbildning skulle fungera idealiskt har man på denna ”marknad” nästan oöverstigliga hinder att forcera.
  
- \* Många moderna tjänster som t.ex trycksaksproduktion, dokumentation, administration, handledning, konferensledning etc, sköts av intern personal och med verksamhetsintern utrustning och verksamhetsinterna programvaror trots att detta är mer kostsamt och mindre effektivt än om samma tjänster hade överlämnats till externa entreprenörer. Det visar sig emellertid erfarenhetsmässigt att ”outsourcing” till stora traditionella företag inte är lösningen. De visar sig snart vara lika kommersiellt ofördelaktiga för kunden som de interna funktionerna. Frågan är således om virtuella företag eller pooler där man istället utnyttjar mikroföretag skulle kunna stödja en mer effektiv och flexibel utveckling.



- \* Många moderna tjänster kräver ett djupare och mer gediget kunnande än man kan skaffa sig i stora företag där handlingsutrymmet är begränsat. Mikroföretag av den typ som finns i poolerna har större förutsättningar än enskilda befattningshavare i större företag, att genom fokusering på vissa begränsade områden och utvecklandet av en egen teknik skaffa sig en fördjupad kunnsighet. Problemet är emellertid att denna fördjupade kunnsighet först kan bli till nytta i större och mer komplexa projekt i vilka man som mikroföretag ingår i ett större sammanhang. Den fråga som därmed uppkommer är om poolbildningar kan medverka till att underlätta tillskapandet av virtuella företag som leder till ett sådant bättre utnyttjande av existerande kunnsighet.
  
- \* Förekomsten av en mängd på olika områden kunniga företag, som kan ställas samman i olika konstellationer för olika typer av uppgifter, borde skapa större möjligheter för samhällets aktörer att fullt ut utnyttja befintlig kunskap och kompetens än om kompetensen "låses" in i större företag med etablerade hierarkiska rutiner. Detta faktum har stora företag redan insett och de försöker nu "decentralisera" och skapa förhållanden som om de fungerade som pooler av mikroföretag. Stora hierarkiskt organiserade företag blir emellertid trots detta med nödvändighet inflexibla och begränsande för dem som arbetar i dem. Frågan är således om pooler av självständiga mikroföretag skulle kunna etablera en sådan "samarbetsvana" och så väl etablerade interna kommunikationssystem att dessa tillsammans kan konkurrera med decentraliserade företag.

- \* Kjell Lundh kan se stora fördelar för samhället om en sådan utveckling skulle komma till stånd. En sådan utveckling skulle t.ex innebära att marknaden snabbare kan ta till sig nya tekniker, att kunder inte behöver låsa upp sig vid rigida och redan etablerade konstellationer utan snabbt kan få sina behov täckta beroende på de krav som växer fram, och att de i situationen bättre kan dra nytta av den expertis och specialisering som finns.
  
- \* Skulle en sådan marknad kunna etableras så skulle också den trygghet som många kunniga personer i dag finner i de stora företagens blockerande anställningsförhållanden kunna ersättas av tryggheten att genom företagspooler få tillräckligt stöd för att överleva som mikroföretag. Genom att man själv - och inte storföretaget - drar kommersiell nytta av ens kunnsighet kan man sannolikt också efter en tids framgångsrik verksamhet skapa sådana reserver att man bättre kan balansera upp- och nedgångar och skapa ett ökat välstånd.

### **Vad är en gynnsam omvärld för företagspooler?**

Avslutningsvis behandlade vi frågan om hur pooler kan startas, drivas och vidmakthållas. En viktig fråga tycks då vara för vem som poolen egentligen existerar. Många nätverk och andra sammanslutningar är en följd av någons behov av att de finns till. Vårt eget nätverk inom Samarbetsdynamik är av denna karaktär. Vi har skapat ett sk kunskapsabonnemang, som visserligen är av ömsesidigt värde för oss och våra abonnenter på en sund affärsmässig bas, men det existerar på vårt initiativ och skulle sannolikt inte fortsätta om vi inte hade intresse av att det fanns.

När det gäller företagspooler uppstår därför frågan om de kan leva sitt eget liv och förmeras och försörja sig själva utan att någon ser det som sitt egenintresse att de existerar. Frågan är således om företagspooler har ett slags kulturell eller existentiell självutvecklingskraft, eller om de ständigt måste stödjas av externa bidrag eller andra yttre krafter.

Ett alternativ som diskuterades under intervjun var detta: Under förutsättning att de virtuella företag som skapas är tillräckligt lönsamma kan de ju avsätta tid och pengar för poolens gemensamma nytta och utveckling. Poolens verksamhet kunde således vara självfinansierad. Detta skulle t.ex innebära att en eller flera poolbildare eller speciella externa "handledare" skulle kunna få sin försörjning genom att "driva" pooler och medverka till att det inom deras ram skapades lönsamma "virtuella företag". Kjell Lundh är skeptisk till denna möjlighet eftersom man då enligt honom riskerar att återfalla till en hierarkisk och meritokratisk princip.

En annan utveckling som vi diskuterade var att medlemmar i poolen genom sitt medlemskap skapar så goda affärer för egen räkning att de också får möjlighet att mer effektivt stödja de andra i poolen och poolens gemensamma utveckling. Genom att allt fler engagerar sig allt mer och därigenom får allt större marginaler kan poolen växa. Enligt Kjell Lundh verkar det mer troligt att en sådan typ av utveckling kan leda till en praxis som innebär att pooler blir ett slags "institution" i samhället med en självklar egen överlevnadsförmåga.

Detta resonemang har emellertid en hake. Även om extremt goda förhållanden skulle kunna etableras inom poolen så kan en sådan "institution" inte överleva i en fientlig och destruktiv miljö. Även med de bästa interna förutsättningar och ambitioner kommer således försök att bilda pooler att innebära att de skapas för en kort tid men sedan dör ut. Den fråga som då måste besvaras är hur en för pooler gynnsam omvärld kan se ut och vilka förutsättningar som finns för att en sådan skall kunna uppstå.

En viktig aspekt på denna fråga är mikroföretagens lokala förankring. Mikroföretag som fungerar som levebrödsföretag skiljer sig från andra typer av traditionella företag därigenom att de penningströmmar som de genererar främst förbrukas och befruktas av det lokala samhället till skillnad från penningströmmarna i storföretagsekonomin där man främst utvecklar ett räntabilitetstänkande och där vinster och kapital flyttas från det lokala samhället till kapitalplacering i hela världen.

Mikroföretag leder till att penningströmmarna leds genom den lokala ekonomin. I ett mikroföretag är ofta den egna villan arbetsplatsen. Man verkar där man trivs. Försörjning och välbefinnande smittar av sig på den lokala miljön. Samtidigt blir betydelsen av en god samverkan med den lokala miljön avgörande om man skall fungera effektivt som mikroföretag. Detta har inte som förr att göra med om man har en lokal marknad eller om de man samarbetar med geografiskt finns på samma plats. Man kan i dag fungera lokalt även om marknaden ligger på andra sidan jordklotet och man möter kollegorna i företaget enbart över telelinjerna. Vad som däremot är viktigt är den lokala servicen och stödet. Viktigt för möjligheten att skapa effektiva pooler blir därför samspelet mellan dem i poolen och näringslivsrepresentanterna för den kommun i vilken de verkar.

Om kommunen i sitt utbud och sin allmänna policy prioriterar sysselsättning och välbefinnande för storföretag uppstår sannolikt en motverkande omvärld. Om kommunen istället stödjer uppkomsten av kraftfulla mikroföretag uppstår en god omvärld. Sannolikt krävs båda stödformerna men man måste som kommunledning då vara medveten om att storföretagen kan komma och gå medan sannolikheten att mikroföretagen består och fortsätter att verka i kommunen är mycket större. Kjell Lundh nämner här som exempel samarbetet med Upplands Bro kommun där man aktivt arbetar på linjen att medverka till att stödja och utveckla mikroföretagen.

# Holger Nilsson, Homac Distanssystem AB

## Bakgrund

Holger Nilsson är från början civilekonom och startade sin bana i Johnson-koncernen. I Holgers berättelse kan man hela tiden skönja den företagare han i dag är. I alla de företag han engagerat sig eller varit verksam i har han fungerat just som HOMAC - ett litet självständigt egenstyrt företag som ägnar sig åt vad Holger själv finner framåtriktat och lönsamt.

HOMAC är ett kunskapsföretag - eller snarare ett kunnighetsföretag - som bygger sin strategi på tre kunnigheter:

- \* teknisk kompetens och tillgång till ett förhållandevis stort väl genomtänkt produktsortiment när det gäller gruppkommunikationssystem som t.ex FirstClass och datasäkerhet
- \* kunnande när det gäller samverkan i nätverk både i mänsklig och teknisk mening
- \* tillämpningar på och genom internet av olika former av affärsverksamhet.

Holger utgår i sitt arbete med pooler från sin erfarenhet som affärsutvecklare och som ansvarig på flera företag för att utveckla vad som ofta kallas det kommersiella systemet. Med kommersiellt system menas i allmänhet det nätverk av kontakter och relationer som knyter tillverkare och kund samman. Den svaga länken i de flesta affärssystem är just att det saknas en stark infrastruktur som gör det möjligt att exponera företaget och dess erbjudanden för en tillräckligt stor grupp tänkbara köpare.

Omvändningen gäller emellertid också - vilket är särskilt relevant för småföretag. Det är lika viktigt att infrastrukturen medverkar till att grupper av köpare exponeras för poolbildningar och grupper av småföretag. Först då kan dessa företag lönsamt utveckla sig i en riktning som skapar största möjliga stabilitet och en fortsatt god försörjning. Sådana ömsesidiga nätverk eller infrastrukturer skapas enligt Holger inte automatiskt genom ”marknadskrafterna” utan kräver en speciell insats av någon med en specifik professionalitet, överblick och kontaktyta. För att illustrera den specifika kunnsighet som Holger pekar på så bifogar vi här hans egen beskrivning av hans bakgrund.

Holger har varit anställd i linjebefattningar 1966-1969 som ekonomichef på Johnsonkoncernens största utlandsbolag. Efter detta blev han assistent till VD några år med affärsutveckling som huvuduppgift. En av affärsidéerna ledde till en ny försäljningsavdelning med ca 25 milj SEK i omsättning och 10-talet anställda. Han byggde upp och ledde denna under 6 år. I denna befattning handlade det om försäljning av allt från engångsartiklar inom sjukvården till kompletta sjukhus. Bland de svenska agenturerna fanns SAAB-röntgen, Siemens-Elama, KIFA operationsutrustningar, Getingeverkens autoklaver och LIC sjukhusinredningar. Under denna period var han även medlem av bolagets ledningsgrupp (man omsatte ca 2% av den totala svenska exporten till Tyskland).

Efter hemkomsten till Sverige 1977 blev han försäljningsdirektör på Ab Bröderne Herrman, en agenturfirma verksam inom svensk vätskeproducerande industri (Vin&Sprit, Bryggerier, Mejerier, Glass, Konfektyr, Läke-medelsindustri etc). Företaget hade även avdelningar för plastmaskiner, tekniska, rostfri armatur & instrument, samt en egen fabrik MEKANO Helsingborg för tillverkning av transportörer, flasktvättmaskiner mm. Även här Ingick Holger Nilsson i företagsledningen.

1981 började han som försäljningschef hos HADAK i Eskilstuna. Företaget var specialiserat på brandsäker förva-

ring och sålde ca 80% av sin produktion utanför Norden med fabriker i Eskilstuna, Kungsör och Mora. Efter en kortare period omstrukturerade han säljorganisationen i tyskspråkiga länder. Resultatet blev ett säljbolag med 6-8 anställda i Ruhrområdet (Hadak Vertriebs GmbH), där han var anställd VD formellt fram till 1983-1984 parallellt med säljledande arbetsuppgifter även för den nordiska marknaden. I Tyskland skapades under hans ledning ett fungerande återförsäljarnät med ca 50 järnhandlare och 100 kontors- & dataåterförsäljare. Från hösten 1984 drev han egen verksamhet (HOMAC).

Via HOMAC var han sedan engagerad med att hjälpa ett flertal svenska industriföretag med val av säljkanaler, marknadsundersökningar etc. Vid sidan om dessa konsultuppdrag försökte han även etablera en egen rörelse med hjälp av några olika agenturer. 1987, som följd av ett annat uppdrag, blev han delägare i programvaruutvecklingsföretaget KOMunity Software AB. Uppgifterna krävde ett heltids-engagemang så verksamheten i HOMAC lades i malpåse samtidigt som några till viss del lönsamma verksamheter såldes till olika intressenter.

Sedan 1984 arbetar Holger Nilsson med tillämpningar och lösningar inom olika former av datakommunikation. KOMunity Software med dotterbolag likviderades 1993 och sedan dess arbetar han åter via sitt eget bolag HOMAC med försäljning och konsultation utifrån egna agenturer (bl.a FirstClass).

## **Samverkanslösningar för kunskapsföretag**

Vägen till dagens HOMAC har således gått via Johnsonkoncernen, Bröderne Herrman, HADAK och KOMunity Software. Denna process ledde Holger fram till det som kallas CAKE, d.v.s Computer Aided Knowledge Exchange. Denna arbetsform bygger på olika IT-lösningar i vilka man via elektroniska nätverk och speciell programvara kan mötas och utbyta tankar och erfarenheter.

Holger startade tidigt försök att etablera ett sådant kunskapsutbyte med ett system som hette PortaCom. Han övergick sedan till att vara representant för FirstClass tillsammans med Bengt Olsen, FC-Sweden. När FirstClass blev mer etablerat, och det kanadensiska företaget som distribuerade det ändrade arbetssätt och inriktning, övergick Holger till en mer renodlad kunskapsproduktion. Han erbjuder sig nu att sätta samman och för kunden introducera olika former av IT-lösningar, t.ex gruppkommunikation, säkerhetssystem, ljud- & bildkommunikation, programvara och utrustningar. Holger har kvar representantskapet för FirstClass och kompletterar detta med ett stort och finmaskigt nät av andra leverantörer och konsulter i kombination med god kunskap om vilka tekniska lösningar som är möjliga och tillämpbara i kundens fall.

Holger har således relativt lång erfarenhet av kunskapsbaserade samverkanslösningar samt när och hur sådana system, produkter och program fungerar. Holger har också genom sin pionjärinsats när det gäller introduktionen av FirstClass en stor bredd i sitt kontaktnät av kunder och klienter. I detta nätverk finns allt från mycket stora institutioner som LO och Försvarsmakten till småföretag. Detta återspeglas i hans sätt att angripa poolbildandet.

## **Holgers syn på företagsamheten**

Holger har under hela sitt yrkesverksamma liv reflekterat över företagsamhetens villkor - om man med detta menar de krav och de möjligheter som finns att som en liten grupp eller som enskild person få en position på en marknad och därigenom kunna försörja sig. Han har därvid kommit fram till att för den verksamhet han bedriver så är det den egna professionaliteten som är den mest väsentliga för att kunna åstadkomma en bra intäktpotential.



Den typ av intäktpotential som Holger exploaterar och bygger upp skiljer sig från vad som traditionellt uppfattas som möjligheter till företags växt. Enligt traditionella resonemang kan framgång på marknaden, t.ex ökad försäljning av ett koncept eller produkter, innebära att man kan anställa fler personer som i sin tur ökar omsättningen för "företaget". Handlar det emellertid som i Holgers fall om att utnyttja eller på annat sätt multiplicera en hög professionell kunnighet så blir en expansion genom rekrytering och anställning direkt omöjlig.

Ytterligare en säljare eller medarbetare skulle nämligen inte kunna göra vad Holger gör för sina kunder. Även om Holgers sortiment vore bra, rutinerna fungerade, kontaktytan var bred och möjligheterna för en duktig person var stora skulle en anställning vara utesluten. För att en sådan arbetskraft skulle bli självfinansierad genom egna insatser på marknaden måste denna först bygga upp sitt professionella kunnande till en tillräcklig nivå. Om en sådan person hade denna kunnighet kunde han driva en egen verksamhet utan att vara anställd. Om han inte hade det så skulle det vara nödvändigt att han - om han blev anställd - utvecklade sin kunnighet på Holgers företags bekostnad. Detta skulle medföra en orimlig belastning på ett litet företags ekonomi och innebära orimliga risker för ägaren.

En lösning på just detta problem av samverkan mellan kunnigheter anser Holger istället vara att skapa samverkan mellan många små mikroföretag. Var och en har överpotentialer genom sin kunnighet som man inte kan utnyttja ensam - antingen för att man saknar bredden, kapaciteten, kunnigheten eller positionen på marknaden. En systematisk samverkan gör det möjligt att exploatera dessa potentialer.

Är man anställd i ett stort företag eller institution skapar den stora verksamheten automatiskt möjligheter för sådana kontakter. I det stora företaget har man därför lättare att utnyttja denna kunskapspotential än i det lilla. För att överleva som ensamföretagare måste man istället själv skaffa sig sådana kontakter och själv aktivt ständigt utvidga sitt nätverk.

En sådan ambition får således inte förväxlas med ambitionen att skapa storskaliga strukturer.

Sådana ambitioner tenderar enligt Holger att släcka ut företagandets sinnelag hos de man samarbetar med och motverkar möjligheterna till en egen, självständig och långsiktig stabil försörjning. Den storskalighet man strävar att bygga upp gör att de egna kontakterna blir beroende av den stora verksamhetens existens och gör en själv som person sårbar.

Detta påstående bygger Holger på egna erfarenheter. Han har varit med om hur goda affärskoncept förfuskats och upplösts just genom imperie-byggarambitioner. Han har själv affärsmässigt råkat illa ut genom att naturen av de kommersiella system han varit med om att bygga upp har missförståtts. När Holger av olika skäl sett det lämpligt att lämna över ansvaret för att fortsätta sin karriär på andra områden så har de system han byggt upp fallit sönder genom konkurser och utförsäljningar.

Det missförstånd som ligger bakom ägarnas agerande - och som premierar storskalighet - tycks vara att man tror att det system som byggts upp är en "investering" som skall kunna förvaltas och erbjuda fortsatt lönsamhet bara genom sin blotta struktur och sina produkter.

Ägarnas/grundarnas förhoppning är ofta att ett sådant kommersiellt system skall kunna värderas på en företagsmarknad och att dess värde skall kunna exploateras antingen genom aktieemissioner eller direkt försäljning. I verkligheten kan många sådana system liknas vid levande väsen. De upprätthålls av dem som verkar i dem. De faller sönder när de betraktas som döda ting. Sådana system måste drivas vidare som de mänskliga projekt de är och med en entusiastisk entreprenörsanda.

Försök att behandla sådana levande system som kapitalinvesteringar, leder också till att de som är - eller har varit - engagerade i att bygga upp, utveckla och underhålla dem blir lottlösa. Den personliga investering av kunnskap, prestige och tid de gjort i dem går för alltid förlorad vare sig utfallet av en slutlig försäljning blir bra och aktieägarna tar vinsten och försvinner - eller dåligt, exempelvis genom en konkurs. De medverkandes

fortsatta yrkesmässiga framtid har därmed inte säkrats. De har hamnat i en återvändsgränd. Det är därför det blir så viktigt att finna andra typer av system och infrastrukturer som inte kan slås sönder på detta sätt.

## **Småföretagarstrategi och problem**

Erfarenheter som dessa har gjort att Holger nu istället ser det som viktigt att han som småföretagare har inflytande över den struktur han bygger runt sig. Han försöker undvika att bli beroende av personer vars intresse det är att bygga imperier och maktsfärer. Detta är en ambition som fler personer och fler småföretagare måste ha för att få en stabil långsiktig försörjning. Vad som krävs för att förverkliga en sådan ambition är enligt Holger ett slags ny typ av analytisk förmåga att se vilka möjligheter i olika kombinationer av kunskaper, produkter och erfarenheter som öppnar sig i det nätverk av kontakter och relationer man alltid har kring sig.

Genom att aktivt medverka till att göra goda gemensamma affärer möjliga byggs nya och fördjupade relationer upp och det egna nätverket stärks. Det är därvid inte nödvändigt att varje affär leder till förtjänst för egen del. Det är mycket vanligare att en lyckad ”mäklarinsats” leder till bättre förtjänst för andra. Genom sådana kontakter och en generös inställning utvecklas emellertid förtroendet och samhörigheten vilket i sin tur skapar förutsättningar för framtida ännu bättre affärer.

Å andra sidan måste naturligtvis även ett litet företag som HOMAC få ett affärsmässigt utbyte av sina insatser. Holger ställer sig därför alltid ett antal frågor om sin egen verksamhet och olika engagemang i samband med denna som t.ex:

- \* Vad får Holgers - och hans kontacters - utveckling, utbildning och kompetensutveckling kosta om det skall bli en rimlig relation mellan de framtida möjlig-

heter för intjäning som finns och den personliga investering som måste göras?

- \* Holger behöver alltid prioritera sin egen tid. Sin egen tid kan han emellertid som egen företagare själv kontrollera. Han kan t.ex aktivt avstå från tidsförbruk som bara ”kostar”. Vad som är mer viktigt som småföretagare är emellertid att ha kontroll på pengaflödet d.v.s rent faktiska kostnader och intäkter. För att något skall ”löna sig” i denna mening måste man gemensamt se till att företagaren tjänar allra minst tre kronor på varje utlagd krona.
- \* Den svåraste bedömningen anser Holger vara att värdera den egna insatsens nytta och effektivitet i förhållande till de projekt företaget engagerar sig i. Även om man själv naturligtvis tror att vad man gör leder en fråga framåt och medför nytta och fördelar för dem man arbetar tillsammans med så behöver det inte vara så eller uppfattas så av dem. För att kunna skapa goda affärer är det av avgörande betydelse att man som företagare har en realistisk uppfattning om sin egen roll och vad man bidrar med för att skapa det ekonomiska utbyte som krävs.

## **Erfarenheter från PC/Fax-gruppen**

Efter en längre tids kundrelation till ett av företagen i PC/Fax-gruppen blev Holger övertygad om vilka möjligheter till synergier som gruppen skulle kunna ge HOMAC. Det var därför logiskt att ansluta sig till gruppen - i synnerhet som engagemanget bygger på ett stort mått av idealitet

och relativt låga kostnadsinvesteringar. PC/Fax-gruppen hade dessutom egna erfarenheter från experiment kring olika slag av IT-baserade kunskapsnät som var värdefulla för Holger.

Mycket av vad som gjorts inom själva PC/Fax-gruppen anser Holger vara tillämpligt på andra företagarnät. De gemensamma erfarenheterna från PC/Fax-gruppen beskrivs separat i denna rapport och återges inte här. Holger anser emellertid också att PC/Fax-gruppens samarbete i hög grad kommit att koncentreras till ett fåtal företags intressesfärer. De kan därför inte skapa de större kommersiella system som Holger anser vara nödvändiga för en bred tillväxt av småföretagande.

Holger har således inte begränsat sig till enbart de idéer som styr PC/Fax-gruppen. Han har även sökt implementera andra modeller och kommersiella system som han har erfarenhet av. Holger har därvid valt att definiera en pool som en grupp småföretag som beslutar att samarbeta runt ett eller flera ämnen/produkter/tjänster för att skapa sådana gemensamma affärer som kan exponeras mot en större marknad. Han har också velat skapa en grupp mot vilken det skulle vara möjligt att exponera en större marknad än företagen redan har för att därigenom skapa utveckling i gruppen.

Holger har i detta projekt initierat tre nya pooler. Först "Leksandspoolen" med markant olika företag inom ett litet geografiskt område, sedan "Bohuslänspoolen" med ett antal mer utspridda företag men med en större fokusering på IT samt slutligen "Femte växeln" en grupp av mikroföretag med mer ekonomisk/konsultativ inriktning bestående av kolleger och studiekamrater från Handelshögskolan. Av dessa tre pooler är det egentligen bara den första, Leksandspoolen, som fått fart och kan förväntas utvecklas vidare av egen kraft.

## Utgångspunkter för poolbildandet

Holger har tagit som utgångspunkt för sitt poolbildande att nya verksamheter skapas genom kombinationer av egna och andras erfarenheter, idéer och tankar. En viktig aspekt av poolbildandet har därvid varit att finna sådana företag som enligt Holgers erfarenhet har förutsättningar att affärsmässigt ”passa ihop”. Om man inte gör ett sådant förarbete blir chanserna att lyckas minimala.

Som exempel på detta nämnde Holger sina erfarenheter av den egna hemkommunens aktiviteter. För att skapa en större samverkan mellan kommunens företag bjöd man inom ramen för ett EU-projekt in 4000 företag. Till dessa möten kom bara 20-talet deltagare varav ett flertal konsulter med mer eller mindre suddiga föreställningar om kompetensutveckling och nätverksbildningar som egen tänkbar framtidsverksamhet. Dessa konsulter kompletterades med några enstaka snickare, åkare, daghemsföreståndare etc. På detta bristande underlag genomfördes sedan en gemensam konferensaktivitet för att bilda grupper av företag som ville samarbeta och utforska möjligheterna till att skapa affärer tillsammans.

När gruppen blir så heterogen som i detta fall - och urvalet så slumpmässigt - är det så gott som omöjligt att kunna åstadkomma snabba kommersiella resultat av ett tänkt samarbete. I stället ägnar man i sådana grupper tiden åt diverse teoretiska spekulationer eller hamnar djupt i specifika frågeställningar kring något företag. Detta blir konstlade och verklighetsfrämmande möten för en företagare med fullt jobb att skapa försörjning för dagen. Man behöver inte ha stor insikt om kommersiella system för att förstå att sådana nätverk faller sönder efter några månader av ambitiöst engagemang.

Många missförstår enligt Holger ofta skälet till dessa sönderfall. Man tror att de beror på att man inte skapat tillräckliga ”relationer”. ”Lösningen” blir då att satsa på personlig och grupputveckling genom någon extern konsult. Man föreställer sig sedan att detta indirekt skall leda till nya

affärer. Holger ser det istället som mycket viktigare att gå den andra vägen, nämligen att fokusera deltagarnas intresse på de latenta affärsmöjligheterna genom att de exponeras för vilka de är. Det är enligt Holger genom denna exponering - och genom de affärer som då görs möjliga - som det verkliga incitamentet för personlig utveckling och nytänkande uppkommer.

Man kan således inte förvänta sig att företagare, som måste vända på varje krona och väl använda sina knappa resurser, skall samlas i en tillfälligt sammansatt grupp och hoppas på att det uppstår kreativa idéer och ljuv affärsmusik. Detta är en alltför stor chansning. Varje småföretagare har lärt sig att ständigt söka klarhet och tydlighet varför och hur man satsar egen tid och resurser. För att en poolbildning skall lyckas måste man ta hänsyn till detta.

Holger har därför i tillskapande av poolerna försökt att från sin sida systematiskt medverka till att sammansättningen av gruppen och de aktiviteter han föreslår har största möjliga sannolikhet för att det skall uppkomma goda synergieffekter. Det är sådana överväganden och föreställningar som måste prövas och ständigt omvärderas i ljuset av nya erfarenheter. Det finns självklart stort utrymme för missbedömningar - vilket den faktiska utvecklingen av de tre poolerna visar.

## **HOMAC - en viktig aktiv deltagare i poolen**

En annan viktig aspekt - som skiljer sig från den där en konsult "utvecklar" en grupp företag - har varit att Holger själv som småföretagare vill kunna vara en aktiv medlem i poolen och delta i de affärsmöjligheter som växer fram. Goda relationer och affärskunnande växer enligt Holger fram genom konkreta faktiska projekt. Holger ser det därför som olämpligt att en eventuell poolbildare ställer sig utanför gemenskapen.

Detta innebär att Holgers pooler också har utformats för att göra det möjligt för HOMAC att aktivt delta i arbetet även om stödet till aktivi-

teterna, och därmed arvodet, skulle upphöra. Leksandspoolen har startats i Leksand för att Holgers fru är verksam där och att han därför hade anledning att vara där relativt ofta. Bohuslänspoolen utgick av samma skäl från Holgers sommarviste. Aktiviteterna i poolen kunde göra det möjligt med en mer regelbundna besök där. Kontakterna med studiekamrater etc från Handelshögskolan gjorde det i sin tur möjligt att vidareutveckla och fördjupa den professionella sidan av arbetet.

## **Leksandspoolen**

”Leksandspoolen” startade hösten 1997 med en systematisk inventering av 850 småföretag i regionen. Holger valde därvid att söka medlemmar i poolen bland kunskapsföretagen i kommunen. Efter en första grovsortering kvarstod 100 företag. Av dessa prioriterades företag som på något sätt hade en teknisk inriktning, t.ex data, elektronik, grafisk produktion eller på annat sätt var intresserade av IT och modern teknologi.

Holger knöt därefter tidigt kontakter med kommunens näringslivssekretärer, länsstyrelsen i Falun samt företagarföreningen. Idéerna presenterades också för kommunens samrådsgrupp för näringslivsfrågor. Tanken var således att genom poolbildandet försöka stärka det lokala näringslivet och bidra till dess utveckling. Intresset från regionala parter var stort i början - men har därefter inte tagit sig några substantiella uttryck.

Tolv företag engagerades i poolandet. Flera företag var emellertid intresserade och kan tänkas kunna ansluta sig till poolen senare. Ett företag har lämnat poolen och två nya har tillkommit. Målet är att kontinuerligt vara ca 15 företag vilka sinsemellan etablerar täta relationer och vågar och vill samarbeta i olika former av projekt inom den gemensamma ramen. Av poolens nuvarande 13 företag är samtliga positiva till ett fortsatt samarbete och 8-10 starkt motiverade att vilja åstadkomma gemensamma projekt med varandra.



Pooldeltagandet bör enligt Holger inte vara statiskt. Samhörigheten bör bygga på den faktiska nytta och de ambitioner de enskilda företagen har av att samverka. Denna nytta kan i ett företag växla över tiden. Bland de företag som nu finns med i poolen kan några i en framtid komma att hoppa av och ersättas av andra även om de framgångsrikt medverkat tidigare.

En viktig utgångspunkt för Holger - med hänsyn till hans tidigare erfarenheter - har varit att poolen skall kunna få en egen identitet och exponeras mot en marknad som en intressant samarbetspartner. Namnet "Leksandspoolen" skall fungera som en gemensam fasad. Man måste skilja på exponering och marknadsföring. All marknadsföring, försäljning och alla enskilda projekt drivs i de aktuella företagens regi. Leksandspoolen är således inte i traditionell mening ett gemensamt paraply eller en juridiskt sammanhållen ekonomisk verksamhet.

Vissa idéer inom Leksandspoolen kan förverkligas först om deltagarna vågar skapa nya verksamheter och etablera ett samarbete som hittills inte förekommit. Som allt nytt kan detta upplevas främmande, skrämmande och motarbetas. Trots att man uppträder på ett litet regionalt avgränsat område där de flesta känner varandra så räcker inte förtroendet. Det uppstår ett behov av att fördjupa kunskapen om varandra och etablera starkare personliga relationer. Först med denna trygghet hos varandra får man kraft för ett nytt gemensamt agerande och kan få stöd för att marknadsföra sina kreativa idéer på ett bra sätt. Därför har mycket arbete lagts ner på att stödja uppkomsten av en vi-känsla, en gemensam identitet och en webbsida.

Ambitionen att skapa en ökad exponering både utåt och inåt förutsätter att man presenterar sig för varandra och känner till varandras verksamhet. Man har för detta skapat olika arbetsgrupper där man utvecklat en ökad förståelse för vilka samverkanspotentialer som kan finnas i gruppen. Genom detta har det uppstått ett ökat behov av utbildning av pooldeltagarna i IT, internet mm.

Man har också initierat olika projekt som syftar till att utveckla olika koncept - som t.ex 2000-årsprojektet, där man erbjuder sig att stå till tjänst med kompetens och tjänster i samband med sekelskiftet. Flera innovativa idéer har väckts när det gäller tänkbara och intressanta affärskombinationer - som t.ex att utvidga den traditionella mäklarverksamheten med att montera och flytta kulturhus, att forma en gemensam tjänst som gör det enklare att producera trycksaker genom kontakter över internet och att skapa olika former av kunskapsnät i vilka poolens medlemmar kan medverka som konsulter och handledare.

Man har också gjort en gemensam och mycket kvalificerad presentation av gruppen inför representanter för EU-programkontoret mål 4. Tyvärr så var de representanter som kom från kontoret inte särskilt insatta i de kommersiella förutsättningarna för att utveckla verksamhet i småföretag. De var alltför begränsade till de förutsättningar som angavs i EU-programmets mål och riktlinjer, vilka är mer lämpade för stora företag.

Trots att det finns öronmärkta pengar för nätverk, ville man från mål 4 således skruva klockan tillbaka i poolens utveckling. De analyser och utbildningssatsningar som man föreslog ansåg man i gruppen att man redan hade avverkat och gjort bättre själva. Ingen av de inblandade företagen var därför beredda att lägga ner ytterligare tid på vad man såg som "tvivelaktiga" egeninsatser, för att eventuellt få tillgång till några ännu icke utnyttjade nätverkspengar.

En annan fördelning och användning av pengarna skulle emellertid kunnat vara till stor nytta i det fortsatta poolarbetet. Även om poolen ännu inte kan påvisa många projekt som inneburit direkta affärsmässiga vinster så påpekar man att kontakterna mellan medlemsföretagen har medfört en ökad stabilitet i det egna företagandet. Man har kunnat använda varandra som bollplank och stöd, och samvaron i poolen har uppfattats som mycket utvecklande för synen på den egna affärsverksamheten. Ensamheten som småföretagare har brutits. Man känner trygghet med varandra i poolen och ser fram emot ett fortsatt samarbete.

Holger har också genomfört en enkät med frågor till de 13 medlemmarna, varav 12 svarade. Av denna kan man utläsa deltagarnas aktivitet och uppfattning om ett antal praktiska frågor som t.ex om de haft kontakt med varandra utöver de ordinarie sammankomsterna, hur de ser på fortsatta samarbetsmöjligheter, deras förväntningar etc.

Holger ser positivt på framtiden för denna pool och avser att fortsätta arbetet med den. Uppfattningen hos alla deltagare är emellertid att nio månader är en alltför kort tid för att man skall kunna nå fram till att skapa de konkreta affärsprojekt som varit målsättningen att åstadkomma.

## **Nordvesten - pool i Norra Bohuslän**

Poolen hade sitt första möte den 1 april 1998. Arbetet med att söka företag var lika omfattande och gjordes på samma sätt som det Holger gjorde före Leksandspoolen.

Det visade sig dock vara svårare än väntat att hitta en bra grupp. Tyvärr är Norra Bohuslän en region med mycket få kompetenta kunskapsföretag. Här gäller lantbruk, fiske, viss industri och turism. Småföretagartraditionen har således en annan bas och riktar sig mer inåt än utåt. Det tar därför mycket lång tid att skapa tillräckligt goda relationer för att en person som kommer utifrån skall kunna påvisa andra alternativ.

Till slut skapades emellertid en grupp av 20 personer varav ca 12 var aktiva och intresserade av att delta. Företagen var lokaliserade i ett geografiskt område som sträckte sig över fyra kommuner; Strömstad, Tanum, Munkedal och Sotenäs.

Holgers ambition vid starten var att få till stånd det nödvändiga kontakt-arbetet och de första mötena under sommaren. Poolen skulle således kunna vara i sving till hösten. Tyvärr visade det sig att denna ambition inte höll. Dels därför att i Bohuslän var just sommaren en olämplig tid på grund av att nästan alla engageras i turistnäringen och dels därför att

det geografiska avståndet gjorde det svårt att träffas. Man fick begränsa sig till ett fåtal träffar och videokonferenser.

Poolarbetet mötte också andra svårigheter. Några av företagen och personerna var unga IT-entusiaster som själva ville erövra världen och därför hade svårt att etablera det förtroende mellan varandra som krävdes. I regionen fanns också ett stort antal konkurrerande nätverksprojekt drivna av både stora företag och av kommunala intressenter.

## **Femte växeln**

Denna pool har ännu inte nått egentlig styrfart eftersom man inte kommit upp i den kritiska massa som behövs för att få till stånd en samverkan. Personer i denna pool var dessutom mycket geografiskt spridda. Att sitta i mitten som Holger gör och försöka få till stånd kreativa möten har visat sig vara en jätteapparat även om deltagarna är mycket positiva och intresserade.

## **Praktiska erfarenheter**

En mycket viktig aspekt av poolandet är den vidgning av deltagarnas referensramar som sker genom arbetet. Kraven på att försöka skapa gemensamma affärer och lära sig nya saker för att förstå varandra medför att man delvis tvingas omvärdera sin egen verksamhet. De sociala kontakterna är viktiga vid sidan av de rent affärsmässiga. De möten där poolen också hade bjudit in medlemmar från respektive företagens familj har varit speciellt värdefulla.

Det har emellertid inte varit självklart enkelt att finna bra affärskombinationer på det sätt Holger tänkt sig. Detta skulle dels kräva en större marknad för tänkbara erbjudanden och dels förutsätta ett bredare kontaktnät när det gäller kompetens och experthjälp. Särskilt gäller detta Leksandspoolen där den lokala omvärlden och marknaden blir alltför

”trång” för att få till stånd tillräckligt expansiva aktiviteter. Många av deltagarna hävdar också att poolens marknadskontakter måste utvidgas utanför närområdet till hela Sverige. Detta har också varit ett av syftena med webbsidan - men en webbsida räcker inte som enda aktivitet för att lyckas med detta.

I detta avseende skulle det krävas ett mer intensivt och nära samarbete med kommunala och regionala näringsföreträdare för att sprida kunskaperna om poolen och marknadsföra regionen till ”kunder” utanför denna. Inställningen i dag är snarast tvärtom. Man vill locka till sig än fler lokala företag. Man riskerar då att än mer utarma och begränsa marknaden för de som är kvar.

Holgers arbete med poolen har utgått från att förverkligande av kreativa affärskombinationer förutsätter ”goda relationer”. Man måste etablera en sådan tillit till varandra - byggd på ett slags småföretagareetik - att man kan känna trygghet att resonera och ”spåna” om sina idéer och ”affärshemligheter” utan att riskera att denna information missbrukas. Efter hand som poolen börjat kommunicera har också deltagarnas strävan att ha högt till tak tilltagit.

Man diskuterar numera fritt denna aspekt av poolarbetet. Några anser t.ex att det i vissa igångstartade projekt i onödan sker alltför mycket hemlighetsmakeri och kräver en större öppenhet. Andra tycker att de får alldeles för mycket information och anser sig inte kunna engagera sig i allt som görs. De har redan nu drabbats av fenomenet “information överload” i sin e-postkommunikation via Internet-sändlistor alla-till-alla!

Den geografiska närheten är betydelsefull - åtminstone i uppbyggnadsskedet. Man måste träffas fysiskt för att skapa de djupare relationer som krävs för att stödja nytänkande och kreativa idéer. IT-hjälpmiddel kan underlätta när det gäller att utbyta information och hålla kontakt men bygger inte tillit. Poolarbetet kräver således att man i utbyte mot ett sådant kreativt klimat är beredd att avsätta tid för kontakter och möten och att man är villig att åta sig olika uppgifter av gemensamt intresse. Det är

därför viktigt att inte en enda person ensam tvingas driva arbetet framåt eller ha ansvar för att man uppnår resultat. De flesta i gruppen måste vara "eldsjälar" som har förmåga att engagera sig både i den egna affären och de andras verksamhet.

Det måste också byggas upp en förståelse för betydelsen av samverkan. Denna uppstår om det visar sig att man som enskild företagare har nytta av att få tillgång till andras erfarenheter och resurser och att dessa visar sig vara nödvändiga för att man skall kunna utveckla sin egen affär. Många traditionella småföretag är emellertid i dag alltför avskärmade kring den egna specialiserade produkten, marknaden eller tjänsten. De fungerar i "rör" inom sitt område utan affärsmässig kontakt med andra. Detta är en alltför riskfylld position för att erbjuda någon säker framtid för ägarens försörjning och är dessutom en dålig utgångspunkt för våra möjligheter att skapa ett expanderande näringsliv.

Den viktigaste insikten är således att man som småföretagare inte klarar av att ta större marknadsandelar eller öka sin volym enbart genom att multiplicera vad man redan gör. En sådan volymtillväxt leder bara till framtida uppköp eller uppgående i större verksamheter med större förutsättningar för en sådan verksamhet. Växten och expansionen måste vara kvalitativ, d.v.s man måste erbjuda fler och annorlunda tjänster, utveckla fördjupade och mer kvalificerade möjligheter för kunden att dra nytta av ens verksamhet och skapa ett vidare kontaktnät för att fånga upp fler potentiella kunder på det man är bra på.

Att förändra sin småföretagarfilosofi i denna riktning - och bort från det traditionella massproduktionstänkandet - är en mental utvecklingsprocess som tar tid att åstadkomma. Det är därvid viktigt att man under systematiska former och med viss regelbundenhet får möjlighet att samtala om dessa frågor med andra företagare och att det i gruppen finns flera företagare med djupare insikt och erfarenhet, än man kan få på bara en lokal marknad.

Det är också svårt att komma vidare om en majoritet som t.ex i Bo-

huslänspoolen, mycket snävt ser på fördelarna för sig själv när det gäller att växa eller expandera och saknar något självklart sammanhållande kitt som t.ex en geografisk samhörighet.

Vill man knyta ihop företag som i Femte växeln hamnar man i svårigheten att de affärer som måste skapas för att alla skall kunna engagera sig måste vara volymmässigt stora beroende på kraven på att de engagerade ”experterna” skall få rimliga arvoden. Sådana affärer tar lång tid att fånga upp. En sådan marknad är också svår att etablera - särskilt som detta måste ske i konkurrens med andra större aktörer som också letar med ljus och lykta just efter denna typ av kontrakt. Grupper av Femte växels karaktär tenderar därför att bli mer av ömsesidigt stöd i varje företags redan befintliga och enskilda affärer än en pool som genererar gemensamma affärer.

Holger anser att pooltanken med fördel kan bedrivas i grupper upp till 15-18 företag. Bli grupperna större tenderar deltagarna till ökad passivitet. Han eftersträvar därför att i poolens startskede hitta företag med tydliga indikationer på/behov av gemensam samverkan. Projekten i poolen skall dock inte drivas med samtliga inblandade. Det handlar vanligtvis om affärer mellan 2-4 företag.

Både Leksandspoolen och PC/Fax-gruppen fungerar redan så. Erfarenheten visar således att det är fullt möjligt att på detta sätt stärka småföretagandet. PC/Fax-gruppen har emellertid uppstått ”spontan”. Vill man mer systematiskt stödja en sådan utveckling så kräver detta enligt Holger både en längre tid och en mer omfattande mötesverksamhet än vad man hittills fått ekonomiskt stöd för. För att säkerställa att pooler överlever och blir en positivt verkande expansiv kraft i regionen krävs därutöver en större förståelse för deras kommersiella situation och därmed också ett bredare stöd från omvärlden än vad som nu är fallet.

Holgers erfarenheter tyder således på att pooler inte fungerar automatiskt bara genom att man bjuder samman ett antal företagare och tillämpar ett antal principer för deras samverkan i hopp om att de skall

utveckla kreativa lösningar tillsammans. För att poolbildningar skall kunna lyckas krävs en mycket mer djupgående kunskap, både hos dem som deltar i dem och deras omvärld, om småföretagandets och framför allt de nya affärernas natur och dynamik.

Poolbildandet bör ske i projektform under "frivilligt" och obetalt engagemang från inblandade företagare. En förutsättning för att snabbare åstadkomma lyckade pilotprojekt mellan företagen - och helst också kunna visa vilka typer av nya affärer som är möjliga - är enligt Holger att man satsar på avlönade projektledare med dokumenterad erfarenhet och kompetens på de frågor det handlar om. Om projektledaren dessutom själv är verksam småföretagare underlättas kommunikationen inom poolen avsevärt.

Projektledaren bör också medverka till att det skapas en bredare infrastruktur i vilken det är möjligt att exponera poolen utåt. Exponeringen som sådan bör lämpligen ske i form av en förening eller ett visuellt paraply. Tillämpar man erfarenheterna kring detta område från andra lyckade poolprojekt, t.ex via de projektledare som nu har erfarenhet av denna problematik, så kan man undvika att andra budskap och ett onödigt brus kring frågan stör själva exponeringsprocessen.



# Hans Lindahl, Faksimil Media AB

## **Bakgrund**

Hans Lindahl är ingenjör/marknadsekonom och har sedan 70-talet arbetat som organisationskonsult. Hans arbetade t.ex i Börje Lindberg Säljkonsult AB, men startade i början av 90-talet en egen konsultverksamhet med utgångspunkt från de nya affärsmöjligheter han redan under slutet av 80-talet såg i IT-branschen. Denna uppfattning stärktes ytterligare genom uppdrag åt Telia. Förändringen är emellertid inte enbart av teknisk natur. Tekniken driver också enligt Hans fram nya tankar och förhållningssätt när det gäller företagandet.

Ett exempel på detta är möjligheten till ett mer intensifierat samarbete mellan småföretag där en fördjupad kunskap om varandra skulle kunna leda till att man kan rycka in för varandra ungefär som systemet med avlösare inom jordbruket. Tekniken möjliggör exempelvis idag svarsservice - d.v.s att någon som sitter någon annanstans svarar i telefon så att kunden inte möts av en telefonsvarare. En sådan Call-Center-service är emellertid i dag mycket begränsad eftersom den som svarar inte alls är insatt i verksamheten och därför varken kan ge korrekta besked eller utföra enklare uppgifter med anledning av telefonsamtalet. Kunden är i alla fall hänvisad till att ringa senare. Detta är en otillräcklig service när det gäller kvalificerade kunskapsföretag.

Hans har därför tillsammans med Smartsoft och Synapsen utvecklat en teknisk lösning för grupper av mindre företag som känner varandra, och är så insatta i varandras verksamhet, att de skulle kunna klara en del primär service för varandra som t.ex att svara på frågor, ta emot order, hänvisa till existerande information i broschyrer, hemsidor eller i annat material och knyta nya kontakter när det andra företaget inte är på plats.

Den tekniska beteckningen på det system som Hans m.fl utvecklar och introducerar är VIM-växel (Virtuell Internetbaserad Mobil växelfunktion). Systemet bygger således på en sk distribuerad informationslösning där enheter täcker upp för varandra och kommunicerar direkt med varandra snarare än att allt samlas i och styrs från en gemensam "central". Denna syn präglar hela Hans affärsverksamhet.

Hans uppfattning om de möjligheter som ligger i dessa lösningar har ytterligare stärkts genom hans medverkan i och initiativ till den sk PC/Fax-gruppen (startad 1991). Verksamheten i hans eget företag Faksimil Media AB är ett exempel på hur en framgångsrik poolbildning kan medverka till att stödja den typ av företag som han representerar.

PC/Fax-gruppen innehåller i dagsläget 11 fristående företag som tillsammans erbjuder varor och tjänster baserade på kommunicerande medier som röst, fax, minicall/SMS och data. Erfarenheter från arbetet inom PC/Fax-gruppen har varit mycket centrala byggstenar för alla dem som arbetat inom det i denna utvärdering aktuella poolbildningsprojektet och PC/Fax-gruppens nuvarande verksamhet finns därför också beskriven i denna rapport i ett separat avsnitt (Bilaga 1).

Hans och Lisa Lindahl driver numera företaget Faksimil Media AB, som erbjuder varor och tjänster som tillfredsställer behov av skriftligt överförd information via telenätet. Företaget utvecklar och produktifierar system passande för bl.a virtuella företagskonstellationer och är tredjeparts-leverantör till Internet. I företagets verksamhet ingår också att utreda och ta initiativ till poolbildningar för nätverkande företag.

Ett viktigt bidrag till affärsverksamheten var den resa Hans tillsammans med Smartsoft gjorde i USA för att söka agenturer. Många av de kontakter Hans då knöt har visat sig vara riktiga gissningar. Företag som då var små har därefter vuxit och blivit betydelsefulla på marknaden. Då behövde de stöd och hjälp med att utvidga sin marknad, nu är de goda partners i Hans verksamhet. En del av Faksimil Medias affär består således av försäljning av produkter för telependling såsom vissa programva-

ror, modem, faxkort och vissa systemprodukter såsom hämtfax och VIM-växelfunktion.

I affärsverksamheten ingår också att erbjuda olika Internet-tjänster för att därigenom finansiera det egna behovet av sådan teknik t.ex en egen Internetserver. Företaget har inga anställda utöver Hans och Lisa och man har lager och försäljningskontor i den egna villans undre plan.

## **Något om affärsfilosofi**

Den affärsfilosofi som präglar samarbetet i bl.a PC/Fax-gruppen finns utförligt beskrivet av Hans själv i olika rapporter. Dessa bygger i sin tur på en omfattande föreställning om småföretagandets villkor och på teorier om organiserandet och samarbetets natur, som vuxit fram under Hans yrkesverksamhet både som konsult och småföretagare. Dessa måste naturligtvis presenteras av honom själv och kan knappast göras rättvisa i en kort intervju som denna. Vi skall här bara kortfattat nämna några av de synpunkter som kom fram.

Erfarenheterna har lett fram till insikten att det behövs helt nya modeller och metaforer för att förstå dessa små företags funktion och arbetsvillkor, än de som erbjuds inom traditionell organisationsteori och "företagartänkande". Hans använder därvid bilden av skillnaden mellan tankarna och rönen bakom kvantmekaniken och den klassiska fysiken enligt bl.a Newtons teorier. I ett organisationsperspektiv som metaforiskt kan liknas med kvantmekaniken blir det t.ex uppenbart att individen är odelbar (kan liknas vid en partikel), att gränser mellan arbetsliv och privatliv suddas ut, att företaget i juridisk mening kan läggas ner och köpas upp men att individen fortsätter sitt företagande att finna sin försörjning genom den kunskap han besitter.

Tar man utgångspunkt i individen företagaren och inte i kollektivet företaget så blir det uppenbart att den verksamhet ett mikroföretag bedri-

ver dels blir känslomässigt styrd - d.v.s individen väljer det som bland möjliga alternativ ger handlandet mening. Händelser i den totala livssituationen för individen företagaren påverkar också företaget. Företaget blir därigenom även händelsestyrt på ett sätt som inte förklaras av traditionella organisationsresonemang.

Stora delar av det skeende som präglar småföretagandet kan därmed inte på ett enkelt sätt verbaliseras och beskrivas. Det blir fördolt och kommer inte fram i resonemang om småföretagandets villkor och förutsättningar. Små familjeföretags verksamhet och utveckling över tid skulle därför - istället för som nu när man nästan enbart fokuserar på de stora företagens villkor och förutsättningar - behöva utforskas och beskrivas från annorlunda organisationsteoretiska utgångspunkter än vad man nu tillämpar. Resultatet skulle med all sannolikhet bli en bättre förståelse för vilka samhälleliga insatser som skulle behövas och hur dessa skulle kunna utformas för att ge bästa effekt.

I många ekonomier svarar familjeföretagen för en betydande del av medborgarnas försörjning. Av någon märklig anledning är forskning kring familjeföretagen mycket blygsam i Sverige och behovet av samhällsservice för just den typen av företag är därför i stort sett okänd t.ex bland landets näringslivssekreterare och övriga välmenande tjänstemän och offentliga beslutsfattare.

Möjligheten för en utanförstående konsult, att utan sådan mer djupgående kunskap om småföretagandets natur, avgöra vad som skulle kunna utvecklas till en bra affärsidé är obefintlig. Det är dock många sådana "byråkratiska lycksökare" med storföretagarerfarenheter som försörjer sig på detta i dagens läge. En av förhoppningarna med Hans engagemang i detta projekt och i t.ex Stenungsundspoolen var att dessa skulle kunna ge dataunderlag för en sådan konstruktiv diskussion om samhällets stöd till de små företagen.

Majoriteten av landets småföretag saknar också konkreta och konstruktiva erfarenheter av hur det är att arbeta i nätverk. De är fångade i den traditionella bilden av hur samarbetet skall organiseras. De ser sin samverkan som om de vore ett storföretag och inte som de små mikrofföretag i nätverk de är. I verkligheten är de inte tvingade att göra affärer med varandra som man är i ett storföretag. Detta leder till en annan syn på sammanslutningens identitet. I en traditionell verksamhet skapas en statisk bild. Man har en bestämd affärsidé och en fast organisation.

I ett nätverk av mikrofföretag är emellertid samma bild kalejdoskopisk, d.v.s verksamheten kan se ut på ett sätt på förmiddagen men sedan totalt ändra utseende, form och inriktning på eftermiddagen. Genom denna frihet kan mikrofföretag i nätverk erbjuda en oöverträffad flexibilitet och anpassningsförmåga när det gäller att klara kundens behov.

Problemet är att många inköpare inte ser någon fördel i detta utan snarare söker sig till leverantörer med standardiserade erbjudanden, istället för till sådana som mer flexibelt kan anpassa sig till och erbjuda vad kunden vill ha och som passar dennes aktuella verksamhet. Därför några ord om de speciella affärsrelationer som nätverk av denna typ kan skapa.

## **Exemplet Ericsson**

En viktig kund till PC/Fax-gruppen är Ericsson. Ericsson får här tjäna som ett exempel på de annorlunda affärsrelationer som kan växa fram i samarbetet mellan ett nätverk av mikrofföretag och en stor köpare. En inköpare föreställer sig ofta att det är stabilare och ”säkrare” att köpa av en stor leverantör i motsats till att anlita mikrofföretag i samverkan. I praktiken visar det sig nästan alltid vara tvärtom.

För att hålla sig ajour med marknaden har stora företag - allt från konsultbolag till banker och högtekniska företag - ofta en hög utvecklingstakt och därmed förändring av sina system och komponenter, vilket gör att det kunden köper ständigt måste ”uppgaderas”.

Vad man sällan tänker på är emellertid att stora konsultföretag dessutom normalt har en mycket stor personalomsättning och att de nyheter som presenteras sällan är förankrade i de led av personalen som har kontakt med kunden.

Detta leder till att kunden - om vi då talar om fältpersonalen - normalt vid köp av komplicerade system möter relativt oerfaren och på systemet oinsatta representanter.

Ur detta perspektiv är faktiskt samarbetet med ett nätverk av mikroföretagare stabilare. Sannolikheten är stor att just dessa personer finns kvar i marknaden och är tillgängliga även för framtida kontakter eftersom de driver egna företag med just denna inriktning.

Erfarenheten visar emellertid att det är betydelsefullt för bägge parter att lära känna varandra och få förtroende för varandra så att man förstår vad ett nätverk kan bidra med och vad man inte kan bidra med. Därför blir det viktigt att fler i gruppen bjuds in att tala med kunden och medverka i den problemlösning som krävs så att kunden kan få förtroende för dem och se vad de kan bidra med. När man på detta sätt väl kommit fram till en sådan förståelse och skapat en rimlig affärsöverenskommelse så är emellertid för kunden ett samarbete med ett nätverk av mikroföretag ofta mer stabilt och skapar en högre kontinuitet än samarbetet med ett stort företag.

## **Något om Hans syn på samhällsfrågorna**

Man kan också tillämpa Hans resonemang om skillnaden mellan en traditionell organisationssyn och en kvantmekanisk på samhällsnivå. I svensk samhällsutveckling finns det en storskalig och kollektivistisk linje som

format vår variant av industrisamhälle, men också en mera okänd och osynlig linje som utgår från behovet av individuell självständighet, autonomi och småskalighet. För att fungera i svensk tradition förutsätter emellertid dessa utgångspunkter ett djupt och stabilt samarbete och samverkan mellan många små enheter för att därigenom samla kraft och energi kring olika lösningar. Ofta misstolkas de framgångar man har haft genom denna typ av samverkan och tillskrives det storskaliga tänkandet när skeendet egentligen bygger på samma drivkrafter som i USA har lett till ett individcentrerat samhälle.

Skillnaden är att vi här i Sverige inte hamnar i denna individcentrering eftersom vi enligt Hans har en helt annan tradition när det gäller att utveckla ett samarbete mellan individer och små grupper. Om vi tog till vara denna latenta kunnighet och erfarenhet skulle vi kunna bli ett föregångsland när det gäller att utveckla mikroföretag i nätverk. Vi har också goda yttre förutsättningar. Vi är t.ex ett mycket väl organiserat land, vi har ett fungerande telenät, vi har relativt sett en bra utbildningsnivå bland de små företagarna, vi har redan från skolan vana att arbeta i grupper, många av oss är engagerade i vårt väl utvecklade föreningsliv, vi anses fortfarande ha en ganska god etik och moral och vi har erfarenhet och vana vid att konstruktivt hantera ganska stora och omvälvande förändringar på samhällsnivå.

Det kunnande som krävs finns således erfarenhetsmässigt sedan länge. Det behöver emellertid revitaliseras, utvecklas och tillämpas på dagens situation och få en egen status vid sidan av de traditionella storskaliga lösningarna. Hans erfarenheter och observationer av att medverka i sådana nya företagsformer som PC/fax-gruppen har därför lett till ett stort intresse hos honom för att aktivt medverka i en sådan omvandling och att systematiskt och i större skala vetenskapligt pröva poolbildandets natur.

## **Viktiga erfarenheter från det egna poolandet**

Som en plattform för presentationen av arbetet med Stenungsundspoolen presenterar vi här några av de erfarenheter som Hans nämnde under intervjun, och som legat till grund för hans försök att utveckla en extern pool. Detta är naturligtvis inte en komplett lista utan måste kompletteras med vad Hans själv har skrivit i egna rapporter. Vi har här emellertid försökt fånga några av de enligt oss viktigaste punkterna.

Erfarenheterna från PC/fax-gruppen visar enligt Hans att det är fullt realistiskt att förvänta sig att det uppkommer stora fördelar för de enskilda företagen genom samverkan av pooltyp. Kunskapsbaserade och högteknologiska mikroföretag är mycket sårbara i det samhällsklimat som finns och i konkurrens med stora företag. Det faktum att ingen i PC/Fax-gruppen gått i konkurs eller tvingats ge upp sin verksamhet talar således starkt för att samverkanslösningar är nödvändiga för att sådana mikroföretag skall kunna överleva och utvecklas. PC/Fax-gruppen har funnits i 8 år.

Det faktum att man är denna typ av kunnighetsföretag och tar betalt för insatser byggda på sin kunnighet innebär emellertid att man måste utveckla en speciell affärsetik både sinsemellan och med omvärlden. När man hjälper varandra eller gör affärer ihop kan man således inte använda sig av samma sälj- och köpprinciper som gäller i affärer med omvärlden. När pengar flyter in så kan de heller inte fördelas enbart efter faktisk tidsinsats eller på traditionellt sätt. Det måste nämligen löna sig för en enskild medlem att investera tid att utveckla sin kunnighet på ett visst område. En liten insats i en affär kan således vara följden av en lång utveckling och ett långt lärande som måste premieras. Man måste således i poolandet komma överens på en djupare nivå än vad som är vanligt i traditionella affärsöverenskommelser. Detta innebär också att man måste vara öppnare kring egna ambitioner, affärsförutsättningar och ställningstaganden än normalt.



Förtroendet blir därmed viktigt. Skulle man börja konkurrera sinsemellan på ett sätt som leder till upplevelsen att någon vinner och andra förlorar på samarbetet så motverkas möjligheterna till den öppenhet som krävs för att goda överenskommelser skall kunna träffas. Det mesta som sker i ett mikroföretag har ju inte bara att göra med affärer utan är också av personlig karaktär och viktigt för personen också ur en mängd andra aspekter. Därför blir det viktigt att kunna ha trevligt ihop och att lära sig se att de som ingår i gruppen också har andra aspekter på livet än att bara tjäna pengar.

## **Poolen ”Stenungsund”**

Hans har själv skriftligt beskrivit utveckling och erfarenheter från försöket att starta en pool i Stenungsund. Samtalet mellan oss den 10 december innehöll kompletteringar och tillägg till denna beskrivning - framför allt vad gäller de antaganden som upplägget av poolen i Stenungsund byggde på. De delar av samtalet som vi uppfattade som viktiga tillägg och de kommentarer och påpekanden som vi skulle vilja lyfta fram följer efter Hans egen rapport, vilken här återges i sin helhet:

### Bakgrund, målsättning, visioner - verksamhetsidé

Stenungsund är ett mindre samhälle på västkusten. Den petrokemiska storindustrin ger det övriga näringslivet en mycket bra grund att arbeta utifrån. Många små och medelstora företag har etablerats och specialiserat sig för att kunna ge storföretagen olika former av service. Totalt finns cirka 750 företag i kommunen. Storindustrin i Stenungsund består av sex företag. Dessa har olika ägare och processer. Närmare 3000 personer arbetar inom dessa företag. De sex storföretagen är:

Hydro Polymers AB i Stenungsund, 480 anställda är Sveriges ”saltaste” industri. Av salt, elenergi och eten tillverkas plasten polyvinylklorid, PVC.

Akzo Nobel i Stenungsund utvecklar, tillverkar och marknadsför insats- och hjälpkemikalier för ett antal tillämpnings-områden som tvätt- och rengöringsmedel, färg, viskos- och byggmaterial samt vägbeläggning. I Stenungsund arbetar 550 personer inom företaget.

Neste Oxo AB, 220 anställda, tillverkar kemikalier för färg- och lackindustrin samt den plastbearbetande industrin. Av propen, olja, syre och väte görs råvaror vilka finns i färg och lack, lösningsmedelsfria pulverlackar samt en mängd plastprodukter.

Stenungsunds kraftverk är världens största bergsförädlade kraftverk. Det är ett oljeeldat kondenskraftverk med fyra block på totalt 820 MW och 90 anställda. Utöver elproduktion finns egen hamnanläggning, som även nyttjas av Storindustrin i Stenungsund.

AGA:s luftseparationsanläggningar, 20 personer med att framställa kväve, syre och argon.

Borealis, 1200 anställda och ortens största arbetsgivare, har en kracker- och en polyetenanläggning i Stenungsund. I krackeranläggningen tillverkas främst eten och propen som levereras till omgivande kunder. Polyetenanläggningen levererar polyeten, i form av pellets, till kunder över hela världen. Kundernas slutprodukter kan vara allt från kabelisolering och rör till leksaker och förpackningar.

De flesta mindre företag är på ett eller annat sätt beroende av dessa sex stora. Målsättningen med poolbildningen har varit att utöka dessa företags serviceutbud och finna former för att kunna uppträda i grupp och därigenom kunna åtaga sig större affärer/projekt än idag. Datormognaden i Stenungsund visade sig vara låg bland de minsta företagen. En ytterligare målsättning har därför varit att i praktisk verksamhet kunna åskådliggöra nyttan av såväl datortillämpningar som modern kommunikationsteknik.

Eftersom tillgänglighet är ett serviceföretags viktigaste konkurrensmedel beslöts att under projektiden "locka" med en fri anknäytning till en sk VIM-växel (se <http://>

www.faksimil.se/650) vilken avsågs installeras hos Business Centre i Stenungsund under jan/feb-98. Tanken var således att via denna tjänst uppnå en ökad förståelse för vikten av att skaffa kunskaper om modern datateknik inklusive tillämpningar av Internet (VIM-växeln är Internet-baserad). Genom denna gemensamma tjänst och framförallt Business Centres "nav-roll" var tanken att skapa en samlingsplats (=pool) för Stenungsunds företag vilken skulle tjäna som kunskapsutvecklingscenter och där information kunde utbytas om gemensamma affärsintressen.

### Händelseutveckling fram till 1 jan 1998

Under nov/dec 97 fördes diskussioner med främst Monica Björklund, VD för Business Centre i Stenungsund om att bilda en pool med ovan nämnda utgångspunkter. Monica har ett långt förflutet inom den administrativa serviceindustrin och har goda kontakter med de lokala företagen. Hon är styrelseledamot i Företagarnas lokalförening. Besök skedde i Stenungsund den 29 december för genomgång med Monica om upplägg mm samt hur företag skulle väljas ut för etablerande av nätverket.

Det beslöts att en kombination av personligt kontaktarbete och en skriftlig kallelse skulle utnyttjas för att nå ut till de potentiellt intresserade företagen. Den skriftliga informationen gav dock inte önskat resultat. Trots att ca 150 företag kontaktades var det bara 2 som svarade och visade intresse för idén. Den fortsatta "rekryteringen" koncentrerade sig därför till personlig kontaktverksamhet.

Totalt fanns vid årsskiftet -97/98 nio Stenungsunds-företag i poolen + Faksimil Media AB, Huddinge och Smartsoft, Stockholm. Tyvärr blev inte sammansättningen optimal främst beroende på att datorkunnandet var minst sagt ojämnt, varför en diskussion påbörjades om att byta ut vissa av deltagarna för att på så sätt kunna uppnå en bättre homogenitet och även ge en fastare grund för kommande poolinriktad affärsverksamhet. Ett möte med företagare i Stenungsund planerades till vecka 4-5 varefter det "slutgiltiga" valet av pooldeltagare skulle fastställas. Verksamheten inom

poolen skulle i första hand rikta in sig på poolmedlemmarnas marknadsföringsproblematik till de ”sex stora” och därmed sammanhängande behov av utökad såväl social som teknisk kompetens.

Den ovan nämnda VIM-växeln installerades hos Business Centre och deltagarna erbjöds att till en början gratis få prova denna. Rutiner för FrontPage98 (www-editering) fanns redan utvecklade av Smartsoft. VIM-växeln och det elektroniska handelssystemet avsågs bli de gemensamma verktygen för poolbildningen tillsammans med e-post och www.

### Lägesrapport i februari

Tio företag ingick i februari i Stenungssundspoolen.

Poolen hade den 17 februari ett konstituerande möte på Stenungsbaden. Vid presentationen av deltagarna diskuterades dels önskemål om kunskapsfördjupning och dels olika praktiska kommunikationsfrågor. Det framgick att alla gruppledningar önskade fördjupad ”småföretagsvänlig” kunskap om IT och speciellt Internet. Endast ca 1/3 av företagen använde Internet. En genomgående fråga vid detta första möte var vad man egentligen hade för nytta av datorer, Internet och vidhängande system (!) Bland de praktiska behov man hade var önskemålet om att företaget alltid skulle vara nåbart via telefon det viktigaste. Sedan kom anslags-tavla/företagspresentation på Internet och att få prova på elektronisk handel. En introducerande kurs om teknikens möjligheter hölls vilken resulterade i beslut om att nästa möte skulle innehålla mer ”kunskap” om Internet. Det beslöts även att samtliga företag skulle ansluta sig till VIM-växeln hos Business Centre.

### Lägesrapport mars - maj

Perioden präglades av igångkörningsproblem med internetförbindelsen till VIM-växeln hos Business Centre samt att Monica (underprojektledare) befann sig utomlands

i mars/april. Nätverksbyggandet fortsatte med sporadiska kontakter mellan medlemmarna och mellan medlemmarna och projektledningen. Inriktningen av projektet koncentrerades till en praktisk tillämpning av VIM-växeln. Förberedelser skedde inför ett planerat april-möte som gick ut på att färdigställa info-material samt utveckla vissa övningar.

Tyvärr visade det sig att ISDN-förbindelsen med Algonets routerpool bara fungerade sporadiskt. Trots stora insatser med experter inkopplade från Smartsoft, fristående konsulter, det närbelägna Hogia Data m.fl lyckades vi inte erhålla en stabil Internetförbindelse.

P.g.a dessa tekniska problem avtog aktiviteterna i nätverket och man ville av naturliga skäl avvakta sitt deltagande tills växeln var igång. Ekonomiskt var denna period mycket negativ eftersom få timmar kunde redovisas som projektdeltagande samtidigt som Faksimil själv fick bära alla kostnader. Detta förhållande medförde att otillräckliga resurser kunde allokeras för att lösa problemen.

### Lägesrapport juni - augusti

Bl.a på grund av de stora problemen med Algonets Internetpooler togs i maj beslut i PC/Fax-gruppen om att investera i en egen högkvalitativ Internetpool för gruppens företag och kunder. Denna utrustning kördes igång under juli-augusti. Avsikten var att ansluta Stenungsundspoolen under augusti samtidigt som vissa medlemmar i gruppen skulle bytas ut.

Business Centre, Monika Björklund (poolens lokala eldsjäl) beslutade i slutet av augusti att under två år frysa sin verksamhet i Sverige till förmån för ett omfattande uppdrag i Dubai. Därmed försvann den naturliga kopplingen mellan de ingående nätföretagen och "de sex stora" i Stenungsund. Inga möjligheter bedömdes finnas för att på ett ekonomiskt acceptabelt sätt rekonstruera nätverket och utbilda en ny lokal kontaktpunkt. Beslut fattades därför om att avveckla Stenungsundspoolen med omedelbar verkan 1 september.

### Sammanfattande erfarenheter

Projektet har på ett tydligt sätt påvisat vikten av att ha en engagerad eldsjäl (Monica) knuten till poolverksamheten. Det har även visat att nätverksbygge tar tid och kan vara mycket känsligt för tekniska störningar. Dessa störningar kan lätt leda till misstro mot ny teknik. Av stor vikt är därför att denna typ av pilotsatsningar ges sådana ekonomiska resurser att tekniska problem snabbt kan lösas.

Projektet har bidragit till att kontakter mellan olika Stenungsunds företag har skapats. Det har visat på framtida affärsmöjligheter genom samarbete, bidragit till orientering om Internet, informerat/tipsat kommunens näringslivssekreterare om behovet av samarbete mellan småföretagen inom servicesektorn etc. Projektet har även gett indikationer om det mycket stora kunskapsbehov som finns hos ”vanliga” mikroföretagare beträffande såväl tekniska arbetsredskap som ”social kontaktteknik”. Dator, modem och Internet är på inget sätt naturliga arbetsredskap för de mikroföretagare som ingick i detta projekt (även om de flesta både hade köpt dator och skaffat Internetabonnemang). Kunskapen/intresset för att samarbeta i grupp visade sig vara svagt och möttes även med viss misstänksamhet. Vi bedömer att dessa företagare utgjorde ett genomsnitt bland Stenungsunds ca 700 mikroföretagare.

En viktig slutsats kan dras om att dessa företags möjligheter till långsiktig överlevnad helt beror på hur den lokala konkurrensen kommer att utvecklas. Så länge som man inte möter konkurrens från ”uppstickare med bl.a IT-stöd” kan man sannolikt överleva som nu, men man lever farligt.

Näringslivsstrukturen i Stenungsund bedömdes således av Hans vara mycket gynnsam för ett samverkande nätverk av små företag, vilka tillsammans genom att medverka i poolen skulle kunna åta sig väsentligt större projekt och åtaganden än man gör idag. Det finns dessutom ett förhållandevis stort antal stora företag till vilka mindre företag på orten erbjuder olika typer av servicetjänster. Det fanns dessutom en person på orten som genom sitt engagemang i Företagarnas lokalförening redan

hade ett väl upparbetat kontaktnät med de mindre företagen, och som hade varit en mångårig leverantör till de stora företagen.

En utgångspunkt och en praktisk möjlighet att underlätta dessa små företags samarbete var att utnyttja VIM-växeln. Många små företag som saknar kontorspersonal är nämligen oroliga för att man förlorar kunder genom att låta dem möta en automatisk telefonsvarare. Fri tillgång under en period - och därmed till egna erfarenheter av att själv använda en sådan VIM-växelfunktion - antogs därför vara av stort intresse för i stort sett alla små företag på orten.

Försöket att inom ramen för det nu aktuella projektet starta en pool skulle ur Hans synvinkel kunna erbjuda ett väl genomtänkt praktiskt exempel på marknaden som konkret visade nyttan av olika datortillämpningar, t.ex denna VIM-växelfunktion, för små företag och demonstrera hur en sådan lokal samlingsplats skulle kunna medverka till kunskapsutveckling och informationsutbyte som gynnade de lokalt medverkandes affärsintressen. En fungerande pool skulle således dessutom på sikt kunna generera uppdrag för PC/Fax-gruppens server och alla de övriga tjänster gruppen erbjuder.

## **Praktiska erfarenheter**

Förutsättningarna för en poolbildning i Stenungsund bedömdes således vara mycket goda. Det fanns t.ex en lokal eldsjäl med redan upparbetade och goda kontakter med de flesta små företag. Fri tillgång att pröva VIM-växel funktionen ingick i erbjudandet. Trots detta svarade endast två (2) av 150 tillfrågade företag att de var intresserade av att delta i ett poolprojekt.

Misstänksamheten och upplevelsen av affärsmässiga risker vid medverkan i poolen var större än man förväntat sig. Ett stort arbete krävs för att personligen och individuellt övertyga företagen om poolbildandets potential och möjligheter. En införsäljning måste enligt Hans följa precis

samma mönster och resurskrävande steg som alla andra moderna marknadsföringsmetoder.

Alla som deltog i poolen hade inte tillgång till datorer. Även bland dem som hade dator saknades ofta konkret erfarenhet och kunskap om hur man kunde utnyttja datortekniken för att öka produktivitet och effektivitet. Många var tveksamma till vad man egentligen hade för nytta av all denna teknik och vidhängande system. De tekniska störningarna i projektets inledningsskede förstärkte denna tveksamhet och försvårade utvecklingsarbetet.

Erfarenheten talar entydigt för att det inte är tekniska finesser som är den kritiska faktorn, utan att det snarare är psykologiska hinder som måste forceras. Det var således svårt för företagen att skapa sig en vidare bild av sina affärsmöjligheter i samverkan. Ett intresse för att även i det lilla företaget ”tänka strategi” skulle också underlätta resonemangen om poolbildandets potential. Analysen att det krävs en väl fungerande infrastruktur var sannolikt korrekt.

Erbjudandet att pröva VIM-växeltjänsten var ett led i att Business Center skulle etablera rollen som nav i nätverket och senare på affärsmässiga grunder erbjuda den tjänsten. Tidigare erfarenheter visar att både att erbjuda och utnyttja ”telefonpassning” kräver en både mänsklig och affärsmässig mognad. Åtagandet innebär ju att alla typer av samtal kommer till kollegan, som på detta sätt får inblick i vilka leverantörer som strular, i personliga problem, i kunder som pressar på o.s.v. Det krävs därför att man först utvecklar en tillräcklig tillit, ömsesidig respekt och hänsyn till den andres integritet för att kunna dela all denna information utan att missbruka den.

Många av de tillfrågade företagen blir dessutom skrämda av att man redan innan man blivit bekant skall prata affärer. Erfarenheten tyder således på att man inledningsvis behöver träffas kring mera neutrala frågor t.ex hur e-post kan användas o.s.v. Slutsatsen är att formeringen av en pool tar lång tid och att man måste ”skynda långsamt”.



## **Nuläge och resultat**

Poolen i Stenungsund är vilande. De rent tekniska problemen under inkörningsperioden försenade poolens arbete och innebar att trovärdigheten försvagades. När eldsjälens beslutade att under två år ”frysa” sin verksamhet i Sverige för ett omfattande uppdrag i Dubai fanns inte heller längre den lokala länken till de stora företagen på orten, som hade en betydelsefull roll i projektet. Avsikten är dock att under nästa år återuppta arbetet, d.v.s då eldsjälens återkommit från sitt uppdrag i Dubai.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Rolf Laggar, Laggar Konsult AB

## **Bakgrund**

Rolf Laggar arbetar i sitt eget företag Laggars Konsult AB med rådgivning och teknisk assistans för företag som vill utnyttja videokonferensens möjligheter att föra samtal med kunder, kolleger och experter utan att behöva resa.

Rolf var tidigare under många år utbildningschef inom Televerket. Han arbetade en period med olika verktyg för kvalitetsutveckling, men upptäckte där hur denna fokusering på beskrivningar av processer innebar en olycklig konservering av verksamheten. Benchmarking innebär t.ex att alla härmar varandra och gör likadant vilket dödar utvecklingen - särskilt om man arbetar med ny teknik.

Rolf arbetade därför allt mer som projektledare i olika utvecklingsprojekt med anknytning till IT-utvecklingen. Han anser att projekt är en mycket naturlig arbetsform i alla större organisationer. Nackdelen är att nästan all tid gick åt till olika typer av möten, styrning och kontroll. Nästan ingen tid kunde han själv - och många av de som deltog i projektet - ägna åt ett kreativt utvecklingsarbete. Rolf valde därför - när tillfälle erbjöds - att starta eget företag med frihet att själv prioritera användningen av sin tid.

Företaget är ett typiskt försörjningsföretag med kontor och videostudio hemma i bostaden. Rolf har hittills inte gjort någon marknadsföring av sina tjänster utan uppdragen kommer i fullt tillräcklig takt in genom kontakter "mun till mun". Han skulle helst inte vilja kalla sig konsult eftersom han finner att många har tveksamma associationer till begreppet konsult, men saknar ett bättre ord att beskriva verksamheten. Konsult är vidare ett alldeles för brett begrepp och innesluter allt från att vara en

direkt uppdragstagare och rådgivare i annans tjänst till att erbjuda kvalificerade bidrag till kundens verksamhet som ett helt fristående tjänsteföretag. Sådana tjänster är emellertid ovanliga.

Inte heller den konventionella beskrivningen av tjänster och tjänsteföretag passar särskilt väl på den verksamhet som Rolf bedriver. Kanske behöver det nya arbetslivet nya typer av definitioner, nya typer av företag, med nya typer av relationer till sina medaktörer? Kanske ser vi här början till en annan sorts affärer?

Projektet Poolbildande erbjöd för Rolf en möjlighet att pröva att bygga upp ett stabilt företagande genom en samverkan som utgick från de lokala företagets erfarenheter och kända behov. Rolf såg detta som en möjlighet att komma vidare i sin egen utveckling - och få erfarenheter som han förutsåg delvis skulle bryta mot etablerade konventioner kring nätverk. Rolfs första fråga kring poolandet ställde han därför till sig själv. Den löd: "Vad kan jag bidra med till det lokala näringslivet?"

Rolf hade erfarenheter av att göra affärer i Stockholm. Kunskapsföretagets marknad behöver vidgas. Trots att man var lokaliserad i Falun borde man kunna utvidga sina affärer t.ex till Stockholm. Rolf ansåg detta vara en första intressant utgångspunkt värd att pröva. Rolf skulle till en pool således kunna erbjuda kontakter på andra orter än Falun och möjliggöra samarbete på samma sätt som självägande bönder kan slå sig samman och sälja sina julgranar i Uppsala. Det skulle kanske kunna vara lättare att "sälja granar" utanför det egna reviret, lättare att vara profet i annans land o.s.v - resonerade Rolf.

De företag som Rolf sökte till sin pool skulle dessutom ha någon form av IT-anknytning eftersom de därmed sannolikt skulle vara den typ av företag som lättast skulle kunna dra nytta av hans egna erfarenheter och kontakter. Syftet var också att hitta företag som skulle kunna lära känna varandra så väl att de snabbt skulle kunna sätta samman en offert - eller svara på en förfrågan - som krävde ett bredare kunnande än vad var och en kunde erbjuda. Genom sin samverkan skulle de därmed kunna

konkurrera om större affärer och etablera nya marknader för nya tjänster på ett helt annat sätt än vad små företagare som opererar var och en för sig normalt kan göra. Utgångspunkten var således Rolfs erfarenheter från utvecklingsarbete i Televerket där nyheter och kreativa lösningar ”drunknade” i det etablerade.

Det finns dock många svårigheter som måste övervinnas för att sådana ambitioner skall bära frukt. Det är naturligt att kunden vid en konventionell upphandling väljer från ”kända listan” och söker sig till redan kända lösningar - särskilt om det handlar om nyheter och innovationer. En offert från en allians av flera små företag kan i dessa situationer för en köpare vid ett ytligt betraktande förefalla mindre tryggt, än en från ett traditionellt företag. Att lära känna en ny kund så väl att man tillsammans med denne kan göra den analys som demonstrerar att många små enskilda företag uppvisar större kreativitet och kunnighet än ett stort tar tid.

Det visar sig också att den representant hos kunden som skall ansvara för köpet - även om han eller hon själv är övertygad - har behov av att inte bli kritiserad för sitt köp. Han eller hon måste argumentera för sitt engagemang inför betydelsefulla - men om den aktuella sakfrågan ofta okunniga - kolleger och överordnade som inte själva vill riskera att bli kritiserade o.s.v. Många köpbeslut är heller inte isolerade sakfrågor utan besluten är kopplade till en mängd andra köp och överenskommelser som finns inom det stora företaget.

De flesta svårigheterna i att förmedla insikter om det kreativa kunskapsföretagets tjänster bottnar i att affärer och överenskommelser utgår från tankefigurer från industrisamhället. Man tänker ”produkter” även om tjänster. Rolfs erfarenheter från poolen är att även de företag som ingår i denna ofta bygger sin affärsstrategi på utgångspunkter som har en sådan ”produkt”-karaktär. Detta gör att deras erbjudanden blir jämförbara med storföretagens och förlorar sin unika kreativa kunskapskaraktär och de blir därför lätt utkonkurrerade. Detta leder till att man också mås-

te ägna tid åt strategiska diskussioner med de företag som skall samverka. Rolf har - när det gäller sitt eget företagande - ägnat dessa frågor stor omtanke och försökt bygga sin egen verksamhet så att han undviker de vanliga framgångsfällorna.

## **Några fällor**

Han presenterade tre sådana ”fällor” under intervjun:

### *1. Koncept som blir ”produkter”*

En fälla för mikroföretagaren är att utveckla koncept som när de efter hårt arbete blivit framgångsrika lätt kan kopieras eller ”köpas upp” av de stora etablerade företagen. Rolf skräddarsyr därför sina videokonferenslösningar och lägger stor vikt vid att tillsammans med kunden utforska hur ett videokonferenssystem skulle påverka verksamheten och passa in i den långsiktiga strategin. En sådan aktivitet är motriktad traditionell affärslogik eftersom ett sådant utforskande ibland resulterar i att kunden inte köper en anläggning. Även om en sådan insats naturligtvis är mycket värd för kunden blir det enligt traditionella mått ingen ”affär” och därför en förlust för mikroföretagaren. Frestelsen är därför stor att överge denna affärsetiskt riktiga ståndpunkt och skapa ”produkter” som kan ”säljas” oberoende av om de passar in i köparens verksamhet.

### *2. Långvariga serviceåtaganden*

En annan fälla är ”långvariga serviceåtaganden”. Den bästa affären för stora företag är om man kan binda kunden vid sig så kraftigt att denne inte kan byta leverantör och tvingas att ständigt återköpa. Att konkurrera på en sådan marknad som ett mikroföretag är omöjligt. Dels blir sådana

åtaganden orimliga eftersom man inte skulle kunna uppfylla dem som ett mikroföretag och dels uppfattas naturligtvis små företag i allians inte som lika trovärdiga som de stora.

En lösning på detta dilemma är att som Rolf sträva efter att bara arbeta med kända etablerade komponenter. Detta ger kunden frihet att byta leverantör och ökad flexibilitet. Etablerade komponenter som blivit standard kan lätt kombineras om när det kommer nya bättre modeller. Det finns sällan anledning att utnyttja tekniken till bristningsgränsen eftersom kundens tillämpning ofta är mycket enklare än tekniken gör möjlig. Rolf jobbar också medvetet med många olika märken parallellt för att göra kunden fri i sitt fortsatta handlande.

Vad Rolf erbjuder kunden är således en mycket mer kvalificerad tjänst som kräver större insatser och en djupare kunskap än vad de stora företagen erbjuder. Detta kan emellertid ofta vara svårt för kunden att genomskåda eftersom de stora företagen ofta skickligt förmår dölja de tillkommande kostnader och åtaganden som ett visst köp av deras standardiserade produkt eller tjänst innebär.

För Rolf som mikroföretagare är det emellertid viktigt - både för sin egen och kundens del - att minska kraven på serviceåtagande. En långvarig relation, ett väl utfört arbete och kunniga resonemang skapar till slut den tillit och det förtroende som borgar för att kunden - trots att denne egentligen inte är tvingad till det - väljer att återkomma.

### *3. Expansion*

En tredje fälla är ”expansion”. God företagsamhet skapar efterfrågan som man inte kan avvisa utan att allvarligt skada sin egen affär. Den konventionella lösningen när man ”lyckas” och har mycket jobb är att anställa. Rolf kan naturligtvis tänka sig en sådan utveckling för sitt företag. Visst skulle framgång kunna innebära att han skulle kunna tänka sig att anställa eller expandera på traditionellt sätt. En sådan expansion skulle emel-

lertid förändra verksamhetens karaktär och motverka den affärslogik som Rolf just nu bygger upp. Rolf vill därför inte känna sig bunden till en sådan lösning på ”framgångsproblemet”.

Rolf menar att en pool av andra företag skulle kunna vara en mycket mer flexibel expansionsmöjlighet än att bli större i traditionell mening. För att poolen skall kunna vara en alternativ lösning på framgångsproblemet måste framgång för en generera ökade intäkter och större utbyte för alla och skapa en sådan buffert att även man själv - eller de tillfälligt svaga - har möjlighet att överleva eventuella variationer i efterfrågan, omställningar, uppkomsten av ny teknik och andra kriser. En framgångsrik pool skulle därför kunna stabilisera och expandera det lokala näringslivet på ett annat sätt än att varje företag anställde fler personer.

## **Vilka kan vara med?**

Ovanstående resonemang leder till att företag som levererar standardprodukter - t.ex enklare basutbildning - och som ser framför sig att de skall kunna expandera på traditionellt sätt genom anställningar och en ökad egen verksamhet har därför enligt Rolf sannolikt ingen nytta av den typ av pool som han försöker skapa.

Rolf har istället tänkt på mer kvalificerade tjänster där man etablerar samverkan mellan företagen kring vad man erbjuder kunden och på detta sätt expanderar sin verksamhet. Detta resonemang leder till att denna typ av pool bygger in ett beroende mellan dem som deltar, som är annorlunda än om man bara ”träffas” eller gör sådana affärer som ”passar”. Rolf har därför funderat över olika sätt att hantera detta beroende. Beroendet gör t.ex att samtliga påverkas av och måste ta ansvar för de andras erbjudanden vilket i sin tur gör att principerna för invalet av nya medlemmar



och kravet på gamla medlemmar som sviker förtroendet blir en stor fråga. Man har inte råd med att få in svaga länkar i poolen så länge man inte tror sig om att ha resurser att kompensera de drabbade för om någon i gruppen skulle göra ett dåligt jobb.

## **Poolen ”Dalastark”**

En utgångspunkt för Rolfs poolbildning var också att i detta första skede bara företag med någon anknytning till och ett intresse för IT skulle komma i fråga, eftersom sådana företag stämde med Rolfs egen affärsinriktning. Urvalet av företag baserades på Rolf egna kontakter i och runt Falun.

En annan utgångspunkt har varit att det snabbt måste bli ekonomiskt möjligt för dessa mycket små företag att avsätta tid för dessa ”poolaktiviteter”. Alla behöver dock inte delta i alla erbjudanden. Poolens styrka är att kunna erbjuda en unik lösning som tillåts växa fram i en dialog med kunden.

Nästan alla tillfrågade var i början tveksamma till om potentialen i en samverkan i en pool skulle balansera den nödvändiga investeringen i tid och engagemang. Några var också rädda för att kravet på öppenhet kring den egna affären skulle missbrukas av andra företag. Inledningsvis deltog 12 företag i poolen. Någon insåg tidigt att detta inte var ”deras grej”, en engagerades 100% i EU-utbildning, en hoppade av därför att han ansåg att hans kompetens kanske inte räckte till för att komplettera gruppen. De 9 återstående arbetar med:

- \* webbsidor
- \* återvinning av datorer
- \* maskinkonstruktioner
- \* affärsutveckling

- \* digitala kartor
- \* elektronisk handel
- \* videokonferenser
- \* AV-utrustning
- \* layout

De elva som fortfarande deltar kännetecknas enligt Rolf av ett intresse för helheten, d.v.s ett intresse för en utveckling som omfattar mer än det egna företaget; ett visst mått av engagemang i det lokala samhällets utveckling. Deltagarna har träffats en gång per månad. Varje möte har haft ett specifikt tema och Rolf har skrivit protokoll som inom några dagar nått alla via mail. Det första temat var ”att göra affärer i Stockholm”. Andra exempel är ”kundvård”, ”erfarenheter från PC/fax-gruppen”, samt presentationer av alla företagen. Gruppen har också under de inledande mötena diskuterat gruppdynamik.

Diskussionen vid poolens möten handlar mycket om hur man kan resonera om strategi i små företag. Vilken sorts affärer kan man göra ”på distans”? Hur hittar man oss? Hur håller vi vår kompetens färsk? Hur visar vi som är typiska kunskapsföretag att vi skulle kunna vara ett kvalificerat bidrag till en annan verksamhet? De affärer som diskuteras är naturligtvis på intet sätt begränsade till vad Rolf skissat som sina hypoteser och ambitioner. Diskussionerna sträcker sig från hela skalan av traditionella affärer som man vanligen sysslar med till dessa nya och kreativa alternativ som Rolf kan ana.

Rolf har arbetat utifrån utgångspunkten att tydlighet i kommunikationen underlättar avtalsskrivanden och affärer. Tydligheten ger möjlighet till snabb återkoppling och att reagera om man vill precisera något ytterligare. Han har därför arbetat för att konsekvent stärka denna kultur t.ex genom att kallelser till möten skall bekräftas och att protokoll från olika möten skall komma alla till del.

Anslutningen vid poolens möten har för övrigt varit mycket god. De klargöranden av medlemmarnas ställningstaganden inför olika affärer som man tvingats till har använts för att skapa ökad tillit i gruppen. Alla skriver t.ex ner sina erbjudanden inför en gemensam offert. Alla föreläser för varandra om sina bitar inom ramen för en viss affär. Det har således avsatts gott om tid för att ge var och en i gruppen kunskap om de andras verksamhet och för var och en att demonstrera sin kompetens. Poolbildande kan inte stressas fram utan måste ses som en process som senare skall utvecklas till att bli en snabb och flexibel grupp.

## **Praktiska erfarenheter**

Både tematiseringen och protokollen som skapar en kontinuitet och tillhörighet upplevs av Rolf som betydelsefulla element för att "poolandet" skall fungera. Han anser att någon måste ta på sig att på detta sätt "driva poolen". Utan denna formella ram tror han inte poolen kan överleva.

Små företag behöver nya idéer, utmaningar och nytt lärande och poolens möten och aktiviteter har erbjudit en bra arbetsform för detta. Många småföretag är mycket tveksamma till utbytet av de konventionella kurser som de nu ofta erbjuds från olika institutioner.

Kravet på dialog och gemensam analys av vilka problem som behöver tacklas har av vissa kunder - och en del pooldeltagare - upplevts som en extra belastning. Det kan kännas enklare (och billigare) att sälja/köpa ett redan färdigt paket - t.ex Basutbildning i Basic - trots att man både som kund och leverantör inser att kanske bara 50 % av innehållet är relevant för deltagarna.

Poolen måste därför för framtiden kunna göra än tydligare att man tillsammans representerar en djup kunnighet inom en rad olika områden och att denna kunnighet skulle kunna kombineras i ett unikt erbjudande

som skiljer sig från storföretagens. Man måste klargöra för potentiella kunder att man har investerat tid på att överbrygga psykologiska gränser mellan företagen och är beredda att arbeta samman som en helhet. För en effektivitetsmedveten kund borde detta många gånger kunna vara en konkurrensfördel jämfört med att anlita de större organisationer och företag där det i allmänhet fortfarande finns mycket höga murar mellan olika discipliner och avdelningar som hindrar en kreativ och kostnadseffektiv lösning för kunderna.

För att förverkliga denna potential måste enligt Rolf alla i poolen - inklusive kunden - kommunicera om affären för att alla skall kunna bli införstådda med hur de bäst skall kunna samverka. Detta gäller även de som när affären skall genomföras inte aktivt deltar utan fungerar som supporters och reservkapacitet. Genom detta förfarande blir enligt Rolf arbetsstrukturen och eventuella svårigheter i vad som skall genomföras betydligt bättre belysta än vad som är vanligt i en traditionell affär. Den kräver mer insats men ger en högre kvalitet. En pool borde således enligt Rolf på sikt kunna etablera en förståelse för mervärdet i att en kund i vissa situationer får en anpassad och lokalt utvecklad lösning jämfört med den schablonlösning som kan presenteras med snygga amerikanska OH-bilder.

För att sprida denna förståelse räcker det inte att använda IT. Mycket av den handel som hittills utvecklats via Internet gäller nämligen fortfarande relativt enkla och standardiserade hårdvaror som var och en lätt kan beställa. När det gäller mer komplexa tjänster av den typ vi här talar om och mer omfattande köp blir därför kraven på en ny typ av ”uppsökande” försäljning och helt annorlunda affärsresonemang tydliga.

Rolf gav således flera exempel på hur man i poolen diskuterat fram helt nya tillämpningar av befintlig IT-teknik som varken kunskapsköparen eller kunskapsleverantören ännu känner till eller kan ana sig till.

Museer skulle t.ex genom videokonferenser kunna nå (i princip) varje byskola i hela världen, försäkringsbolag där man ofta behandlar likartade problem på lokal nivå skulle kunna diskutera dessa och sprida nya principer och kunskaper genom interna samverkanspooler, hotellbranschen skulle kunna ha nytta av att närmare penetrera videokonferensers möjligheter och hot och få ett underlag för att marknadsföra sig på ett nytt sätt.

Problemet med de nya lösningar och affärsmöjligheter som skymtar i spåren av ny teknik och nytt kunnande är inte att de skulle vara tekniskt svåra att genomföra, sakna samhällsnytta, vara orealistiska eller riskera att vara olönsamma. Problemet är att det med dagens affärslogik inte går att fastställa vem som logiskt sett skall betala och för vad och hur sådana samverkanslösningar som blir en följd av IT skulle kunna etableras på en traditionell ”marknad”. Att ”sy ihop” alla de olika aktörer som till slut måste samverka för att ett värde till slut skall uppstå för var och en är i många fall en alltför stor uppgift för en enskild småföretagare. Å andra sidan blir lösningarna nästan alltid alltför speciella och unika för att vara intressanta att utveckla för ett storföretag som satsar på massproduktion och standardisering.

## **Nuläge och resultat**

Man har enligt Rolf nu efter närmare ett år lyckats etablera ett samarbetsklimat i poolen Dalastark. Ett exempel på detta goda klimat är att Rolf inför vår intervju fått flera spontana erbjudanden om assistans i utvärderingsarbetet. Pooldeltagarna erbjuder sig t.ex frivilligt att ställa upp och låta sig intervjuas av oss etc.

Poolen får dessutom numera ofta förfrågningar från andra företag som vill ansluta sig. Det har nämligen blivit känt att man inom poolens ram

kunnat få några ganska stora affärskontrakt och att verksamheten har visat sig livskraftig. Förutom oron att få in "svaga länkar" finns därför just nu en oro att poolen skall växa för fort bli så stor att de personliga relationerna och känslan av att "komma till tals" försvagas. Det finns dock ett klart behov av att vidga kretsen för att allt bättre täcka in kompetens som är av värde i gruppen.

Tryggheten i gruppen upplevs nu vara stor liksom solidariteten då man måste täcka upp för någon. Samarbetsklimatet och solidariteten illustreras av att man i poolen lånar utrustning och program av andra för att pröva innan man själv investerar. Man drar konkret nytta av varandras nätverk och kontakter. Samtalen i gruppen innebär ett lärande för alla parter.

Rolf kan också se fördelar av ett fortsatt poolande för sin egen del även om han anser att man skulle behöva dela mera på de administrativa göromålen. Han har genom poolandet fått många nya kontakter och inspireras av tanken att kunna skapa en infrastruktur som möjliggör för aktörer att medverka i poolandet också utanför de i dag etablerade strukturerna. Det största hindret är i dag det rent affärsmässiga - d.v.s hur goda affärer skall kunna bildas och detta hänger främst samman med oklarheten kring den juridiska personen "poolen" - d.v.s vem som kunden egentligen gör avtal med och hur affären skall kunna beskrivas så att den också kan genomföras.

# Thorsten Bergqvist, Utveckling och Affärer AB

## **Bakgrund**

Thorsten är ”naturvetare” och ”dataekonom” och arbetade tidigt i ”data-eran”. Under 14 år arbetade han bl.a som säljare av ADB-system i olika företag och därefter 8 år inom dåvarande Televerket men övergick 1992 i eget företag; Utveckling & Affärer AB. Han ansåg då att tekniken inte längre ”var problemet” utan mer människans förståelse och förtrogenhet med att nyttja hjälpmedel som man inte var uppväxt med i sitt vardagsarbete. Företaget nyttjar bl.a konferenssystemet FirstClass i den processen. Thorsten medverkar också med sin erfarenhet av FC och IT i olika utvecklingsprojekt med syfte att på olika sätt underlätta den kommunikation och det informations- och kunskapsutbyte som krävs i organisationer och företag.

Hans företag Utveckling & Affärer har som idé, vilket namnet också visar, att kunna stimulera affärsutvecklingen och visa på nya sätt att bedriva sin verksamhet med hjälp av nya hjälpmedel genom att finnas tillgängligt under ett affärsutvecklingsskede och i kontakter med kunden löpande kunna påpeka när tillämpningar av modern IT-teknik skulle kunna vara möjlig och därmed förstärka och expandera affären/verksamheten.

En sådan löpande service kan självfallet inte produktifieras. Eftersom den beror av vad kunden själv gör så kan biståndet från U&A inte heller garantera en viss effekt. En kund måste därför få tillit till att ett samarbete med U&A, utan att resultatet kan specificeras på förhand, kommer att vara av värde för dennes egen utveckling och att den i samarbetet satsade tiden är en god investering. Värdet ligger således främst i det samspel mellan Thorstens kunnighet och kundens egna ambitioner som kan uppstå.

Det finns många exempel på betydelsen av den typ av samspel som Thorsten försöker bygga upp i sina kontakter med sina kunder. Denna typ av samspel har tidigare endast kunnat uppstå i fysiska möten. De positiva effekter och det värde som ligger i mötet blir därmed begränsat både i tiden, i rummet och när det gäller vilka personer som är tillgängliga för samtal.

Thorsten ser därför stora möjligheter att genom IT få större utbyte av sådana interaktiva processer genom att man befrias från dessa begränsningar. Man kan i princip tala med vem som helst, när som helst och var som helst. Den enda begränsningen som då återstår är att samtalet som sådant skall vara värdefullt.

Trots att Thorsten således bl.a är tekniker och ser stora möjligheter just i tekniken framhåller han ständigt att det inte är tekniken som är det viktiga utan de möjligheter denna erbjuder att utveckla helt andra sidor av mänsklig samverkan. Betydelsen av konstruktiv interaktion är väl känd sedan mycket lång tid i människans historia, men det är en kunnighet och kunskaper som legat i träda på grund av fysiska begränsningar som nu kan upphävas.

I stället för att stirra sig blind på tekniken, som med Thorstens ord motsvarar reglagen i den mekaniska världen, skulle Thorsten vilja visa på det optimistiska budskap som ligger i att vi genom tekniken nu kan utveckla och revitalisera humanistiska erfarenheter och kunnigheter. Detta är också ett av skälen till att han engagerat sig i detta projekt.

Thorsten initierade två olika poolbildningar inom ramen för projektet. Den ena poolen utgick från en nätverksbildning inom ramen för Samarbetsdynamiks kunskapsabonnemang som just baseras på kunskaper om organisationens mänskliga sida och därmed stämmer med Thorstens egna ambitioner. Den andra var ett försök att omvandla en grupp aktörer i en händelsekedja till en virtuell samverkansorganisation i en pool.



## **Poolen ” Samarbetsdynamik”**

Thorsten har under de senaste 5 åren medverkat i Samarbetsdynamiks kunskapsabonnemang. Abonnemanget har funnits sedan 1987. Ett drygt 100-tal företag och organisationer - både stora och små; både privata och offentliga - är abonnenter och bjuds via en kontaktman i varje företag in till ett seminarium per månad kring olika teman med relevans för arbetslivets aktuella organisations- och utvecklingsfrågor. Vid varje seminarium deltar mellan 10 och 15 personer. Diskussionen under seminariet dokumenteras på ”väggtidningar”. Dessa fotograferas, kopieras och skickas till deltagarna som minnesanteckningar och som utgångspunkt för fortsatta diskussioner mellan dem som deltagit i seminariet.

En stor del av aktiviteterna bygger således på samtal och möten som uppfattas vara mycket konstruktiva och värdefulla av deltagarna. Med utgångspunkt från möjligheterna att utvidga mötena med hjälp av IT har Samarbetsdynamik AB sedan 5 år haft en egen server och erbjudit abonnenterna att fortsätta och utvidga diskussioner i form av IT-konferenser. Alla abonnenter har fritt erbjudits den programvara som krävs. I abonnemanget ingår dessutom minst sex rapporter per år vilka på olika sätt också speglar aktuella teman och de resonemang som vuxit fram i Samarbetsdynamiks egna uppdrag och under dessa seminarier. Trots detta har endast en handfull abonnenter någon gång deltagit i dessa IT-konferenser.

På senare år har av forskningsskäl också arrangerats sk fokusgrupper kring olika teman. Abonnenter med ett djupare intresse av att belysa en viss fråga träffas då och deltar i ytterligare diskussioner, vilka i sin tur analyseras och resulterar i en samlande forskningsrapport. Ett sådant tema under 1998 var: ”Vad krävs för att skapa ett bra nätverkande?” - d.v.s den fråga som i viss mån är ett tema också för att skapa en framgångsrik pool.

En grupp professionella konsulter i abonnentkretsen, med egen erfarenhet av olika aspekter av nätverkande - som t.ex att vara handledare för

grupper, att vara medlem i både väl fungerande och mindre väl fungerande nätverk och att vara den som haft ambitionen att starta upp ett nytt nätverk - bildade då en sådan fokusgrupp.

I gruppen ingick således 11 professionella konsulter i egna enmansföretag – utöver Samarbetsdynamiks ordinarie stab. Dessa 12 företag formerade i januari 1998 en fokusgrupp med ambitionen att under året utforska den aktuella frågan och att samtidigt, och parallellt med detta arbete, undersöka i vad mån och hur man genom sådana löpande kontakter skulle kunna finna gemensamma affärer eller bidra till varandras affärer. För detta arbete ansågs också IT vara en lämplig väg och gruppen accepterade Thorstens erbjudande att se sig som en ”pool”.

Thorstens ambition som poolbildare var att ge gruppen teknisk support och underlätta för deltagarna att utnyttja befintliga IT-möjligheter och konferenssystem, så att man kunde minska kravet på fysiska möten och med hjälp av IT bli så oberoende av gemensamt fastställd tid och lokal som möjligt. En viktig princip blev därför att deltagandet i poolen inte skulle kräva att man skulle behöva avsätta någon arbetstid till fysiska möten. All kommunikation skulle kunna ske över telenätet.

Detta passar just små enmans konsultföretag väl. Konsulter som helt försörjer sig på uppdragsbasis har erfarenhetsmässigt mycket svårt att låsa upp arbetsdagar för eget utvecklingsarbete. De flesta har inte en ekonomi som tillåter att man tackar nej till betalda dagar i uppdrag på grund av ”egna” inbokningar. Genom en poolbildning helt utan krav på fysiska möten skulle man därmed möjliggöra samarbete och kommunikation mellan företag som fanns spridda över hela landet. Ett centralt antagande var att motivationen att delta i de utforskande samtalen skulle räcka för att överbrygga de initiala svårigheterna att lära sig använda själva IT-konferenstekniken.

Den utforskande aktiviteten kring temat ”nätverkande” förväntades också resultera i en tillräcklig tillit till övriga företagare och en tillräcklig kunskap om varandras kompetensområden för att gemensamma affärs-

potentialer skulle bli möjliga att formulera. Thorsten själv skulle efter dessa inledande steg kunna delta i diskussionen inom poolen och på samma sätt som han arbetar i sitt eget företag finnas tillgänglig, och med sin kompetens medverka i ”utvecklingen av nya affärer” för poolens medlemmar.

Thorsten hade vidare som ambition med starten av denna pool att genom detta exempel beskriva hur man kan känna igen ”det goda trafik-erandet” d.v.s motsvarigheten till ”det goda samtalet” fast i IT-miljö. Thorsten liknar därvid utbytet av information med det ”trafikvett” som är en förutsättning för en trivsamt, olycksfri och säker transportmiljö och som gör att man kommer framåt utan stockningar och risk för ”olyckor”. Problemet är förstås att den elektroniska konferensen saknar många av de möjligheter man vid en konventionell konferens eller ett vanligt samtal har att bilda sig en uppfattning om trovärdigheten i det någon säger och också att själv se nyanserna i det gensvar man får.

På samma sätt som i de etablerade trafikskolorna krävs att ”trafikerandet” övas för att man skall bli en bra trafikant. Förmåga till trafikerande är således något mycket vidare än att man kan framföra den egna bilen korrekt och säkert. Det handlar om att ta hänsyn till andra, förutse riskabla situationer, anpassa farten efter omständigheterna etc. På samma sätt som att trafiken på våra vägar fungerar bättre ju flera som har en god trafikuppfattning desto bättre skulle trafikerandet på nätet fungera ju fler som har erfarenhet av detta. Enligt Thorsten är således alla aktiviteter som medför bättre förtrogenhet med IT-tekniken av värde för att vi i samhället på sikt skall kunna dra nytta av IT-teknikens möjligheter.

## Poolen ”Annonshantering”

Poolen definierades som de företag som på olika sätt är länkar i kedjan av leverantörer till tidningar som ett telemarketingföretag betjänar. De utgjordes alltså av t.ex ”annons säljare”, annonsbyrå, reklambyrå, reproanstalt, tryckeri och själva tidningen i sig. Med gängse verktyg uppstod ofta såväl tidsspill, missförstånd och andra effektivitetshämmande faktorer. Genom bättre kommunikation kunde annonser tas emot närmare pressläggningstiden och man kunde utnyttja varandras kunskaper bättre och därmed få högre ”kvalitet”, d.v.s bättre förstå vad nästa mottagare av produkten, annonsen in spe, förväntade sig.

Thorstens idé med denna pool var att, genom att de olika företagen med sina kompetenser sammanlänkades, bilda ett slags virtuell organisation och kunna öka effektiviteten i produktionen - och därmed ge en bättre lönsamhet för alla i poolen. Thorstens tanke var att de ingående företagen genom samarbetet skulle ha förutsättningar att bryta den sekventiella synen på sig som säljare och köpare i en värdekedja där en medlem har kontakt med kunden i slutänden. Det finns dessutom två kunder! Tidningen som annonsen skall införas i och annonsköparen!

De skulle genom poolbildningen istället få möjligheter att uppfatta sig vara ”parallellställda” och samverkande och att vart och ett av företagen genom sina specialistkunskaper bidrog till att såväl producera effektivare som att man gemensamt fick ”nöjdare” kunder. Den första gemensamma aktiviteten kunde exempelvis vara att alla medverkade till att effektivisera sin del i informationsflödet och öka kvaliteten i den slutliga produkten. (Jfr t.ex med Volvos samarbete med och mellan sina underleverantörer för att bli *en* leverantör, inte bara av en bil, utan en sammanhållen produkt, en tjänst, med service, underhåll, bensin och försäkring.)

De diskussioner som Thorsten förde med de aktuella företagen inom ramen för poolprojektet var dock inte tillräckliga för att skapa den förståelse för detta parallella sätt att se på samarbete och samverkan mellan företag som var själva grunden för poolens existens. Därtill kom att erfa-

renheterna av att arbeta med IT var få i gruppen. Utan att se någon potential för en ökad samverkan såg man heller inga motiv för att öva upp detta kunnande.

## **Praktiska erfarenheter**

Förutsättningarna för en poolbildning bedömdes initialt av Thorsten i bägge fallen vara mycket goda. De flesta i gruppen Samarbetsdynamik hade träffats flera gånger och delade ett forskningsintresse för ”organisationens mänskliga sida”. Några i gruppen hade redan tidigare arbetat fram embryon till gemensamma affärsprojekt. Nästan alla i gruppen hade tillgång till och erfarenhet av att arbeta via Internet och hade åtminstone vid något tillfälle prövat att delta i elektroniska konferenser.

Seminariet, då lejonparten av gruppen formerades, resulterade i ett antal delfrågor, som alla beskrevs i en skriftlig rapport (Från Järnverk till Nätverk. Nätverkandets potentialer - ett försök att hitta svaren i Degerfors. Abonnemangsrapport 63, januari 1998). Var och en av dessa delfrågor lades in som vinjett till en egen specifik konferens för att möjliggöra en så konkret dialog som möjligt kring varje deltagares egna erfarenheter.

Trots detta förarbete visar slutfacit att bara en handfull personer - även om vi räknar också dem som bara deltog någon enstaka gång - deltog i dessa samtal under projektiden. Trafiken var hela tiden mycket sparsam. Den låga takten på nya inlägg gjorde att även eldsjälarna snart fann det meningslöst att ”öppna brevlådan”. Möjligen var de frågor som bildade utgångspunkter för olika konferenser - trots förarbetet - ändå inte sådana frågor som var viktiga för gruppens medlemmar. Mot detta talar dock att gruppens medlemmar hade mycket stor frihet att ta upp egna ämnen eller påverka innehållet utan att detta skedde.

Erfarenheten är således att det inte inom ramen för denna poolbild-

ning och med hjälp av bara IT gick att underhålla och stödja den dialog som initierats vid fysiska möten. Inte heller fann man det vara intressant att affärsmässigt stödja varandra trots att vissa av deltagarna var insatta både i IT och samtal och dialog som arbetsform. Bristen på tid åberopades av de flesta i Pool Samarbetsdynamik som förklaring - eller kanske snarast bristen på en tillräckligt sammanhängande och ostörd tid; ett tillräckligt andrum för att samla sig kring dessa viktiga frågor som engagerade alla i gruppen.

En annan typ av förklaring kan ligga i att deltagarna i sitt normala vardagsarbete får anses så kompetenta så att de inte finner någon större anledning att sinsemellan, mellan de fysiska mötena, delge varandra tankar, idéer och initiativ till samarbete inom sin bransch för att utveckla nya attityder gentemot sina uppdrag. I sin yrkesutövning torde de redan ligga i framkanten av utveckling av de metodiker de redan använder.

Det är således uppenbart utifrån Thorstens erfarenheter att formeringen av en pool för denna typ av deltagare tar mycket längre kalendertid än vad projektet medgav. Stegen från delaktighet via dialog till egen duglighetsutveckling med hjälp av nya hjälpmedel är främmande och inget man blir förtrogen med utan att man har konkreta gemensamma arbetsuppgifter. Erfarenheterna från denna pool visar att det kräver starka ”åtaganden” och konkreta kortsiktiga vinster om denna typ av konsulter ska vara intresserade av att dela med sig av sina kunskaper. Slutsatsen är att pooler som bygger på ”mjuka” kunskaper bara kan starta om man kan hitta sätt att engagera, ”lura in/tvinga” konsulter att delta. Han kan inte se några andra sätt att kringgå den stora svårighet som ligger i att man först efter att ha deltagit i poolandet/samtalet kan se vitsen med att delta i en pool - utom möjligen att poolandet skulle kunna göras så roligt och berikande i sig att ingen skulle behöva fundera i effektivitetstermer.

Trots att flera i gruppen åtminstone hade en viss erfarenhet av elektroniska konferenser hade man ändå stora tekniska svårigheter, lika stora som att starta ett nytt Internetabonnemang, att ”komma in” på aktuella

serverar o.s.v. De flesta tröttnade redan i detta skede. Försöken att ”jaga på, muntra upp och ingjuta mod” i deltagarna för att få dem att engagera sig uppfattades av redan hårt stressade konsulter bara som en extra och irriterande belastning.

Thorstens slutsats är således att synen på samverkan som en parallell process både i samtal och möten och i dagens affärsförhållanden är en ovanlig tankefigur. IT ensamt synliggör inte denna potential förrän man nyttjat det i synnerligen konkreta tillämpningar. Även här kan man jämföra med ett numera vanligt trafikerande med mekaniska hjälpmedel. För att tillägna sig god trafikuppfattning måste man sitta bakom ratten! Man måste öva, öva och åter öva i vardagtillvaron även om tekniken som sådan skulle kunna utvidga möjligheterna för de som förstår och behärskar denna konst.

Den andra poolen, ”Annonspoolen”, resulterade i en utveckling av en affärsidé för några av deltagarna. Denna affärsidé är nu på väg att bli en konkret tjänsteprodukt baserad på användning av IT, men ”Annonspoolen” i sin ursprungliga form har avslutats och ersatts av den nya pool som denna affärsidé genererat. Projektet har sin bas i ett par av deltagarnas insikt i att man kan skapa nya marknadsplatser genom IT. Deltagarna i den ”nya” poolen använder i sin vardagsrillvaro IT och ökar därmed kontinuerligt sin erfarenhet av och förtrogenhet med de nya hjälpmedel som utvecklas.

I denna pool har grundidén med Företagspooler direkt anammats. Man lär sig att bättre och bättre hantera delaktighet, dialog och duglighetsutveckling oberoende av tid och rum även om man fortfarande har mycket att lära. Genom att man har konkreta praktiska problem att dryfta ökar hela tiden informations-, kunskaps-, och kompetensutbytet.

## Nuläge och resultat

Poolen Samarbetsdynamik AB är avslutad. Bl.a de personliga tekniska problemen under inkörningsperioden försvagade pooldeltagarnas intresse att engagera sig i poolens aktiviteter och fokusgruppen med syfte att utforska "nätverkanets natur" är lagd på is tillsvidare. Poolen "Annonshantering" övergick till något helt annat och den nya poolen utvecklas mer och mer. Dess mål är att inom ett år ha engagerat 2.000 småföretag i Sverige och ev. också ett antal i Norge på en gemensam marknadsplats för en gemensam marknadsföring och försäljning av tjänster.

I den poolen arbetar nu en grupp företagare på en egen affärsidé att via Internet länka kundkretsen "intresserade av billigt turistboende" till de över 2000 mycket små företag i Sverige som erbjuder "Bed and breakfast". På 2 års sikt avser man att bjuda in småföretag i Europa till denna marknadsplats. Både svenska och utländska turister skall således via Internet kunna boka sin B&B direkt via systemet.

Arbetet just nu är att fånga upp intresserade hyresvärdar och engagera dem i att hålla sina egna uppgifter på nätet aktuella så att en direkt bokning blir möjlig.

Thorsten kommer att designa projektet så att det genererar ytterligare kunskap om hur man bygger ett sådant länkande system, vilka svårigheter man då möter och vilka nya annorlunda tankefigurer om ekonomi och investeringar som blir aktuella för att finna modeller för realistisk och långsiktigt hållbar finansiering av ett sådant projekt.

Analysen utifrån dessa två poolbildningsförsök och egna erfarenheter har lett Thorsten fram till slutsatsen att hans eget företagande i det framtida samhället måste innebära att han medverkar i trafikerandet på nätet, skaffar sig möjligheter att visa sig ofta på "torget" och försöka utveckla en strategi som expanderar antalet exponeringstillfällen. Denna framtida företagsvärld har dock många olösta praktiska och tekniska frågor, men även frågor avseende samarbete människor och organisationer



emellan. Den utgår från helt andra premisser är den existerande industrisamhällsattityden. I stället för att konkurrera ihjäl varandra med fragmentering av produkter och marknader ska man samverka för att erbjuda högre kvalitet.

En annan svårighet för de idéer som utgår från nyttan med en ”marknadsplats” är att länkaktiviteten måste vara mycket hög för att ”rätt” kund skall få tag på ”rätt leverantör”. Sannolikt måste också en sådan länkning ske via flera ”mellanstationer” där man kan identifiera sina önskemål om kombinerad tjänst, t.ex via evenemangsarrangörer för att kunna välja lämplig geografisk plats för sitt boende. Man måste snabbt få upp den kritiska massan för att bli trovärdig. Tillräckligt många måste få värde-tillskott till sin affär tillräckligt snabbt för att ha lust att fortsätta att investera tid i att underhålla sin del av marknadsplatsen.

Systemet kräver att all information är tillräckligt aktuell och uppdaterad för att nyttan skall utvecklas. ”Smala” erbjudanden - liksom precisa krav och önskemål - som skall ”passa ihop” behöver således rent statistiskt ett mycket stort utbud både av säljare och köpare för att man skall upprätthålla den nödvändiga känslan av att deltagande kan ge ”vinst nästan varje gång”.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Lars O. Grape, Logbarex AB

### **Bakgrund**

Lars O. Grape äger bolaget Logbarex AB och är verksam som konsult med specialisering på datorstödd affärsverksamhet och verksamhetsutveckling. Företaget arbetar med integration och förvaltning av IT-system och med kompetensflöden för effektiv verksamhetsutveckling.

Lars beskriver sin utgångspunkt på företagets hemsida:

”Få företag besitter alla kunskaper, färdigheter och tekniklösningar som krävs för uthållig tillväxt. De flesta kan inte heller erbjuda kunderna den bredd på produkter och tjänster som ger både dem och kunderna hög lönsamhet. Leverantörer och kunder behöver dessutom samarbeta kring den kunskapsproduktion och informationsförmedling som krävs för ökad systemintelligens i moderna produkter.”

[[www.logbarex.se](http://www.logbarex.se)]

Utgångspunkten för Lars verksamhetsidé är vad han kallar en annorlunda referensbild av ett framtida möjligt och önskvärt näringsliv. Denna bild skiljer sig från den traditionella bild som är grundad i industrisamhällets makroekonomiska strukturer och som i dag dominerar näringslivets lösningar och arbetsformer. De strukturer som formats ur denna bild har fått sitt existensberättigande genom att de producerar basförnödenheter vilka distribueras på en marknad bestående av konsumenter. I begreppet basförnödenheter inkluderar då Lars även avancerade produkter som exempelvis mediciner, datorer och bilar. De strukturer som fyller dessa behov är storskaliga och hierarkiskt koordinerade.

Den typ av ”utveckling” och tillväxt som tillämpningen av denna

”gamla” referensbild genererar leder enligt Lars bakåt istället för framåt. En fortsatt rörelse i den riktning som förespråkare för denna bild förordar leder till ett allt större utbud av basförnödenheter. Detta kommer i sin tur att leda till en ständig rea och deflation. Det minskade ekonomiska utbytet kommer att öka pressen på ekonomisering, strömlinjeförbättring och effektivisering och således förstärka bilden. Den nya informationstekniken accelererar ofta denna rörelse genom att de styr- och kontrollsystem som byggs upp är präglade av denna bild och utesluter sådan information som är nödvändig för att förstå hur ett vitalt näringsliv skulle kunna skapas.

Genom denna ”blindhet” i de ekonomiska systemen kommer således naturliga krav på allt högre lönsamhet och produktivitet inte att leda till utveckling utan istället till en allt större mänsklig kapitalförstörelse. Det blir således allt mer legitimt att i namn av denna ”tillväxt” brutalt avskeda och slänga människor ut ur arbetsmarknaden. En sund tillväxt uppkommer istället enligt Lars genom en alternativ referensbild som utgår från att mänskliga behov tillfredsställs genom samverkan i nätverk mellan enskilda företag över olika branschgränser. I praktiken kräver en sådan utveckling annorlunda leverantörs- och kundroller än i dag och en annan typ av samverkan. Logbarex affärsidé är att på olika sätt erbjuda en support som möjliggör en sådan samverkan.

Vi skall inte i denna intervju försöka beskriva den ”referensbild” som Lars bär med sig. En sådan inre bild låter sig inte enkelt beskrivas. Även om det skulle vara möjligt så kommer vad vi skriver ändå att tolkas enligt den referensbild som styr läsarens förståelse. Lars uppfattning är att referensbilder som dessa istället visar sig genom samtal och handlingar. Han valde därför att för oss synliggöra sin bild genom att först beskriva vilka erfarenheter som han anser gjort att den växt fram, hur han ser på dagens ekonomi, hur han resonerat om projektet och slutligen genom några konkreta exempel på vad han ser som en önskvärd utveckling.

## Något om Lars

Lars kommer från Haparanda och har största delen av sin formella utbildning från USA, där han studerade ekonomi vid Yale University. Han har sedan i olika befattningar arbetat med exportfrågor, logistik och verksamhetsutveckling inom flera stora internationella företag i Holland, i Canada och i Sverige. Lars arbetade vid Volvo BM fram till 1992 och introducerade under denna period PC inom den delen av Volvokoncernen. Utvecklingen i sig medförde alltså att ekonomen Lars också blev datakonsulten Lars.

Lars menar att den kulturella bakgrunden från det tvåspråkiga bondesamhället i Tornedalen, hans studier i USA och att han under många år bott och arbetat i olika delar av världen i hög grad har påverkat hans sätt att se på företagande och näringslivsutveckling. Flera av dessa flyttningar har inneburit regelrätta kulturchocker. Inte minst erfarenheterna från Yale har varit viktiga. Där samlas ”supertalanger” från hela det amerikanska skolsystemet. När de då mäts mot varandra förvandlas många i denna grupp till medelmåttor istället för att ständigt vara de bästa i sin grupp. Detta är en svår chock som gör att många - liksom Lars - lämnar utbildningen efter ca 2 års tid. Efter en kortare tid i Sverige återvände Lars emellertid och antog utmaningen att fullfölja sina studier.

Erfarenheten av att konfronteras med olika tankesystem och insikten om att kunna hantera den frustration detta innebär tror Lars har medfört att det varit lättare för honom än för många andra att parallellt arbeta med många olika referensbilder och acceptera alternativa tankemönster. Denna förmåga har också varit en sporre när det gällt att förstå de processer som i dag styr samhällsutvecklingen.

Lars delar också den grundvärdering vad avser högre utbildning som finns vid Yaleuniversitetet - d.v.s att ett universitet inte skall utbilda specialister. ”Revisor” får man bli senare i arbetslivet. Universitetslever skall lära sig tänka. För att få examen måste man ha ett visst antal poäng men det förutsätts att dessa inte inhämtas inom det valda ämnet. Man

stimuleras således att välja udda kombinationer som t.ex ekonomi och afrikansk musik.

Utbildningen på Yale inrikas också i hög grad på tillämpning av faktakunskaperna. Det var på Yale olönsamt att - i motsats till som det är i det svenska skolsystemet - tro att man kan klara examen genom ren memorering. Man måste istället behärska konsten att analysera och härleda. Lars ser en sådan kompetens som central för alla människor i det nya framväxande näringslivet. Det är en förmåga han själv vill bidra med i samhälls- och näringslivet.

Lars nuvarande inriktning har också i hög grad influerats av hans praktiska erfarenheter från arbetet med reservdelsförsörjningen inom Volvo BM. Reservdelsförsörjning är nämligen en speciell typ av logistiskt problem som skiljer sig från det traditionella produktionsflödestänkandet och kräver lösningar som har en mer nätverksliknande karaktär. Systemet måste byggas så att delar från olika håll skall kunna samlas i noder och därifrån distribueras ut till en eventuell kund. En viktig variabel för att nå lönsamhet i ett sådant system är därvid att begränsa den investering i kapital som uppbyggnaden av själva nätverket, i form av lager och produktionsenheter, innebär och att minimera det kapital som låses av produkter under transport.

Strukturen för reservdelshantering bestäms således av en god avvägning mellan geografiskt distribuerade lager, transporter, flöden och vad som ofta kallas "just in time"-produktion i olika noder. För att lösa de komplexa frågor som väcks i dessa system krävs kunskaper inom ämnen som logistik, materialadministration, transportteknik och kapitalrationalisering som Lars under tiden på Volvo BM tvingades sätta sig in i. Arbetet förde honom också in på frågan om europeiskt samarbete och han fick under en tid uppgiften att hantera EU-frågor i samband med BM:s lokalisering och utbyggnad vilket skapade förståelse för behovet av internationella nätverk.

## Uppbyggnaden av IT för nätverk

I samband med den tekniska utvecklingen började man inom reservdels-hanteringen allt mer ta dator och informationsteknik i bruk för att samordna flöden mm. Detta ledde Lars in i frågan om hur informationsbaserade system för olika nätverkskonfigurationer skall designas och implementeras. Han fick en mycket god insikt i systemkonstruktion mm genom bl.a sitt samarbete med Volvo Data. Lars egen uppfattning var att effektiv samordning i nätverk - även när det gäller reservdelsförsörjning - måste ske utifrån mänsklig kommunikation och beslut även om man tar teknologin till sin hjälp. Han upptäckte emellertid att utvecklingen gick åt motsatt håll. Den mänskliga sidan sköts allt mer åt sidan till förmån för en automatiserad intelligens.

Lars kunde således konstatera att den effektivisering som moderna IT-system medförde i många fall snarare utarmade än berikade mänskliga uppgifter, mänskligt tänkande och mänskligt arbete. Den avancerade analys som tidigare behövdes, och den kommunikation som ledde till produktiva lösningar för en god samverkan, tappades bort i de stereotypa referensbilder som de stora systemen representerade.

## Starten av Logbarex

Lars började därför istället intressera sig för sk företagsnätverk - d.v.s samverkan mellan små företag i nätverksform där samarbetet inte domineras av den hierarkiska koordinationstanken. Lars övergav Volvo BM och startade ett eget företag med syfte att medverka till ett ökat internationellt småföretagarsamarbete både lokalt och internationellt.

För Lars var det självklart att i sådana projekt erbjuda de deltagande företagen att utnyttja den moderna informationstekniken. Lars sökte sig därför fram till olika leverantörer som kunde erbjuda utrustning och program för ett sådant IT-stöd och blev under en tid återförsäljare av system för gruppkommunikation som t.ex FirstClass.

Lars blev därför engagerad i ett flertal olika företagsnätverk och fick därvid en god inblick i denna tekniks möjligheter och begränsningar. Han deltog i det försök till nätverk som byggdes upp kring VM i Friidrott i Göteborg och som senare utvecklades till Innovative Marketing AB. Han deltog också i projektet Samkraft som hade som mål att skapa sk gränslösa flödesorganisationer. Han engagerade sig också i Företagarnas IT-grupp.

Utöver det här aktuella projektet ”företagspoolerna” deltar numera Lars i bl.a TorNet där 11 företag samverkar med Mälardalens Högskola i utvecklingen av ett höghastighetsnätverk i Torshälla, i distansteknikgrupper som etablerades inom ramen för Nutek-projektet ”Grundplåt för tekniköverföring” och i uppbyggnaden av ett internt nätverk i den konsultgrupp som är en efterföljare till Samkraft.

## **Något om storskalighetens referensbilder**

Man kan enligt Lars se nätverk som något fysiskt och konkret i form av sladdar, burkar och information i bitar som susar hit eller dit. Lars återkommer emellertid ständigt till att det främst handlar om att utveckla en ny referensbild. Förändringen är sålunda mental snarare än fysisk. Först när man handlar i enlighet med denna annorlunda bild av mänsklig samverkan förverkligas ett nätverk. Om man som aktör eller beslutsfattare istället handlar efter sin traditionellt storskaliga referensbild så motverkas uppkomsten av nätverk och försvåras ett produktivt användande av den nya tekniken.

I dagens stordriftsverksamheter investeras exempelvis en stor mängd arbete i att bygga upp en intern intelligens i form av system, program, konfigurationer etc som skall styra verksamheten. Denna inbäddade intelligens är ofta distribuerad i nätverksform och är i de flesta fall avgörande för företagens framgång. Beräkningar har visat att så mycket som



70% av företagens kapital kan bestå av denna inbäddade intelligens. Det pågår således i varje företag en ”osynlig kunskapsproduktion” som inte tas med i redovisningar och nyckeltal. Det värde denna inbäddade intelligens representerar finns heller inte med i bokföringen. Därför kan man på ledningsnivå ofta vidta åtgärder som kraftigt reducerar nyttan av detta kapital. Vad som på ytan ser ut att vara ”effektivt” leder i verkligheten till en förlust.

Bokföringstekniken - d.v.s att göra detta kapital synligt - är emellertid inte det enda problemet. Hur väl den inbäddade intelligensen kan användas är dessutom beroende av de människor som finns i systemet. Människorna måste förstå hur de passar in i nätverket och hur systemets värde skall kunna realiseras genom deras handlande. Det handlar således både om att skapa system avpassade för verksamheten och att tillse att de är sådana att människor kan utnyttja dem.

De flesta företagsledningarna abdikerar i dag från att bearbeta detta problem. De överlåter konstruktionen av sina informationssystem till moderna unga ”hackers” som visserligen är bra på data men som ännu är alltför oerfarna för att förstå den tillämpning som systemen måste stödja. Vi saknar i vårt näringsliv den mellangeneration som skulle behövs för att integrera tillämpning och system. Nu har vi alltför snabbt hoppat över viktiga utvecklingssteg.

De storskaliga referensbilder som tillämpas är emellertid inte bara till förfång för de stora företagens tekniktillämpning. De gör dessutom att man på samhällsnivå får olämpliga lednings- och samordningssystem som inte tar hänsyn till de nya förutsättningar till småskalighet och nya affärer som skulle kunna möjliggöras genom IT. Redan existerande och goda embryon till nätverk raderas ofta genom olämpliga ingripanden från beslutsfattare som ”går åt fel håll”.

## Något om mikroekonomi och makroekonomi

Alla nätverk uppstår enligt Lars ur personliga kontakter. Aktiviteter som formar nätverk kan därför bäst beskrivas som ett kulturellt fenomen - ”vi känner varandra, därför samarbetar vi ...” De utbytesaktiviteter som uppstår och - som när de beskrivs på papper - ser ut som nätverk skapar vad Lars kallar en mikroekonomi. Sådana nätverk dör aldrig på samma sätt som storskaliga verksamheter - de bara omformas.

Lars arbetar således utifrån modellen att det finns en makro- och en mikroekonomi, som sinsemellan har helt olika utgångspunkter och egenskaper. Makroekonomin är den väl kända och den som lärs ut vid universitet och högskolor. Den är väl beprövad och effektiv för produktion av basförnödenheter inom exempelvis industrisektorn. Denna sektor satsar dock bara runt 10% av människorna.

I mikroekonomin ser Lars två olika spår. Det ena spåret gäller de företag som fungerar som underleverantörer till makroekonomins företag. Det andra spåret står för den ”upplevande” individualiserade värdeproduktion som beskrivits av exempelvis forskaren Richard Normann.

Mikroekonomin är särskilt väl lämpad för tjänsteproduktion och affärsutbyten i en liten och lokal skala där man erbjuder varandra en kombination av materiella och immateriella värden. Lars hänvisar till gamla tidens ”byalag” som kan sägas vara små nätverk där varje liten enhet är en ”nod”. Byalagsekonomin i sin ursprungliga form är emellertid inte längre aktuell på grund av sin starka begränsning till det lokala samhället. Den måste i dag kombineras med något annat, t.ex modern IT och moderna transporter, för att bli effektiv.

Genom sådan teknik kan nämligen noderna vidga sina kontaktmöjligheter långt utöver byalagets traditionella snäva geografiska och tidsmässiga gränser. Varje liten ”nod” kan i princip länkas ut globalt och därmed erbjuda maximal service till dem som är dess ”kunder” i närområdet. En annan aspekt av den nya tekniken är att en ökad intelligens hos ”basprodukterna” gör det möjligt för varje liten nod att komplettera sitt

utbud genom att självständigt och på plats producera ”just in time” vad som krävs för den tjänst den erbjuder sin omvärld. De små nätverk som ägnar sig åt dessa frågor ser han därför som förelöparna till denna nya ekonomi som man också finner i de stora världsstädernas Chinatowns.

Lars är således övertygad om att i framtidens samhälle kommer värde att bestämmas av andra saker än vad vi vant oss vid i industrisamhället. När denna utveckling tar fart kommer ekonomin - både som forskning och praktik - att utgå från en helt annan referensbild än dagens industriella. Än så länge utgör dock denna industriella referensbild ett så starkt filter - och automatiseringsvägen är ännu inte slut - att den gamla referensbilden hindrar en konstruktiv utveckling av mikroekonomin.

Långsamt kommer filtret att penetreras och den gamla bilden att ersättas av andra bilder som är mer relevanta för ”pratsamhället” (med referens till Institutionen för Informatik i Göteborg). De flesta i dag etablerade nätverk tillhör emellertid enligt Lars fortfarande ”underleverantörsspåret” vilket också gäller Lars nätverk. Det finns emellertid också vissa inslag av det ”upplevande” spåret.

## **Frågan om kluster**

Tekniken skapar således förutsättningar för kontakter långt utöver vad som tidigare varit möjligt. Sådana kontakter etableras också dagligen av många av de progressiva företagen i Lars nätverk och är en förutsättning för exportframgångar etc. När man levererar varor och tjänster globalt deltar man i makroekonomin. Om man enbart bygger näringslivet på denna rörelse utåt skapas emellertid ingen god mikroekonomi. Kontakterna blir för ”glesa” och stödet för varandra för dåligt.

Vill man t.ex etablera en vital elektronisk handel eller ett marknadstorg på Internet måste man ha en minsta kritisk massa och en viss täthet på samma sätt som man behöver samla affärer i ett köpcentrum. För att

få framgång måste således de noder som ingår i ett makroekonomiskt nätverk också fungera som noder i en mikroekonomi och vara knutna till lokala företag. En mikroekonomi kräver således ett nätverk med en "tätare" samverkan än en makroekonomi.

Området Eskilstuna/Torshälla med sina 2000 företag skulle mycket väl kunna bilda ett sådant kluster med "tät" samverkan och därmed inom sig etablera en mikroekonomi. En sådan utveckling skulle både medverka till bättre och effektivare försörjning och service för människor och företag lokalt, men skulle också kunna bilda en bättre plattform för allt fler noder att delta i makroekonomin. Problemet är att skapa förutsättningar för en ökad samordning genom nya länkar.

I mikroekonomin har enligt Lars kunskapsproduktionen samma roll som de spikar och skruvar som håller ihop material för att bilda en fysisk enhet. Lars menar att kunskapsproduktionen är det lim som har förutsättningar att förena och samordna de potentiella noder som finns. Det är således kunskapsproduktionen som skapar de länkar som krävs för att mikroekonomin skall fungera.

När den önskade tätheten är ett faktum och kunskapsproduktionen fungerar väl så liknar Lars samordningen vid vad som händer när man drar med fingret på en immig glasruta. Då skapas genast - och utan besvär - ett antal vattendroppar. Det är således det tillstånd som föregår samordningen d.v.s "täthet och kunskapsproduktion" - inte själva samordningen - som är det egentligen viktiga.

De försök med pooler som han medverkat i anser Lars vara föregångare till försöken att skapa denna nya mikroekonomi. I mikroekonomin återskapas byalagens affärsformer - d.v.s förhållningssätt som vi alla tidigare känt till men som sedan länge varit undertryckta av makroekonomin. Genom ny teknik och en annan referensbild får de nu en ny chans.

Den fråga som Logbarex för sin del velat bearbeta och pröva genom medverkan i projekt "Företagspooler" är således vilken typ av insats och vilken IT-teknik som skulle kunna skapa en sådan täthet att goda affärer

blir ett faktum lokalt i Eskilstuna/Torshälla. Hur blir imman på glasrutan så tät att vattendroppar bildas?

Den ansats man gjort bygger således på att man försökt skapa en viss kritisk volym av människor och företag som både har möjlighet och anledning att göra affärer med varandra och expandera sina kontakter utåt. Med tanke på detta behov av en bred kontaktyta valde därför Lars att pröva med flera pooler samtidigt och kombinera dessa med hans redan existerande och upparbetade nätverk.

## **Projektets uppläggning**

I det projekt vi här utvärderar är Lars således handledare för tre olika pooler vid sidan av ett stort antal andra engagemang av liknande slag:

**Konstruktionsgruppen (Miljöutvecklarna);** täcker det mesta från arkitektur till personlig omsorg.

**Industrigruppen;** en grupp småföretagare med industriella resurser.

**Affärsgruppen;** en resursgrupp inom affärstjänstesektorn - t.ex telefonpassning, översättning, redovisning. Gruppen bestod inledningsvis enbart av kvinnor som alla nyligen startat egna företag men utökades efter hand på gruppens initiativ också med manliga företagare. Man behövde en bredare kontaktyta av etablerade företagare för sin affärsverksamhet.

Grunden för poolbildningarna har varit att skapa en affärs- och tekniksamverkan som syftat till att:

- \* göra det lättare för dessa företag att var för sig och tillsammans utveckla nya affärer och verksamheter

- \* stärka kundvärdet i produkter och tjänster med hjälp av en samlad resursbas
- \* organisera och rationalisera informationshantering och kunskapsproduktion i företagsgrupperna med stöd av modern IT.

Den huvudsakliga ambitionen har således inte varit att i poolarbetet medverka till att utveckla ”grupper” med internt goda relationer utan snarare att åstadkomma förutsättningar för goda affärsrelationer i ett så ”tätt” nätverk som möjligt och med så självständiga deltagare som möjligt.

Lars exemplifierar sin inställning till denna fråga med hur det är vid segling. När man ligger vid kaj och samspråkar med personer i andra båtar och ordnar gemensamma aktiviteter går detta bra eftersom man kan känna sig trygg i sitt eget revir - sin egen sittbrunn.

Om man emellertid från början skulle insistera på att man för att nå framgång måste vara i samma sittbrunn skulle det genast vara svårare. Ett sådant förhållande skulle sannolikt medföra att man måste lägga ner mycket tid och energi på att överbrygga det motstånd som genererades.

Lars valde därför en annan väg. Varje pool har på hans inrådan format arbetslag av 2-3 företag vilka tillsammans utsett en pooledare. Lars ambition är att dessa pooledare i sin tur skall bilda en egen pool och därmed skapa ett nätverk av nätverk. Det är just sådana ”koordinerande nätverk” som Lars menar behövs i en fungerande mikroekonomi av Eskilstuna/Torshällas storlek.

Lars vill således i det fortsatta arbetet utforska hur sådana koordinerande nätverk skulle kunna fungera. Han ser sin roll som en koordinator som kan bistå med att samordna olika nätverksgrupper i de olika dimensioner som kan bli aktuella, förbättra befintliga kontaktaktiviteter både inom och utom nätverken och medverka till att skapa projekt som varje nod skulle kunna utveckla vidare för att vara en bra affärspartner i mikroekonomin.

## Praktiska erfarenheter

Poolerna har genom Lars haft tillgång till all teknologi som behövs t.ex servrar, hemsidor etc. Svårigheterna har legat i själva användningen av dessa hjälpmedel och i att kunna ge pooldeltagarna en relevant insiktsbild över möjligheter och begränsningar. De flesta fastnar i idén att de skall kunna hantera tekniken på samma sätt som en bilmekaniker kan hantera bilen och ägnar därför sin tid åt att lära sig fel saker. Önskemålet är naturligtvis att man först skulle kunna uppfatta sin mikroekonomiska affärspotential och samarbetets möjligheter för att därefter se hur tekniken kunde utnyttjas.

De kvinnliga företagen hade svårare att delta i poolens aktiviteter än männen. Deras övriga åtaganden för hem och familj innebar att de ofta måste lämna återbud till träffar och möten. Med tanke på företagens speciella karaktär som telefoni, översättning, redovisning, affärskorrespondens etc, hade Lars av praktiska skäl ambitionen att skapa en helt kvinnlig grupp. Det visade sig emellertid att de kvinnliga företagen inte fann detta särskilt viktigt utan var mer intresserade av att ha med etablerade kolleger - oberoende av kön.

Lars inriktning har varit att skapa en mikroekonomi inom poolerna - d.v.s att företagen i dessa skall hjälpa varandra och göra affärer med varandra och inte bara komplettera varandra vid affärer utåt. Hans uppfattning är att den interna handeln banar väg för den externa.

Ett problem har då visat sig vara att grupparbetsformen delvis motverkat denna ambition. I den storskaliga referensbilden blir gruppen ett "gäng" eller ett "team" som är till för att stödja varandra utåt och skapar revirgränser. De flesta deltagare i poolerna har endast erfarenhet och referensbilder av hur det är i stora företag. Det är sådana bilder man tillämpar i sin grupp även när man startar eget. De är därför inte vana vid att delta i det rollspel kund-leverantör som krävs för att mikroekonomin - och inte bara grupparbetet - skall fungera. Affärsgruppen har således haft stora svårigheter att uppfatta "köpsignaler" när man träffas både internt

och med andra. De agerar i gruppen som om de fortfarande ser sig som ”dom på kontoret” som väntar på uppgifter.

Samtidigt visar det sig att vad som ofta kallas personlig utveckling har varit mycket betydelsefullt, t.ex i konstruktionsgruppen. Den svårighet Lars ser med detta är att det inte räcker med att några få personer formar en grupp i vilken de stödjer varandra. Detta leder inte till en effektivt fungerande mikroekonomi. För att goda affärer skall kunna uppstå krävs således att man inte i onödan förstärker revirgränserna. Man skall istället försöka stödja att den utveckling man ger varandra i gruppen på ett affärsmässigt sätt också kan spridas utanför gruppen.

Ett annat problem är att de små företagen i dag dränks av vad Lars kallar ”företagens vänner” från den offentliga sektorn. Detta innebär att man har svårt att i lugn och ro få utveckla sin egen ”grej”. Sakprojekten finns enligt Lars ute bland företagen. Det är där och utifrån företagens egna förutsättningar som nätverken måste utvecklas.

Istället störs man nu ständigt av nya initiativ och förslag som emaneerar från aparta idéer och som ofta bygger på en olämplig referensbild. När dessa aktiviteter dessutom kombineras med erbjudanden som det är svårt att tacka nej till - som exempelvis ekonomiska bidrag - kan de kraftfullt leda in verksamheten på fel spår. Försöken att påverka småföretagen är ofta så många och påträngande att någon till och med skulle kunna kalla dem för en mild form av terror.

## **Nuläge och resultat**

Alla tre poolerna fortsätter att träffas trots att Lars inte längre har betalt från projektet för att vara handledare. De svårigheter man haft att utveckla dessa pooler talar enligt Lars dock för att man i detta poolförsök egentligen är för tidigt ute och att många andra förändringar måste till för att få framgång med denna företagariidé.



Den förhärskande managementideologin (main stream) inkluderar nämligen ännu ingen konkret styrande IT-strategi för distribuerad kun- nighet i termer av företagande på basnivå och i nätverksform - även om det pratas om detta i visioner och dokument. För att en sådan strategi skall kunna komma fram, och en bra användning av den nya teknologin skall kunna utvecklas, så krävs enligt Lars en mycket större volym och fler aktiva försök på det lokala planet.

När det gäller näringslivsutveckling måste man därvid från det of- fentligas sida sannolikt systematiskt medverka till att skapa "pooler" i stor mängd till dess man får tillräcklig volym för att det så småningom skall uppstå en mikroekonomi. Ett sätt att göra detta är att eliminera stra- tegier från "företagens vänner" och istället utnyttja resurserna för att bättre än nu koordinera offentliga insatser med de faktiska och realistiska möj- ligheter företagen har att utveckla sunda affärer sinsemellan, och att eta- blera goda affärsrelationer med de makroekonomiska aktörerna.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Håkan Andersson och Ingalill Löwgren, Stackebackens multimedia AB

## **Bakgrund**

Ingalill driver sedan 1993 företaget Stackebackens multimedia AB. Affärsidéen är att erbjuda även små utbildningsföretag eller avdelningar i stora företag skraddarsydda, ekonomiskt möjliga, interaktiva multimediebaserade utbildningsprogram till konkurrenskraftiga priser. Ingalill är konst- och litteraturvetare och har vidareutbildat sig i programmering och multimedia. Hon arbetar nu ungefär halvtid i företaget, och sköter såväl produktion och administration som försäljning och marknadsföring av de utbildningsprogram hon tar fram.

Håkan har doktorerat i psykologi, har arbetat med artificiell intelligens och människa-maskin gränssnitt och är också sedan flera år heltidsengagerad som utbildare och pedagogisk handledare inom Kärnkraftsindustrin. Håkan fungerar som rådgivare och IT-specialist åt Ingalill.

Fröet till affärsidén uppstod genom att Håkan i sitt arbete såg en möjlighet att använda multimediateknik för att effektivisera och individualisera den utbildning han själv bedrev. Han ledde ett projekt med att ta fram utbildningsprogram till denna kursverksamhet. Genom yttre omständigheter kom Ingalill att delta i detta projekt som programmerare av utbildningsprogrammen. Hon kom därmed in på verksamheten - interaktiv programmering och multimedia - under ledning av Håkan som var ämnesspecialist och användare av programmen.

## **Affärsidén**

När projektet avslutades startade Ingalill sitt företag kring idén att utveckla interaktiva läromedel tillsammans med andra ämnesspecialister som befann sig i samma situation som Håkan. Han hade upptäckt att det

fanns inslag i all utbildning som var av sådan karaktär att den var direkt olämplig att förmedla i klassrum och i traditionella former. Det rör sig då om inslag av faktakaraktär där alla deltagare måste "plugga" in en viss baskunskap eller få en begreppsförståelse innan man kan gå vidare till ett mer avancerat lärande eller engagera sig i en viss typ av arbetsuppgift.

Genom att aktivt använda sig av interaktiva multimedieprogram kan läraren således slippa stå och dra "tråkiga" och "obligatoriska" faktalektioner som varken lärare eller elever uppskattar. Om programmen framställs av personer med stor kunnskap inom området och kombineras på ett bra sätt med traditionell undervisning kan multimediatekniken således enligt Håkans erfarenhet bidra till ökad produktivitet och effektivitet i utbildningsarbetet.

Ingalill hade upptäckt att det var en myt att bra utbildningsprogram nödvändigtvis måste bli stora och dyra och att enbart stora företag därför kunde bekosta produktionen av sådana. Hon hade också upptäckt att man genom att samarbeta med kvalificerade ämnesexperter och hålla en låg kostnadsprofil kunde skraddarsy program till kostnader som låg väsentligt under de större företagen.

## **Marknaden**

För att få upp en tillräcklig marknad krävs emellertid att man bryter myten om att framställning av multimedia bara handlar om program på en massmarknad. Sådana program kan bara produceras och distribueras av de stora företagen. Deras produkter blir goda och tekniskt avancerade. De är emellertid ofta alltför allmänna och innehållsmässigt grunda för en specifik utbildning. De är också omöjliga att uppdatera anpassat för den enskilde utbildaren.

Ett bra alternativ är då skraddarsydda produktioner av multimedia. Programmen kan användas över Internet eller Intranet och kräver nästan

ingen annan utrustning än den eleven redan har. Programmen kan lätt uppdateras och förnyas och ständigt vara aktuella på nätet. Som exempel på program som är lämpliga kan nämnas olika former av säkerhets- och skyddsutbildning, administrativa rutiner, produktkunskap etc - d.v.s kunskaper som alla medarbetare måste ta del av.

Uppdragsgivaren, d.v.s den lärare som vill ha ett program, levererar således ett eget grundmanus - eller åtminstone sina mest vitala basfakta - som Ingalill sedan omformar till ett interaktivt lärprogram, förser det med bilder och illustrationer, gör instuderingsfrågor till programmet och utarbetar test- och uppföljningsrutiner.

Företaget arbetar med de modernaste programmen och hårdvaran och samverkar i förekommande fall med specialister inom foto, animering, specialprogrammering o.s.v. Utbildningsprogrammen levereras förutom över Internet på CD eller på diskett och konverterat till Mac eller PC - i enlighet med kundens önskan.

## **Pooltanken**

Företaget Stackebackens multimedia AB är ett typiskt småföretag som startade för att möjliggöra en försörjning och en professionell utveckling för Ingalill. Det följer det traditionella mönstret för kunnighetsföretag - nämligen att försöka fånga upp och utnyttja den framgång man får genom sin kunnighet.

I detta fall är det först Håkan som, inledningsvis genom att vara skicklig ”utbildningscoach”, initierade de inledande projekten och skapade möjligheter för Ingalill, och sedan Ingalill som målmedvetet tagit till vara och utvecklat denna inledning till en egen profession som utvecklare av interaktiva läromedel.

En annan karaktäristisk egenskap för dessa företag är att de lätt kan flyttas om Ingalill eller Håkan skulle vilja byta arbetsort. Allt grundlägg-

gande arbete kan ske på distans och kontakter kan förmedlas elektroniskt eller per post. Kontor och all teknisk utrustning finns i den egna villan. De kontakter man behöver för att utföra uppdraget kan skapas inom dess ram t.ex fotografering, expertis på området, tecknare, datatekniker etc.

Företaget Stackebackens Multimedia AB har också alla de riktigt små men innovativa tjänsteföretagens problem och svårigheter - t.ex att inte synas tillräckligt på marknaden, att inte hitta och hinna nå ut till ”ovetande kunder”, att vara för litet för att ta stora uppdrag, att inte med egen kraft kunna punktera myter som finns, t.ex att interaktiva program slukar enorma utvecklingskostnader.

Till skillnad från stora företag som arbetar på en massmarknad och enbart producerar för denna måste det lilla företaget finna en mängd kunder som inte vet om möjligheten men inte heller vänder sig till stora företag med sina önskemål eftersom dessa är alltför dyra. Volymen på de projekt det lilla företaget kan åta sig är alltför liten för att finansiera en omfattande marknadskontakt. Det krävs, å andra sidan, inte heller särskilt många uppdrag för att det lilla företaget ska kunna utvecklas och gå runt.

Den stora svårigheten är således att få till stånd en tillräckligt stor volym referensuppdrag och i samband med det en tillräcklig kontaktspridning för att få ett stadigt inflöde av nya kunder. Denna process får nästan inte ta någon tid alls eftersom det är svårt att växla mellan att vara starkt koncentrerad på sin produktion och att ringa, prata och sälja. Den stora tröskeln för detta mikroföretag är alltså att nå ut till tillräckligt många potentiella uppdragsgivare och få dem att förstå värdet i det erbjudande man har.

Företaget medverkade därför i Poolprojektet för att försöka etablera en grupp som man hoppades skulle ha tre olika funktioner. Den skulle innehålla personer som dels skulle kunna vara uppdragsgivare, dels skulle kunna förstärka produktionsresursen i händelse av ett större uppdrag och

dels skulle kunna medföra en bredare marknadskontakt.

Ingalill och Håkan byggde därvid på en idé om att man skulle kunna knyta ett nätverk - eller en pool - kring uppdrag avseende modern utbildningsproduktion dit olika utbildningsansvariga kunde vända sig för att få kvalificerad hjälp med sina upplägg. I poolen skulle således ingå kvalificerade resurser för att

- \* medverka i formulering av mål och utbildningsbehov
- \* utarbeta multimedialösningar
- \* anordna videokonferenser
- \* handleda dialogkonferenser
- \* organisera distansutbildning

Stackebackens multimedia AB vände sig till företag och personer som man kände sedan tidigare och hade kontakt med i utbildningssammanhang i hopp om att poolidéen skulle vara så intressant att man lätt kunde intressera de övriga för ett samarbete. De valda företagen fanns spridda i hela Norden. Poolen har emellertid inte kommit igång med några direkta affärsaktiviteter vilket kanske heller inte var en realistisk målsättning för den tid, ca åtta månader, som projektet pågick. Den typ av projekt som Stackebackens hittills blivit engagerad i har erfarenhetsmässigt haft en latenstid på ca 12 månader från första kundkontakt till beställning.

## **Praktiska erfarenheter**

Projektets krav på ett minimiantal av 10 företag försvårade bildningen. Håkan och Ingalill tror att det hade varit mera realistiskt för dem att star-

ta med trioder som på sikt kanske skulle kunna knytas samman till en pool.

Tanken bakom urvalet av företag i poolen gjorde också att bilden alltför mycket kom att påminna om sammansättningen av ett större utbildningsföretag. Det var svårt att få förståelse för hur gemensamma projekt skulle kunna hanteras. Tanken introducerade en konkurrens- istället för en samarbetsituation.

Försöken att rekrytera poolmedlemmar mötte på sina håll viss miss-tänksamhet, särskilt hos en gruppering som själva var på väg att bilda ett gemensamägt konsultbolag. Det fanns bland de tillfrågade en viss ångslan för att andra i poolen skulle stjäla deras idéer till utbildningsupplägg och kundbearbetning. Håkan och Ingalill har också egna direkta erfarenheter från andra grupper att så har skett, så de har båda en stor förståelse för den reserverade hållning de mötte.

De mötte också hos en del av sina kolleger en oförstående attityd till den kompetens som företaget erbjöd. Det fanns hos en del en föreställning om att multimediaproduktion var mycket dyrt och svårt och komplicerat samtidigt som man hos andra mötte föreställningen att "lite programmering kan vi väl alla". Antingen såg man således produktionen som något mycket kvalificerat, och som enbart kunde utföras av stora och specialiserade företag, eller också som något slags amatörproduktion som vem som helst kunde göra.

Det är möjligt att en del av dessa problem kommer sig av att man kan sägas ha varit för tidigt ute med sin affärsidé. Relativt få utbildare har någon egen erfarenhet av vare sig att använda eller producera interaktiva läraomedel. Vanföreställningarna är troligen en funktion av detta.

Stackebackens multimedia AB har därför fått lägga ner stor tid på att på olika sätt missionera, demonstrera och tålmodigt förklara värdet av sina produktioner vilket också är en betydande belastning för ett litet företag där tiden egentligen bara räcker till för att producera.



## Nuläge och resultat

Den ursprungliga poolen har avslutats. Erfarenheterna av poolbildandet omsätts emellertid nu i ett mindre nätverk av kompetensutvecklare med kontakter i några stora företag med liknande säkerhetsproblematik som kärnkraftsindustrin, d.v.s där alla nya måste känna till och kunna vissa saker för att inte äventyra säkerheten. Arbetet i poolbildningsprojektet har också visat att det hela fungerar tekniskt och har givit erfarenheter av vad det innebär jobbmässigt.

De reflektioner som Ingalill och Håkan gjort utifrån erfarenheterna av detta försök säger dem att det i dagsläget är partners snarare än pool-are som Stackebackens multimedia AB skulle ha bäst affärsmässig nytta av. Dessa partners kan delas in i några olika kategorier:

- \* **legitimerare** som medverkar till att sprida förståelse för värdet av den typ av tjänst som Stackebackens multimedia AB producerar och som pekar på betydelsen av det pedagogiska kunnandet snarare än enbart de tekniska möjligheterna.
- \* **idégivare** som kan medverka till att i olika sammanhang se och formulera behovet av den tjänst som Stackebackens multimedia AB erbjuder och som inte omedelbart själva försöker exploatera idéerna.
- \* **sponsorer** i form av köpare som ser det som viktigt att denna tjänst utvecklas och får fäste. Det kan vara stora företag, institutioner eller myndigheter som ser värdet i

att denna typ av företag utvecklas. Deras motiv skulle i så fall vara att de därmed stödjer uppkomsten av en mer småskalig och flexibel tjänstemarknad. De skulle t.ex av detta skäl lägga ut uppdragen till Stackebackens multimedia AB istället för att anlita de ”stora” leverantörerna.

- \* **lärare och utbildare** som hamnar i omöjliga situationer där det krävs att de skall utföra utbildningsuppdrag som är ineffektiva och improduktiva och på ett sätt som strider mot deras professionalitet och elevernas intresse. De skulle i sådana fall medverka till att det skapades en multimediaproduktion.
- \* **experter** som ser att deras djupa kunnsighet t.ex inom säkerhet, produktkunskap, miljökunskap etc späds ut till homeopatiska doser på vägen från dem ut i den utbildning som skall bygga på deras kunskap.
- \* **dataspecialister** som är intresserade av att på plats aktivt fixa det tekniskt-praktiska och därmed jämna vägen för vanligen datorkunniga lärare som vill prova på att använda interaktiva läromedel i sin undervisning.

## Paul Nyman, InfoServ AB

### **Bakgrund**

Paul Nyman började sin yrkeskarriär inom Johnsson-koncernen och blev tidigt intresserad av den datortekniska utvecklingen. Han arbetade under 70-talet som konstruktör på Nordisk Elektronik, bl.a med digitala system som innehöll mikroprocessorer, hjärtat i dagens persondatorer. Under 80-talet arbetade han inom Televerkskoncernen - Teli med inköp av elektroniska komponenter och var inköpschef på TeleNova under Compisprojektet. Televerkets bolagisering till Telia och avvecklingen av hela data-sidan innebar ett val för många. Paul slutade på Telia 1990 och började samarbeta med företaget Synapsen. Paul var inledningsvis ”fritidskonsult”, men övergick efter en tid till att vara heltidsanställd. Det visade sig dock tidigt att skillnaden mellan att vara anställd och att vara ägare i denna typ av företag suddas ut och man kom fram till att en form av projektkontrakt var rimligare.

Detta kontrakt omvandlades emellertid senare till en samarbetsform där Paul hade ett juridiskt sett eget bolag - InfoServ - som hade mycket nära samarbete med sin förre arbetsgivare Synapsen. Flera andra, några med Telia som gemensam bakgrund, anslöt efter hand till denna grupp av små samverkande företag som blev PC/Fax-gruppen, d.v.s den grupp som i många stycken inspirerat och kommit att stå modell för pooltanken. Samtliga 11 företag som nu ingår i PC/Fax-gruppen har - samtidigt som de samarbetar med varandra - egna helt oberoende och självständiga affärer och uppdrag där de samverkar med företag och organisationer utanför gruppen.

Gruppen hölls redan från början samman genom olika BBS-system och man har också aktivt deltagit i utvecklandet av nya generationer av

sådana system. Genom att åta sig att t.ex sköta webbsidor och fungera som webbhotell har man skaffat sig en möjlighet att finansiera sitt eget interna behov av utrustning och teknisk support. Hårdvaran ägs formellt av tre av gruppens företag medan övriga investerar del av sin tid och sin kompetens.

### **Från elektronik till samverkanskonsult**

Pauls företag InfoServ har redan från början erbjudit ledning och rådgivning kring dagens krav på nya arbetsformer och flexibla lösningar, med speciell inriktning på distansarbete och virtuella företagsnätverk. Paul har således medverkat i flera regionala projekt om telependling och distansarbete. Paul har också sedan länge erbjudit personligt anpassad utbildning på alla nivåer för att arbeta via Internet. Paul är numer också aktiv i Företagarna i Nynäshamn och sitter även i styrelsen för Stockholmsdistriktet.

PC/Fax-gruppens arbetsformer har emellertid väckt allt större intresse. Detta har gjort att Pauls affärsverksamhet i hög grad kompletterats med uppdrag som riktas mot begreppet samverkan. Pauls nuvarande hem-sida baseras således nästan huvudsakligen på information om olika samverkansprojekt och presenterar Paul som

- \* projektledare för sådana projekt
- \* initiator av nätverk och poolbildningar
- \* föreläsare och utbildare i dessa frågor

Eftersom uppstarten och resonemangen kring de projekt Paul arbetar med - liksom för flera andra av poolbildarna - i så hög grad relaterats till erfarenheterna i PC/Fax-gruppen har vi för att undvika upprepningar se-

parat i en bilaga redovisat hur vi uppfattat dessa. I denna redogörelse koncentrerar vi oss på Pauls egna projekt, erfarenheter och tankar om vad som kan leda till en mer produktiv samverkan mellan småföretag.

## **Från distansarbete till nätverk**

Invånarnas möjligheter att genom distansarbete använda sin tid mer produktivt har varit ett naturligt tema i Pauls projekt för bland annat Nynäs- hamns kommun. Statistik visar t.ex att 43% av Nynäsborna pendlar till Stockholmsområdet och i snitt lägger 3 timmar per dag på resor - en omfattande total tid som åtminstone delvis skulle kunna användas mera produktivt.

De flesta åker bil trots långsam dålig väg eftersom pendeltågen alltför ofta har störningar i sin trafik. Inom kommunen har därför frågan om en snabbare och bättre förbindelse till Stockholm varit aktuell under lång tid. Man har då frågat sig om distansarbete skulle kunna vara en lösning på detta problem och om ett ökat distansarbete skulle kunna främja uppkomsten av småföretag och därmed ytterligare vitalisera företagarklimatet i Nynäshamn.

En övergång till ökat distansarbete visade sig emellertid möta vissa hinder. Paul kom fram till att processen motverkades av att det i Haninge och Nynäshamn inte finns en lokal och fungerande infrastruktur som passar distansarbete/soloföretagare. När man finns på en större arbetsplats är denna infrastruktur nämligen redan "ordnad". I industrisamhället är det vanligt att arbetsgivaren investerar i, skapar och erbjuder den utrustning och de system arbetstagaren behöver för att arbeta. Genom detta skapas också en infrastruktur som stödjer arbetstagaren i arbetet.

Industrisamhällets förutsättningar gäller emellertid inte längre. Den teknik som behövs för den enskilde kan ofta lätt distribueras ut, så att få behöver finnas på arbetsplatsen för att göra jobbet. En sådan förändring

leder emellertid till konsekvenser när det gäller samarbete och samverkan. Om man lokaliserar ut arbetet förlorar arbetsgivaren kontrollen över arbetstagaren men arbetstagaren förlorar också den för honom eller henne viktiga infrastrukturen.

Infrastrukturen kan därvid vara allt från ”att ha någon att tala med” till att få hjälp med att ”byta papper i skrivaren”. En fråga som aktualiserades i distansarbetarprojektet var då om det fanns andra sätt - t.ex genom samverkan mellan olika små företag så som modellen med PC/Fax-gruppen anvisade - att ordna det infrastrukturella stöd som skulle kunna medföra en ökad vitalitet i småföretagandet. Den fråga som behövde besvaras var således om pooler kunde erbjuda bättre förutsättningar för de som arbetar på ”avstånd” d.v.s underlätta distansarbete och sk telependling och medverka till att skapa nya småföretag.

Dessa resonemang ledde emellertid fram till uppfattningen att samtliga småföretag i Nynäshamn och Haninges kommuner skulle kunna ha stor glädje av denna typ av nätverksbildning och samverkan. Intresset för PC/Fax-gruppens erfarenheter har således medverkat till att Paul fått ett med NUTEKs poolprojekt parallellt och liknande uppdrag - Nätsam. Detta projekt är - när det gäller Pauls insatser - betydligt större och mer omfattande än NUTEKs projekt.

I Nätsam har Paul tillsammans med 9 ALU-anställda fältarbetare genom intervjuer inventerat intresset bland de lokala företagen inom kommunerna Haninge och Nynäshamn för att bilda någon form av nätverk. Närmare 70% av de nästan 600 tillfrågade säger sig då vara intresserade. Av dessa har man nu formerat 5 pooler med tillsammans 60 företag som under 1999 skall utveckla olika stödjande aktiviteter. Ytterligare pooler planeras sättas igång senare under året vilket innebär ytterligare ett stort uppdrag för InfoServ och en stor satsning när det gäller nätverksskapande i de berörda kommunerna.

Paul ser sig i ovanstående arbete som en resurs i en annan mening än i ett kund-leverantörsförhållande. Pauls kunder är ju inte bara de finan-

sierande myndigheterna utan också de företagare och andra som berörs av det nätverk han försöker skapa. Han levererar inte en vara eller en direkt specificerad tjänst. Han bidrar istället i de aktuella sammanhangen med sin kunskap om de förhållanden som projektet behandlar och finns tillgänglig som en person man kan tala med i de frågor som kommer upp.

## **Tankar och visioner**

Paul ser i sina uppdrag en tydlig tendens att man i det lokala arbetslivet går från att som anställd arbeta för en arbetsgivare, via att man säljer sina tjänster till flera olika uppdragsgivare för att så småningom blir egen soloföretagare. Samma utveckling finner Paul i makroskala genom sitt intresse för aktier. Stora företag börjar nu allt mer sälja ut sina verkstäder som bildar egna lokala företag vilka lever som underleverantörer till de stora.

Han ser också en tendens att vi när marknaden för förnödenheter som mat, hus och kläder är täckt börjar efterfråga upplevelser och en meningsfullare och rikare användning av vår tid. Redan dagens tillgång till satelliter, kabel-TV-nät och elströmsnät innebär svindlande möjligheter att göra sig oberoende av tid och rum och ha hela världen som marknad.

IT-samhället är samtidigt mycket sårbart och tillgången till de telenät och andra system som krävs för kommunikation blir därför enligt Paul den centrala samhällsekonomiska frågan. Statliga och privata äganden kommer att blandas på helt nya sätt med svåröverskådliga konsekvenser. Man måste här fundera i termer av ett slags allemansrätt så att man inte får ett elektroniskt vägnät med bara enskilda vägar eller områden med monopol dit bara vissa har tillträde. Då blockerar man enligt Paul möjligheterna för en sund utveckling av småföretagandet.

Om och när det fysiska beroendet av tid och rum minskar så ökar också behovet av att människor mellan sig skapar relationer och knyter

ihop sig socialt. I traditionella organisationer är spelreglerna redan fastställda vilket gör det enkelt. I en mera fri samverkan tvingas man att bygga upp förtroende för varandra utan ett sådant stöd. Pauls erfarenhet är att de som arbetar i stora organisationer - och inte har mött denna problematik - grovt underskattar den tid detta tar.

Pauls utgångspunkt i alla dessa projekt har därvid varit att medverka till aktiviteter i vilka det nödvändiga förtroendet kan byggas upp. Det spelar då egentligen inte så stor roll vilka aktiviteter dessa är - huvudsaken är att man föreslår något som alla ser som nyttigt för sin egen verksamhet och som man är intresserad av och kan engagera sig i.

En annan utgångspunkt har varit att forma aktiviteterna så att de gör det möjligt för var och en att sätta sig in i vad de andra gör och lära känna varandra. Det ligger enligt Paul ett värde i att man är olika eftersom man då kan lära av varandra. Problemet är att avståndet inte får vara för stort för då är det svårt att finna plattformar för gemensamma intressen och för att skapa affärer med och hjälpa varandra. Det har därför varit viktigt för Paul att finna någon form av förberedande aktivitet från vilken deltagare i de aktuella poolerna skulle kunna utkristalliseras t.ex från intresse, tidigare bekantskap, marknad etc.

Paul beskriver sin roll med en metafor. Han anser sig vara den som bygger dansbanor och skaffar musikanter. Själva dansandet och vad detta kan leda till åstadkommer var och en som kommer till dansen av egen kraft.



## Företagspoolerna i NUTEK-projektet

InfoServ AB medverkar i projektet genom två olika poolgrupper. Alla företag i dessa pooler har sitt säte och verksamhet i Nynäshamnsområdet.

- \* Gruppen **Poolarna** består av 11 företag med intresset i första hand riktat mot att kunna göra interna affärer.
- \* Gruppen **Forum/Ebus** innehåller 9 företag som visat ett intresse för elektronisk handel men som visade sig ha mycket lite tid att lägga ner på möten och diskussioner. Denna grupp har därför sedan omvandlats till en tredje grupp **Samverket**, som nu innehåller 11 företag med ett gemensamt intresse att fördjupa sin användning av Internet och hemsidor.

Deltagarna har handplockats utifrån Pauls kännedom om deras intresse att vara med och man har strävat efter att ha både kvinnor och män i poolerna. Samtliga pooler innehåller företag från vitt skilda branscher. Gruppen Poolarna innehåller dock, i högre grad än övriga, företag som på ett mera direkt sätt arbetar med elektronik och datorer t.ex elektroniska styrsystem för maskiner, desktop publishing etc. Gruppen Poolarna är också den grupp som nu lever vidare efter projektidens slut.

## Praktiska erfarenheter

Paul deltar således i många försök att bilda nätverk och det kan vara svårt att skilja erfarenheterna just från NUTEK-poolerna från hans andra erfarenheter. Eftersom alla stammar ur samma källa och enligt Paul innebär liknande svårigheter så kan vi här utnyttja Pauls totala erfarenhet.

Paul har funnit att aktiviteten i alla dessa pooler dalar efter en månad trots ett inledningsvis stort och äkta intresse. För att fungera kontinuerligt måste nätverket därför enligt hans erfarenhet löpande erbjudas olika nya aktiviteter.

Eftersom igångsättningsmotståndet är stort är det viktigt att skapa så goda förutsättningar för framgång som möjligt redan i förberedelsearbetet. Rekryteringen av företag till pooler kräver enligt Paul många och personliga samtal där man mycket lyhört kan fånga både de intressen för olika teman och de attityder och tveksamheter kring nätverk och pooler som finns. Paul har själv utgått från områden där han har ett stort förtroendekapital t.ex sitt IT-kunnande. Det har därför för hans del varit mycket naturligt att i starten tona ned poolbegreppet och närmast likna arbetet i poolen med en studiecirkel i IT.

Pooldeltagares möjlighet att stödja varandra i en framtida mer affärs- mässig fas bygger enligt Paul på att man kan slipa av sin taggighet och minska sin inneboende misstänksamhet mot varandra. Människor tycks ofta - när samarbete och pooler kommer på tal - ha föreställningar om risken att bli lurad och att man tvingas ge något utan att få något tillbaka. Pauls erfarenhet är att risken normalt är mycket liten att detta skall inträffa men föreställningarna som sådana är en försvarande faktor. Det tar enligt Paul minst ett år med månatliga möten att bygga upp det förtroende som krävs.

De aktiviteter som Paul hittills initierat inom ramen för projektet, och de som uppdraget initierat i poolerna i Nynäshamn, har således inte haft någon annan direkt funktion än att bygga upp detta förtroende. Ur aktiviteterna har dock spontant vuxit fram en del ”affärer” och vissa företag har ”funnit varandra”. En fotograf och en reklambyrå har således gemensamt gjort en lokal årskalender. Poolaktiviteterna har emellertid haft andra goda effekter. I gruppen ”Poolarna” ringer man således ofta till varandra för att få hjälp att diskutera och lösa problem - men det flyter inga pengar emellan dem.

Poolandet skapar således enligt Paul ett slags nära infrastruktur av kolleger och vänner och som medför att man får möjlighet att se sig själv som företagare i ett bredare perspektiv, har inblick i andra områden, kan mer än tidigare o.s.v. Det är också tryggt att ha personer som man skulle kunna ringa till och få stöd av om "något skulle dyka upp". Denna sociala "plattform" uppstår emellertid inte utan vidare utan formas först när man har anledning att engagera sig i gemensamma aktiviteter.

Eftersom dem Paul vänder sig till inte har erfarenhet av vilka fördelar som finns med poolandet och snarare överdriver ett antal risker söker Paul efter svar på frågan hur man redan från början skulle kunna vara tydlig när det gäller denna samvaros natur och undanröja eventuella missförstånd. De erfarenheter från poolandet han skulle vilja föra fram då är:

- \* att träffas är i de allra flesta fall en produktiv och väl använd tid även om man inte omedelbart kommer fram till något konkret eller har direkt "nytta" av varandra.
- \* att det är fullt möjligt att samarbeta och hjälpa varandra utan att byta pengar. Det är således inte nödvändigt att i kontakter inom poolen alltid vara affärsmissig i traditionell mening.
- \* att investeringar i förtroende genom att man "ställer upp" för varandra är en nödvändighet för framtidens affärsliv.
- \* att man sällan blir missbrukad och utnyttjad av andra i en pool.
- \* att ett nytt näringsliv håller på att ta form där nätverkan- det blir viktigt.

- \* att ”unna andra” framgång är inte ett svaghetstecken. Man blir inte sämre för att andra lyckas.
- \* att frivilligt avstå från pengar behöver inte vara välgörenhet/kommunism eller dumhet utan kan vara en sund affärsstrategi.
- \* att det mycket väl går att bli rika tillsammans utan att det sker på varandras bekostnad.
- \* att det kan vara väldigt roligt att arbeta tillsammans.

Paul har funnit att ovanstående punkter sällan får mening förrän man själv upplevt dem. De skiljer sig också från de föreställningar de flesta människor uttrycker om ”affärsmässighet” och företagande. Deltagare i poolerna har därför svårt att förklara värdet av sin medverkan för andra, även om de själva är mycket positiva.

Frågans diffusa karaktär, och det faktum att den traditionella affärsmässigheten inte tycks vara så viktig, gör att man ibland beskylls för att vara ”förkunnare” eller New Age. Arbetet i poolen måste därför enligt Paul kompletteras med utåtriktade aktiviteter som visar att poolaktiviteterna inte är en förtäckt manipulation, som i förlängningen syftar till något annat. Det vore bra om poolandet i framtiden kom att uppfattas som en av näringslivets nya och grundläggande mekanismer - öppet för alla som anser sig ha tid och lust - och därför inte blev något märkvärdigt och annorlunda.

Paul tror inte att någon av poolerna skulle kommit igång utan en avlönad poolbildare. Poolbildare och poolledare måste enligt Paul ersättas för sin insats för att medverka till uppkomsten av den infrastruktur som behövs och för att de ställer upp och förvaltar de möjligheter som erbjuds deltagarna genom projekten.

## **Nuläge och resultat**

Poolen Poolarna lever vidare av egen kraft. De andra har gått ner i aktivitet. En fråga som nu diskuteras i Poolarna är hur man undviker att bli hemmablind i poolen och hur man i denna grupp skall kunna behålla sin vitalitet.

Gruppen träffas en gång i månaden och 60-70% deltar vid dessa möten. Varje träff har ett tema som uppfattats relevant för många. Ett kommande tema är ”år 2000-problemet” och hur man kan göra en egen analys av sina risker att drabbas av detta.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kjell Lundh, Datorbyn AB

- i rollen som poolbildare

### **Bakgrund**

Kjell Lundh är civilingenjör från CTH och började sitt yrkesliv som konstruktör av datorterminaler vid företaget Standard Radio. Han arbetade under några år i början av 70-talet som konsult i ett datakonsultföretag och förestod fram till 1977 datacentralen vid det då statliga Karolinska Sjukhuset. I samband med att datacentralen lades ner engagerade sig Kjell i att ordna andra jobb åt samtliga anställda vid enheten. I avtalen ingick att de anställda som fick andra jobb ändå skulle kunna vara kvar vid KS tills man där helt avslutade verksamheten.

Vattenfall var ett av de företag som erbjöd anställning åt flera av Kjells medarbetare vid KS. Han erbjöds även själv en anställning där som projektledare för ADB-utvecklingen inom verken Forsmark och Ringhals. Vattenfall uppfattades på den tiden vara en arbetsplats som erbjöd en kompetensutveckling i yttersta frontlinjen och hade en mycket klar policy att bidra till samhällsnyttan. Kärnkraftverken satsade på mycket hög kvalitet i hårdvaran och på tekniskt välgjorda system för att ha en hög säkerhet.

Kjell startade i början av 80-talet tillsammans med en kollega inom Vattenfall ett eget konsultföretag som så småningom fått namnet Datorbyn. Kjells kompanjon finns också fortfarande kvar i företaget. Denne har fortsatt arbeta med dessa underhållssystem för kärnkraftsindustrin. Företaget har omfattande uppdrag i Ryssland, i Saudiarabien o.s.v. Många av dessa uppdrag förmedlas genom Kraftbolagens eget bolag Swedpower som har statens uppdrag att teckna avtal om utbyte av tjänster mot olja. Många av dessa uppdrag betraktas dock som svåra och kräver en

mycket stor teknisk skicklighet i kombination med en mycket gedigen kunskap om de kulturer där man skall arbeta.

## **Distansutbildning - en ny affärsidé**

Kjells eget professionella intresse riktades runt 1990, då han fortfarande var anställd inom Vattenfall, mot utbildning och framför allt mot frågan om att kunna erbjuda utbildningar på distans. Inom Vattenfall fanns det många olika befattningar som krävde utbildningar i simulatorer. Dessa utbildningar blev mycket kostsamma och Kjell engagerade sig i att designa kompletterande kurser både före och efter själva simulatorträningen för att öka effektiviteten i utbildningen och i utbytet av simulatordelen. De som skulle utbildas fanns och bodde på olika ställen i landet och tanken på distansutbildning via telekommunikation och datorer tog form.

Stora omstruktureringar i företaget medförde också ett behov av vidareutbildning för många som "blev över" i den nya organisationen. Det föreföll i detta skede mera naturligt för Kjell att tillhöra Vattenfalls utbildningsavdelning. Även denna omstrukturerades dock kraftigt och Kjell valde, när tillfälle gavs 1994 efter 17 år inom företaget, att sluta och på heltid arbeta inom ramen för företaget Datorbyn AB.

Kjell kom ungefär samtidigt i kontakt med PC/Fax Gruppen som då behövde förstärka sin kompetens inom området distansutbildning. Datorbyn AB har medverkat i några av gruppens virtuella projekt t.ex med konferenssystem för utlandsskolor men arbetar till största delen med andra samarbetspartners.

Den långsiktiga affärsidén för Kjell är att bli en utbildningsinstitution på "nätet". Företaget erbjuder sig att med en veckas varsel arrangera en för uppdragsgivaren helt specialsydd distanskurs inom nästan vilket område som helst. Idén skall inte förväxlas med programmerad undervisning utan den bärande tanken är här att kunna koppla samman en elev



med en relevant lärare och ett antal ”inledande” böcker som redan finns. Kursen startar kring en sk ”studiekarta” där de grova ramarna för arbetet framgår. Kursens vidare innehåll utformas sedan efter hand i samarbete mellan lärare och elev i takt med att elevens behov och önskemål klarnar. Sökandet efter relevant material ingår i själva kursen och sker hela tiden parallellt med studierna.

Kjell har byggt upp ett mycket brett kontaktnät av möjliga lärare och kan därför erbjuda företag och elever denna mycket flexibla och individuellt anpassade studiegång. Målgruppen är elever som har ont om tid och som behöver sin utbildning just nu. Upplägget och den flexibla tekniken innebär att man kan driva kursen med en enda elev i de fall detta är önskvärt eller koppla samman flera elever i studiegrupper i de sammanhang där detta är möjligt eller där den sociala kontakten mellan ”klasskamrater” kan antas ha särskild betydelse.

## **Lärarpoolen - ett embryo till företagspooler**

Lärargruppen utgörs av juridiskt självständiga småföretagare som genom Datorbyn AB erbjuds uppdrag. Dessa uppdrag är till sin karaktär både annorlunda och större än vad var och en skulle kunna klara på egen hand. Strävan är att aktivt söka affärer som är större än man själv klarar av enligt Kjell just det som är kännetecknande för arbetet i en företagspool.

Datorbyn AB är också mycket mera integrerad i hela ”affären - distansutbildning” än enbart som ett marknadsförings- eller säljbolag. Kjell medverkar t.ex själv med sin egen strategiska viktiga kompetens om distansstudier och IT-teknik också i själva genomförandet. Genom den samverkan som uppstod har det visat sig att alla deltagarna i gruppen blir kraftfullare och stabilare som företag.

Den typ av pool som på detta sätt skapats runt stabila, självständiga småföretagare expanderar den lokala ekonomin eftersom dessa företagare spenderar sina intäkter lokalt. Det lokala samhället blir också mindre

sårbart genom att företagarna är socialt integrerade i det lokala samhället. Endast undantagsvis har de anledning att flytta sin verksamhet. Eventuella flyttningar av småföretagare sker inte heller samlat så som blir fallet om man i en kommun förlitar sig på större företag som kanske väljer att lägga ner eller flytta sin produktionen.

## **En utveckling av småföretagartänkandet**

Arbetet med pooler har enligt Kjell också medfört en utveckling av småföretagartänkandet. Kjell betonar tex ofta betydelsen av att bygga pålitliga affärsrelationer men att dessa skiljer sig från sociala vänskapsrelationer. De möten som Kjell initierar för att knyta ihop en affär syftar alltså främst till att lära känna och få förtroende för affärsmannen/kvinnan. De behöver inte alls resultera i att man umgås privat. Man kan ha riktigt goda vänner som man inte alls litar på i affärer. Däremot samarbetar man inte affärsmässigt men någon man ogillar som person.

Ett stort antal av de projekt som nu är aktuella utgår från vad Kjell kallar det nya småföretagartänkandet. Detta tänkande är bland annat att man faktiskt skall kunna göra alla moment inom ramen för sitt företagande själv och inte göra sig beroende av specialister för att företaget skall överleva. Denna filosofi hindrar inte att man i varje läge kan låta den i en grupp som är bäst lämpad för en uppgift också göra den. Man är emellertid hela tiden vaksam på att behålla oberoendet och att i princip kunna sköta hela sitt företag om det skulle behövas. Detta småföretagartänkande - där man inte ser expansion mot att bli större som ett primärt mål - leder enligt Kjell fram till andra strategier och modeller för tillväxt och utveckling för dessa företag och därmed till andra aktiviteter och åtgärder än vad de konventionella analyserna brukar föreslå.

Kjell samverkar just nu kring dessa idéer med många olika företagargrupper i många olika branscher såsom verkstadsindustri, agenturer för modekläder, kravodlare mm och finner att hans kunnande oberoende av

bransch medför en annan och stabilare utveckling än innan de började samverka. Projekten bygger alla på Kjells erfarenheter från projektet företagspooler och är en förädlad form av de grundidéer som poolprojektet byggde på. Kjell vill därför gärna skilja ”äkta pooler” - både vad avser organisationsform och den gemensamma verksamheten - från andra typer av nätverksgrupperingar eller paraplyorganisationer även om ingen av de pooler som Kjell själv drev inom projektets ram utvecklades entydigt i den riktning han själv nu ser framför sig som mest önskvärd. Detta hindrar inte att de efter hand kan komma att utvecklas åt att bli mera lika dessa nyare poolbildningar som Kjell nu försöker skapa.

## **Kjells egna pooler inom projektet**

### **Node 98 i Arboga**

Kjell tog kontakt med näringslivsenheten i Arboga för att höra efter deras intresse av att starta en pool inom projektet. Arboga var en aktuell ort i samband med nedläggningen av Volvo Aero och Kjell hade andra kontakter och uppdrag i trakten. Näringslivsenheten hade emellertid negativa erfarenheter av ”att starta grupper”. Man hade gjort flera försök men ingen hade kommit igång med några konstruktiva aktiviteter. Det fanns därför inget intresse från kommunen av att stödja ytterligare försök.

Kjell tog dock kontakt med en av de grupper som försökt komma igång. Den bestod av företag som alla var konstruktörer inom elektronikbranschen och som grupperat sig kring önskemålet att effektivisera sin marknadsföring för att kunna öka sin omsättning. Kjell föreslog dem att utnyttja poolbildningstanken och erbjöd sig att vara ”den som rattade mötena”. Man har träffats var tredje vecka under projektiden och fortsätter också att träffas på egen hand. Uppslutningen var hela tiden god. Man informerade varandra om någon inte kunde närvara och man såg själva till att alla fick information om nästa mötestid.

Man har i dagsläget utformat en gemensam hemsida där man under ett gemensamt namn erbjuder sina tjänster. Denna satsning skulle inte ha varit möjlig om man inte samverkat i gruppen. Man kommer kanske i ett nästa steg att kunna öka sin marknad också genom att visa sina kundlistor för varandra och att kunna se sig som en koncern av fristående företag även om man inte nådde ända dit inom projekttiden.

### **ABC-gruppen**

ABC-gruppen bestod av konsulter i området runt Kjells hemkommun Håbo/Bålsta. De var alla verksamma inom olika verksamhetsområden som på ett eller annat sätt skulle kunna vara aktuellt för utbildning för små företag i den regionen. Gruppen utgjordes ursprungligen av 22 företag som Kjell kände till sedan tidigare. Ingen har sagt sig vilja sluta i gruppen men bara c:a 10 företag kan idag sägas fortfarande vara aktiva som en grupp. Några av företagen har också trappat ner sin verksamhet och ”pensionerat sig”.

De möten och aktiviteter som initierats i denna pool har inte medfört att man i poolen i någon nämnvärd omfattning kunnat forma gemensamma projekt eller gjort egna ansträngningar att finna ”för stora” uppdrag som skulle kräva samarbete med flera och expandera den lokala ekonomin. Utvecklingen har i stället efter hand format gruppen till en sk parapligrupp dvs medlemmarna får av och till utbildningsuppdrag genom Kjell men har relativt få affärsrelationer sins emellan.

## Deltagande företags erfarenheter

### - av poolens potential och poänger

Trots att olika pooler drivits på olika sätt och att grupperna byggts upp utifrån olika urvalsprinciper är de erfarenheter som deltagarna beskrivit under dessa intervjuer mycket samstämmiga. Några hade också erfarenhet av att delta i andra likartade nätverksbildningar och kunde göra värdefulla jämförelser. De kunde emellertid å andra sidan kanske inte alltid särskilja erfarenheter från sådana andra aktiviteter från sina erfarenheter av just "SME-poolerna". Vi har därför valt att försöka baka samman alla de olika berättelserna och utsagorna till ett gemensamt porträtt av en "pool ur ett deltagarperspektiv".

### **Den personliga nyttan av att medverka i poolarbetet**

#### *Värdet av att träffa andra företag*

De allra flesta intervjuade såg ett stort principiellt värde i att små företag erbjuds möjlighet att träffa andra små företagare för att prata om själva företagandet och de särskilda problem man möter som liten företagare. Detta gällde i särskilt hög grad de företag som var nystartade eller som var nyligen inflyttade till orten och behöver hitta in i det "lokala näringslivet". I många branscher finns redan fora både för teknisk samverkan och gemensam marknadsföring men man kan ändå behöva en dialog med de lokala företagen om gemensamma angelägenheter.

#### *Konstruktiva samverkansmönster*

Många nämner att värdet av träffarna hänger samman med att man lyckas etablera ett klimat av "icke-konkurrens" inom gruppen och en tillit till

att ingen ”tafsar på andras områden”. Poolbildarens redan från början mycket klara markeringar av vissa ”core- values” och poolbildarnas konsekventa tillämpning av dessa principer i praktisk handling betonades. Kravet på tillit och förtroendefulla relationer i gruppen betonades av alla. Utåt konkurrerar man självfallet. Genom samverkan inom gruppen kan man emellertid ge anbud på större jobb och man vågar åta sig fler och större jobb rent volymmässigt eftersom man kan räkna med hjälp.

#### *Vidgat kontaktnät*

De flesta såg också ett stort värde i att få ett större kontaktnät - både lokalt och nationellt och i några fall även kanske internationellt. Det hade hos några funnits en förhoppning om att man genom poolen också skulle kunna få del av de andra företagens kundregister - eller genom dem få tips om möjliga kunder att kontakta. Detta hade emellertid i de flesta fall visat sig vara en orealistisk förhoppning. För att skapa den tillit som en sådan öppenhet kräver skulle man behövt mycket mer tid tillsammans.

#### *Möjligheter att medverka till regional utveckling*

Många av de intervjuade deltagarna beskriver också att deras intresse för regional utveckling - alltså snarare ett samhällsintresse än ett renodlat egennyttigt affärsintresse - varit drivfjädern för att engagera sig i poolens aktiviteter. Detta regionala intresse har fokuserat arbetet mot en viss typ av projekt. Flera deltagare gör analysen att vi för att hantera det komplexa samhälle som nu utvecklas behöver en ökad samverkan och simultanitet i näringslivet. Flera anser att Sverige tankemässigt backar till i början av industrisamhället vilket leder till stora misstag i informations-samhället.

*Stöd för att utveckla det egna affärstänkandet*

Möjligheten att genom poolen utveckla sitt eget företagande i nya banor - den gamla verksamheten kan ha blivit förlegad eller man har helt enkelt tröttnat - har också varit ett motiv för några att engagera sig i projektet. För dessa deltagare har bredden av kompetens i gruppen varit avgörande. Andra företagare med annan kompetens tex inom juridik, data och ekonomi har setts som betydelsefulla kontakter för dem som t.ex arbetar med tillverkning eller hantverk.

*Svårt att finna intressegemenskaper*

Flera kommenterar dock att det inte alltid varit så lätt, som man inledningsvis föreställde sig, att förmedla sitt eget specialkunnande inom något område till gruppen. Flera säger att de erbjudit exempelvis kundkontakter och kunskap om internationella affärer, men att det inte funnits intresse för detta. Dessa deltagare pekar på att gruppens begränsade storlek sannolikt gör det svårt att tillräckligt snabbt komma fram till en intressegemenskap. Detta är ett praktiskt dilemma. Gruppen behöver vara liten för att snabbt bygga upp tillitsfulla relationer men en liten grupp minskar samtidigt sannolikheten för att inom gruppen hitta just de kollegor som kan dra tillräcklig nytta av ens kunnande. Små företag har inte marginaler som tillåter allt för tidsmässigt krävande och omfattande förberedelse- och kontaktarbete. Nedlagd tid måste snabbt ”betala sig”. Man kan heller inte ta några stora risker med ”felinvesterad tid”.

*Ett betydelsefullt lärande*

De flesta betonar vikten av att de möten som sker i poolen blir tillräckligt intressanta. Några pooler har haft aktiviteter där de mera etablerade inom ett område hjälper de mera nystartade med t.ex ISO certifiering, rutiner för att ta in priser osv. Lärandet genom att möta andra företagare med liknande erfarenheter betonas av flera deltagare - liksom värdet av att presentera sig och sitt företag för andra. Några pekar dock på att dessa

presentationer skulle kunna utvecklas genom att man bättre diskuterade vilka aspekter av ens verksamhet som skulle kunna vara betydelsefullt att känna till för samarbetet inom gruppen.

### *Berikande mångfald*

Några nämner också den stora spännvidd som finns mellan företagare som just startat sitt företag, mellan dom som startat eget därför att man har en idé man ”brinner för” och dom som startat eget för att de blivit av med sin tidigare anställning, mellan företag som sysslar med ”hushållsnära tjänster”, handel och hantverk och dom som utför konsulttjänster till företag som ligger i teknikens frontlinje. Denna olikhet i inställning till företagandet uppfattas som spännande och berikande. Den minskar också risken att man skall uppfatta varandra som konkurrenter om samma marknad. Olikheten kräver emellertid också större skicklighet både hos poolbildare och deltagare för att överbrygga skillnaderna och göra aktiviteterna meningsfulla för alla. Det har visat sig vara en svår balansgång.

## **Den praktiska nyttan av att medverka i poolarbetet**

### *Nya tekniska lösningar*

De flesta intervjuade såg en direkt nytta redan på kort sikt av att inom poolens ram ha fått hjälp att arbeta fram olika IT-lösningar och med att skapa hemsidor för enskild och gemensam marknadsföring via nätet. Vissa företag har haft påtaglig nytta av den nya tekniken och direkt kunnat vidareutveckla sin verksamhet via Internet - t.ex genom att nu kunna skicka bilder till och från varandra. Ett par pooler har satsat en stor del av sitt interna arbete på att utforma en för gruppen gemensam hemsida. Små företag har sällan tid att medverka i kurser av traditionellt snitt. De har



därför uppskattat detta informella erfarenhetsbyte om ny teknik i poolens form. Utbytet kan då direkt styras mot deras egna önskemål och behov.

#### *Effektivare kommunikation med kunderna och varandra*

De IT-verktyg som utvecklats i poolerna har underlättat administrationen av poolens arbete men möjligheten till direkta IT-konferenser för samtal och diskussioner har därefter inte utnyttjats i någon nämnvärd grad. I en pool, där man har känt varandra länge och arbetat tillsammans också i andra konstellationer, ser att man emellertid att man numera mer och mer utnyttjar möjligheter till IT-konferenser i stället för att besöka varandra. Man har genom denna teknik också kunnat vidga sitt nätverk utanför Sverige.

#### *Pooling av resurser och sambruk*

Någon har redovisat en mycket konkret erfarenhet av hur man kan låna resurser av varandra. Exemplet kanske i första hand härrör från en sedan en längre tid tillbaka etablerad nätverksbildning men demonstrerar en viktig aspekt av motivationen att delta i pooler. Ett företag i poolen fick av olika anledningar problem med likviditeten och sattes i konkurs. Övriga pooldeltagare lånade då under rekonstruktionsfasen ut sina maskiner på helger och nätter så att den drabbade deltagarens verksamhet och kundkontakter kunde hållas vid liv.

## **Affärsmässig nytta av att medverka i poolarbetet**

#### *Att etablera nya affärer tar lång tid*

De allra flesta var oroade över att arbetet i poolen tog mycket längre tid än man förväntat sig innan man direkt kunde se att affärerna expanderade. I vissa fall måste värdet av varje möte kompensera ett tidsbortfall på

många timmar av tid som skulle kunnat läggas på annat på grund av långa resor. I andra fall har utbytet av mötet - om man ser det rent affärs- mässigt - inte ansetts stå i rimlig proportion till tidsinsatsen och man har därför tvingats avstå från att delta i poolarbetet. Det verkar vara särskilt svårt att att prioritera poolens gemensamma aktiviteter framför produk- tivt arbete för det egna företaget för när man är nystartad och ekonomiskt pressad.

### *Gemensamma affärer*

I ett fall har i alla fall hela 8 företag i en pool bildat en ekonomisk fören- ing och gemensamt utarbetat ett erbjudande till en stor kund - eller till och med bidragit till att skapa en allians av flera stora offentliga upp- dragsgivare - och har också lyckats få detta ganska omfattande utbild- ningsuppdrag. De intervjuade som deltagit i detta arbete beskriver hur poolens arbete plötsligt blev mycket effektivare den dag man samlade sig kring detta projekt. Man hade tidigare arbetat ganska intensivt på att presentera sina företag och sin kunnighet för varandra men dessa presen- tationer hade blivit både allmänna och ganska vaga. Projektet gav nu en mycket klarare bild för alla berörda över vad som var relevant att berätta om sig själv och sitt företag och en analys av uppdragets natur visade också tydligt vilken kompetens som gruppen behövde utveckla för att kunna ge ett trovärdigt och konkurrensdugligt erbjudande. I detta arbete har det också varit en strävan att alla de engagerade företagen skall kun- na säga ”vårt projekt” och alla skall också kunna berätta om projektets alla delar.

I ett annat fall har en grupp bildats kring en idé att förfabricera gene- rella annonser som sedan lätt kan modereras för de lokala företagen i en kedja. Några deltagare ur en pool har också samlat sig kring att erbjuda ”totalentreprenad” för de som vill ställa ut på en stor företagarmässa på orten. Samma grupp arbetar nu också på att gemensamt offerera att ta

emot långtidsarbetslösa och erbjuda dem praktik/utbildning i sina olika verksamheter. Deltagare i andra pooler nämner emellertid att vissa av deras kunder skulle tveka inför att använda en "pool" som uppdragstagare jämfört med ett större etablerat företag.

### *Parvisa affärer*

I några pooler har företag fått till stånd parvisa affärer. En fotograf och en journalist och grafiker har gjort en lokal almanacka. Detta projekt har därefter utvecklats vidare till att en något större grupp satsar på att utveckla teknik och gemensam kompetens för att erbjuda optimal kvalitet på hemsidor. I andra fall har man hittat möjligheter till gemensamma erbjudanden på marknaden som ännu inte burit frukt. I vissa fall har man också gjort affärer med varandra. Det finns också ett par exempel där en deltagare kunnat anlita andra pooldeltagare som underkonsulter i sina egna jobb och där man själv anlitas av kolleger i poolen för olika uppdrag. Det har i ovanstående fall varit svårt att avgöra på vilket sätt poolens arbete varit en förutsättning för aktiviteterna eller om dessa kunnat uppstå ändå.

### *Tidsödande att utveckla nya affärer*

Flera påtalar att nya affärer kräver stor kreativitet. Det är ovanligt att sådant nytänkande kan ge tillräckligt med pengar inom rimlig tid. Risken är stor att utvecklingen av nya idéer inte till nämelsevis kan betala den investering de innebär för de som deltagit i diskussioner och utvecklingsarbete. Små företag har därför inte tillräckliga marginaler för att satsa sin tid på nya affärsområden. Små företag måste istället mycket sparsmakat satsa sin tid på det som ger mening i verksamheten och som kan förränta den kompetens och erfarenhet man redan byggt upp. Några av de som "hoppat av" anser att det för deras egen del är mera affärsmäs-

sigt att spinna vidare på den redan etablerade marknaden och där snarare förädla och förfina sin produkt eller tjänst än att ge sig in i nya affärsmässiga äventyr. I detta läge är en heterogen pool av många helt olika företagare inte till någon större glädje.

### *Varför samverka?*

Företagarna i de pooler som avslutats eller aldrig kom igång anger att de inte hade särskilt klara mål med att engagera sig i poolen. De delade poolbildarens uppfattning att någon form av samverkan mellan små företag är en sund samhällsutveckling och att en sådan samverkan krävs för att kunna expandera ekonomin och kompensera för de stora företag som försvinner. De fann också poolprojektets betoning av självständiga och kompletta små företag tilltalande - dvs den uttalade ambitionen att motverka aktiviteter mot större företagsbildningar och fasta konstellationer. Svårigheten att komma igång berodde således inte på ideologiska faktorer utan på problemen att finna bra samarbetsprojekt.

### *Svårt med nya medlemmar*

De företagare som deltagit i den pool som prövade att arbeta med ett minimum av fysiska "ansikte mot ansikte" - möten - just med motivet att försöka möjliggöra samarbete över större geografiska områden - nämner den komplikation och energiförlust som uppstod när nya medlemmar introducerades i gruppen under arbetets gång. Den mötesstruktur och de relationer som etablerats i gruppen var alltför sköra och sårbara för att klara av att ta in en ny medlem. Känslan av att då behöva "börja om" gjorde att man i stället satsade sin energi i andra projekt. Att utveckla det kollegiala samarbete som krävs i en pool visade sig innebära en lång socialiseringsprocess. Flera av de intervjuade - kanske framför allt i konsultgruppen - hade dessutom dåliga erfarenheter av tidigare misslyck-

de försök med nätverk och samarbetsgrupper i bagaget. De försök man tidigare deltagit i, och som lyckats, hade antingen en startsträcka på 4-5 år eller hade utgått från en liten etablerad kärntrupp som växt vidare genom att långsamt introducera nya medlemmar. Man var därför skeptisk till att börja med poolbildningar av så många medlemmar.

*Förhoppningar på snabba fördelar, tips och hjälp*

Många hade större förhoppningar på möjligheten att få fördelar genom att tipsa varandra om jobb än vad som kunnat förverkligas. Några av de intervjuade upplevde att de själva varit öppna både med egna uppdrag och kontakter och med att tipsa sina kunder om andra konsulter i poolen men att de sällan mötts av samma öppenhet tillbaka. Det pratades mycket om vikten av öppenhet med kontakter med det visades inte lika mycket i praktisk handling. Några deltagare såg påtagliga risker för det egna företagets renommé med att rekommendera poolkontakter som man inte tillräckligt väl vet vad de kan och klarar. Även om man själv är fristående i juridisk mening så innebär en rekommendation att man ändå satsar man sitt eget goda rykte och omdöme. Misslyckas den andre förlorar man sannolikt kunden. Denna koppling skulle behöva diskuteras mera öppet.

*Kurs eller poolsamverkan?*

En poolbildning skapades kring lokala företags behov av utbildning i e-post och internet. Dessa aktiviteter uppskattades av vissa men uppfattades av andra som ”vilken datakurs som helst”. I den jämförelsen föreföll poolens aktiviteter mindre effektiva än andra utbildningsalternativ med mindre grupper, större tillgång på datorer och mera riktade program.

### *Pooler motarbetas av kommuner?*

Några av de intervjuade har också kommenterat att deras ibland omfattande arbete med att etablera lokala pooler för att erbjuda tjänster på den lokala marknaden motarbetas av kommunens näringslivspolitik. Tillgängliga kommunala resurser satsas istället på egna interna organisationer som kan använda offentliga medel för marknadsföringskampanjer och etableringsstöd för start av nya företag i konkurrens med de redan etablerade. Redan befintliga företag inom kommunen försummas kraftigt. De erbjuds tex inte ens hjälp av typen abonnemang på för företag relevanta tekniska tidskrifter på biblioteket eller möjligheter att få samutnyttja kommunens datateknik. Oklarheter kring hur lagen om offentlig upphandling kan tolkas - liksom rädslan från kommunerna att anklagas för illojal konkurrens - försvårar också för de små lokala företagen att få uppdrag på den lokala marknaden.

### *Poolerna är kanske för "trånga"*

De "infödda" och etablerade företagen behöver stöd för att bredda sitt kontaktnät utanför den region där de redan känner till de flesta företagen. En pool med ett ensidigt lokalt fokus tillfredsställer inte detta behov. Risken är vidare stor att en pool med 10 företag blir för trång.

## **Gnosjö-anda genom medverkan i poolarbetet?**

### *Från konkurrenter till partners.*

En deltagare beskriver hur poolens arbete medfört att man utvecklats från att se de andra som "konkurrenter" till att se dem som "partners". Samarbete mellan partners skiljer sig på flera punkter från konventionella samarbeten. Inte minst gäller detta efter vilka principer man fördelar intäkterna. Sådana frågor behöver behandlas också inom poolen för att

att undvika oklarheter och ”gnissel” om varför vissa får betalt och inte andra. En sådan anda skulle kunna utvecklas i flera lokala nätverk.

### *Kollektiv kompetens*

De flesta nämner också att det krävs en stor kollektiv skicklighet för att en grupp av företagare skall kunna ta vara på varandras initiativ på ett konstruktivt sätt. Alla måste kunna känna sig hörda och juste bemötta. Det finns stor risk att vissa får dra ett tungt lass eftersom de prioriterar gruppens arbete medan andra bara ”hänger på” när det passar dem. Det är också lätt hänt att några tar befälet och tar sig rätten att ensidigt bestämma över ”gruppens gemensamma”. Ett gott samarbete kräver att man kan balansera närhet och distans så att man bibehåller respekterar den varandras affärsidéer.

### *Det behövs eldsjälar*

De flesta anser att det åtminstone i början behövs en sk poolbildare som tar initiativ, kallar till möten osv. Det behövs absolut en eldsjäl som ”pushar på”. I samtalen med 16 deltagare har vi dock inte i någon högre grad kunnat finna bra beskrivningar av på vilka andra sätt en bra poolbildare bidrar till gruppens arbete och framgång. Flera har emellertid betonat risken med att man får poolbildare som uppfattas alltför akademiska och ”läraraktiga”.

### *Hur sprids pooltanken?*

Några pooler har nått fram till att behöva börja fundera över efter vilka principer som man skall välja in nya företag i gruppen. I några av dessa får man förfrågningar från andra företag som vill vara med och måste därför fundera på att expandera. I andra pooler tänker man mest i termer av vilken ytterligare kompetens som skulle stärka gruppen - t.ex i något fall en affärsjurist.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



## Del 3

Slutsatser från projektet  
extraherade ur poolbildarnas berättelser

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Poolbildarnas affärsmässiga engagemang

### *Företagandet upptar hela ens person*

Alla poolbildarna har erfarenhet av att arbeta i stora företag. De har alla uppfattningen att en professionell utveckling på det egna kunskapsområdet är svår att få i stora företag även om det ofta hävdas motsatsen. Arbetet i stora - ofta byråkratiska och hierarkiska - verksamheter motverkar dessutom den närhetskänsla och kontakt med ”verkligheten” som dagens människa önskar.

Man talar således om att arbetet som småföretagare inkluderar hela ens person - man är odelbar - på ett sätt som inte är möjligt i stora företag. Ur denna personliga synpunkt upplevs det mycket mera tillfredsställande och produktivt, och ger en större livskvalitet, att forma sin egen verksamhet än att bara vara en liten del av en större.

### *Den lokala och familjemässiga identiteten*

Det finns olika uppfattningar bland poolbildarna om denna fråga men ur materialet kan vi utläsa att de flesta anser att förankringen i det lokala sociala nätverket är betydelsefullt för en god livskvalitet. Denna förankring inkluderar också möjligheten att familj och familjemedlemmar naturligt skall kunna engagera sig i den egna verksamheten och därmed lätta försörjningsbördan.

Detta är förstås ingen ny tanke. Det verkar emellertid som om de förändringar som skett genom dagens kommunikations- och informationsteknologi gjort ett sådant alternativ mer naturligt och mera möjligt än förut. En viktig aspekt för de flesta är att skapa en försörjning på den egna orten, med tätare kontakter med närmiljön och den egna familjen, snarare än att engagera sig i stora globala företag.

### *Övergången till en ny ekonomi*

En utgångspunkt för industrialismen har varit frågan om investeringar och deras förräntning. Masstillverkning med en avancerad teknologi har därvid gjort att man som ”arbetare” blivit bunden vid stora kapitalkrävande utrustningar som måste bemannas. Detta gäller allt från stålverk till olika former av integrerade tillverkningslinjer eller andra tekniska system.

Den aktuella kunskapsmässiga och tekniska utvecklingen bryter denna trend. På nästan alla områden kan produktionssystem komprimeras, förminkas och effektiviseras. För den nya produktion som i dag skapas finns det knappast behov av att människor ansamlas i stora personalkrävande system runt fasta och stora investeringar. Man kan således numera åstadkomma en mångdubbelt större produktion på en mycket mindre yta på kortare tid än vad man kunde förr.

En stor del av modern produktion kan också ske distribuerat, dvs lokalt. Detta faktum påverkar också ägarförhållandena. Denna fysiska utspridning av produktionsmedlen leder till att det inte längre är nödvändigt att underordna sig någon som ”äger” dessa.

Investeringen lokalt är relativt blygsam i förhållande till de tidigare stora och integrerade produktionssystemen. Poolbildarna har således alla funnit alternativa former för finansiering och ägande där man själv disponerar och har kontroll över sina produktionsmedel utan att detta medför orimliga investeringar och ett destruktivt beroende av kapitalägare.

### *Entreprenörsanda och utveckling*

Alla poolbildare har erfarenheter av hur svårt det är att i stora företag få förståelse för kreativa idéer och annorlunda lösningar. Detta beror inte främst på att människorna i de stora företagen skulle vara mindre kreativa eller större motståndare mot förändring. Problemen tycks istället lig-

ga just i företagens storlek och den anonymitet de skapar mellan de som arbetar i dem.

Poolbildarna pekar på att det är mycket lättare att få förståelse för nya tankar och accept för kreativa idéer i den lilla skalan. Kunskaper om varandra, erfarenheter av hur man tidigare fungerat och möjligheterna att bygga upp förtroendefulla relationer och goda överenskommelser leder till att kreativa idéer och annorlunda lösningar lättare kan realiseras. Detta gäller både samarbetet med kolleger och med kunder.

### *Stabilitet och trygghet*

I industrialismens värld har de stora systemen varit en stabiliserande och trygghetsskapande faktor. Att bli anställd i något av de stora företagen eller myndigheterna har ofta varit lika tryggt som det en gång var att vara anställd vid Statens Järnvägar. Man har nästan kunnat tala om en slags livstidsanställning. I vår tid har denna tro på de stora systemens stabilitet rubbats väsentligt.

Poolbildarna arbetar alla inom en typ av verksamheter som kan sägas vara kunnighetsdrivna. I sådana verksamheter uppstår stabiliteten inte genom en fast och oföränderlig struktur utan genom de engagerade människornas pålitlighet, dvs att deras handlande är förutsägbart och förståeligt. Denna pålitlighet uppnås enligt poolbildarna främst genom bekantskap och goda relationer. Stora företag - i vilka människor är anonyma och där karriärgången numera förutsätter en stor rörlighet - kan inte uppfylla detta krav på pålitlighet. Enskilda kunniga personer som driver sina egna företag kan å andra sidan lättare skapa och vidmakthålla nära relationer och därmed skapa stabilitet både för sig själva och andra.

### *Tillväxt och expansion*

Det finns en föreställning i industrisamhället att tillväxt sker genom att verksamheten växer i antal anställda. Denna bygger i sin tur på tanken att verksamheter skapas genom att man exploaterar uppfinningar, idéer, produkter. Dessa måste först ”uppfinnas” och därefter produceras och distribueras. Man omvandlar således en unik skapelse till något som kan återupprepas och mångfaldigas av andra än den person som en gång ”hittade på” den.

En förutsättning för att denna process skall lyckas är att transformationen från det unika till det generella kan ske relativt enkelt och utan alltför omfattande kostnader och andra insatser. Poolbildarna driver emellertid verksamheter där deras kunnsighet är vad kunderna betalar för - inte i första hand en produkt eller ett standardiserat resultat.

Även om det skulle vara teoretiskt möjligt att transformera en del av deras tjänster i en standardiserad form som skulle kunna utnyttjas av andra så är den praktiska vägen dit alldeles för lång. Många poolbildare beskriver således att det inte är möjligt att anställa personer när man har framgång eftersom detta skulle förutsätta en lång upplärning och därmed en alltför stor investering och risktagande. Framgång och tillväxt kan därför i deras fall inte mätas kvantitativt genom större volym. Tillväxt i deras fall måste istället ses kvalitativt. Tillväxt är för dem liktydigt med att deras egen kunnsighet får ett större och mer avancerat tillämpningsområde och kan göra större ”nytta” på marknaden.

### *Storlek saknar betydelse*

Traditionella storföretag skapar fördelar genom sin storlek. De kan mobilisera större resurser, de har en större potential för forskning och utveckling och de kan genom sin storlek bättre dominera en marknad. De är emellertid också organiserade för att möta specifika behov eller hantera specifika och väl definierade segment av marknaden. För ett kunnig-

hetsdrivet småföretag är de stora företagens fördelar ointressanta medan dess nackdelar desto mer betydelsefulla. I materialet finns flera exempel på detta.

Ett litet kunnighetsbaserat företag behöver inte en ”stor” marknad. Det kan klara sig med en ”tillräcklig”. Det skulle bara innebära problem om den blev för stor. Det finns därför inget behov av traditionell marknadsföring och en ”profilering” för att fånga många kunder med likartade behov. Vad man istället behöver är en annan typ av profilering som skapar en tillräckligt bred kontaktyta för att man skall få en stabil, tillräcklig och varierad orderingång.

Marknaden visar sig heller inte som enhetliga och likformiga uppdrag eller engagemang utan som enskilda och unika önskemål hos olika kunder vilka kan vara mer eller mindre komplexa. Uppdragen kommer inte in genom att man vet att man är duktig på något ”visst” utan främst på grund av att man har förtroende för att man kan få en kvalificerad hjälp. Stora företag är inte lämpade att organisera sig runt sådana udda möjligheter och önskemål. De kräver en viss standardisering i efterfrågan för att kunna engagera sig.

För enskilda personer med en unik kunnsighet - och som driver små företag - är därför den standardisering som är basen för storföretagens verksamhet en begränsning. För dem är det mera praktiskt att utgå från det aktuella önskemålet eller den aktuella affären och när det är aktuellt söka de partners som passar engagemanget och organisera sig med dem runt uppdraget. För att detta skall lyckas krävs emellertid att det finns en mängd ”fria agenter” som kan gå samman.

### *Likhet och olikhet*

Olikheter, skilda ambitioner och alternativa synsätt skapar i stora företag friktioner. Där strävar man istället mot att ha gemensamma värderingar, gemensamma mål och en ensidig affärsidé. Rutiner och strukturer byggs

upp för att kompensera för olikheter och att begränsa det handlingsutrymme som är en följd av dessa. Man bygger upp en samordningsstruktur där personer tvingas ”disciplinera sig” och hörsamma de regler och bestämmelser som utfärdas.

Vill man tillsammans lösa kvalificerade uppgifter som man inte klarar av ensam finns emellertid ett annat alternativ än storföretagens samordningsprinciper. Man kan nämligen istället - trots sin olikhet - lära sig att samarbeta. Detta kräver emellertid att man lär sig förstå hur man skall handla för att stödja varandra i det man gemensamt skall göra. Denna förmåga yttrar sig i vad som kan kallas ”skicklig interaktiv handling” och är förankrad i individerna snarare än i strukturen.

Poolbildarna ser således inte samordning - som begränsar konsekvenserna av olikheter - som en framkomlig väg utan ser istället stora möjligheter i att självständiga, automoma och olika individer och små företag samarbetar. Detta samarbete byggs enligt poolbildarna upp inifrån och skapas inte utifrån genom någon form av styrande struktur eller ledning.



## Poolbildarnas antaganden

### *Potentialen ligger i självständigheten*

Av resonemangen i föregående stycke framgår att poolbildarna ser frigörelsen från traditionella storskaliga, hierarkiska och byråkratiska strukturer och tankemönster som den största potentialen. Man ser det därför som angeläget att poolerna tar utgångspunkt i självständiga, oberoende och fullständiga småföretag och att man undviker att ”återfalla” i sådana mönster. Man går således inte samman för att det är fördelaktigt att vara ”större” tex för att effektivisera vissa funktioner, ha gemensam marknadsföring, ha gemensam finansiering, reducera vissa kostnader etc - även om man naturligtvis också utnyttjar sådana möjligheter om de finns.

Man lägger därför stor vikt vid att varje företag skall vara en ”fri agent” och ha en hög grad av autonomitet. Man anser att denna frigörelse från det storskaliga och hierarkiska beroendet befriar deltagarna från vissa typiska problem i det traditionella näringslivet. Det skapar emellertid istället nya och andra problem. Det är dessa som poolbildarna söker lösa.

Man är medveten om att dessa problem inte löser sig av sig själva. Det är inte bara att samlas några småföretag och hoppas på det bästa. En stor del av poolbildarnas resonemangen handlar således om hur man kan övervinna de svårigheter som deltagarnas olikheter och den höga graden av självständighet medför.

Ett viktigt antagande är då att man så snabbt som möjligt måste göra samarbetet värdefullt och givande för deltagarna eftersom all erfarenhet talar för att småföretagens marginaler är små när det gäller att avsätta tid för annat än den egna affären. I berättelserna finns därför ett stort antal antaganden om vilka fördelar som deltagarna kan vinna genom sin samverkan och hur olika åtgärder bör prioriteras.

### *Poolers utveckling är en process*

Ett gemensamt drag i alla berättelser - med undantag från en - är att man ser det som nödvändigt att deltagarna träffas fysiskt. Det är genom den fysiska och personliga kontakten som man menar att det uppstår den samverkan som man eftersträvar.

Poolbildarna lägger olika tyngdpunkt på olika yttre faktorer som de menar har betydelse för denna process. Alla utgår dock från att det måste ske någon typ av inre utveckling i den grupp av människor som träffas.

Varför, hur och med vilka medel denna process blir berikande för deltagarna finns det olika uppfattningar om. Vi skall nedan presentera en lista av dessa olika antaganden. Några av dem delas av många men det finns också de som hävdas bara av någon enstaka poolbildare.

### *Gemensamma affärer*

Alla poolbildare hävdar att slutmålet är att skapa gemensamma affärer. Detta särskiljer ”poolbildandet” från andra grupperingar som har andra ambitioner. Det är således inte fråga om sådana syften som ofta förs fram som småföretagares ”behov” som tex kompetensutveckling, att bryta ensamheten, personlig utveckling, erfarenhetsutbyte, benchmarking, bättre hälsa eller sociala nätverk för stöd och hjälp etc.

I grundtanken ligger således ett antagande om att det i framtiden och på marknaden skall finnas ”affärer” som kan engagera de deltagande företagen i olika kombinationer. Man anser därvid inte att alla måste vara med i samma affär utan att det kan uppstå olika grupperingar kring olika affärer.

Utgångspunkten är emellertid att varje deltagare någon gång skall kunna dra nytta av någon sådan affär. När vi nedan presenterar poolbildarnas olika föreställningar om vad som kan vara av värde för deltagarna i poolen så skall dessa således inte ses som mål i sig utan som något som

poolbildarna sett som byggstenar mot det övergripande målet - flera gemensamma affärer.

### *Goda personliga relationer*

Nästan alla ser det som en viktig förutsättning att man bygger upp tillit och goda relationer i poolen. De etiska regler och förhållningssätt som man anser vara en förutsättning beskrivs utförligt. Man ser det således tex som viktigt att man undviker konkurrens, att man skapar öppenhet, att man skapar respekt för varandra, att man lär känna varandra osv.

Eftersom ingen pool har startats runt en redan existerande "affär" har många aktiviteter i poolarbetet syftat just till att skapa dessa goda relationer. I en del fall har mötena också kompletterats med rena gruppdynamiska övningar i detta syfte.

### *Behov av kompletterande kunskap och kunnsighet*

Många poolbildare har sett det som viktigt att deltagarna i gruppen kompletterar sin tidigare kunnsighet och kompetens med något annat - tex IT - om man skall kunna utveckla sina affärer. Detta "nya" bör då vara något som skulle kunna stimulera diskussionerna mellan de deltagande företagen och kanske också medverka till att vidga den marknad de vänder sig till.

Poolbildare har således ansett att man genom att införa en ny "möjlighet" skulle kunna vitalisera diskussionerna och snabbare göra nya affärspotentialer och affärskombinationer synliga. Dessa antaganden har lett till att mötena i en del pooler närmast fått karaktären av utbildningsaktiviteter i "detta nya".

I något fall har själva utbildandet blivit en direkt följd av att poolbildaren aktivt introducerat en modell, ett hjälpmedel eller en teknik som deltagarna engagerats att ta del av, pröva och därmed också lära sig.

### *Kunskap om varandra*

Eftersom en viktig ambition varit att skapa gemensamma affärer har de flesta poolbildare sett det som en viktig förutsättning att man lär känna varandra och varandras verksamheter i och inom gruppen. Tid har därför lagts ner på personliga och företagsmässiga presentationer och utbyten.

I en del fall har man utnyttjat tanken att skapa kunskap om varandra genom en yttre aktivitet som tex att presentera gruppen som grupp. Det har då handlat om att göra en gemensam webb-sida eller göra gemensamma presentationer för kunder, kommunala representanter, externa finansärer etc.

Man har i en del pooler skapat provisoriska affärsidéer kring vilka man samarbetat för att göra offerter och säljaktiviteter. Sådana aktiviteter tycks också ha fyllt funktionen att man bättre skall lära känna varandra. I några fall har man initierat rent sociala aktiviteter tex studiebesök, middagar, gemensamhetskvällar etc för att nå samma syfte.

### *Sammanhållning*

Alla poolbildare har sett det som betydelsefullt att skapa strukturer och procedurer för att ”hålla samman” gruppen. Man har därvid använt traditionella mötesprotokoll, kallelser och utsändning av information. Många har också försökt utnyttja modern IT-teknik i form av olika konferenssystem och videokonferenser.

Ett genomgående antagande tycks vara att utvecklingen mot flera gemensamma affärer kan främjas om man förmår skapa en ökad ”täthet” i gruppen och en ökad ”närhet” mellan dess medlemmar. Det verkar som om man tänker sig att denna täthet kan leda till att idéer ”kondenseras” snabbare och därmed kan förverkligas.

En observation är att många poolbildare föreställt sig att användningen av IT-hjälpmiddel skulle kunna överbrygga avstånd i tid och rum och

därmed närma människor och företag till varandra. IT skulle således vara ett hjälpmedel för att skapa en ökad täthet.

Erfarenheten är emellertid att IT-hjälpmiddel i princip också verkar i motsatt riktning. De ger individer och företag möjligheter att skapa allt fler, egna, annorlunda och långväga kontakter. IT minskar därmed behovet av att hålla fast vid en liten och begränsad grupp och utveckla samarbetet inom denna.

### *Skapa nytta genom samarbete med varandra*

Många poolbildare hävdar att en viktig sammanhållande faktor är att man finner att man är till nytta för varandra. Det kan därvid röra sig om allt från att göra regelrätta affärer med varandra till att man hjälper varandra med vars och ens verksamhet och affärer.

Det faktum att man kan ”ställa upp” för varandra uppfattas av vissa poolbildare som viktiga förtroendeskapande aktiviteter medan andra ser det som mer viktigt att man ”övar sig” att göra affärer med varandra. I bägge fallen utvecklas uppenbarligen en ökad skicklighet i att skapa ett bra samspel. Man får därmed en större förtroenhet med varandra och en bättre förståelse för vad var och en kan bidra med i samarbetet.

### *Personlig utveckling*

Det är väl känt att samtal och dialog mellan olika människor i en kreativ och trygg miljö leder till vad som ofta kallas ”personlig utveckling”. Det faktum att man konfronteras med andras syn på samma frågor och aktiviteter leder till att man måste utveckla sitt eget tänkande och sin egen förståelse.

Detta är en effekt av grupparbeten som kan ta många deltagare - som inte varit med om detta tidigare - med överraskning. Får man en bra hand-

ledare så upplever deltagare i många samtals- och studiegrupper att just denna personliga utveckling är det viktigaste utbytet av aktiviteten.

Många poolbildare är duktiga handledare - mentorer - vilket leder till personlig utveckling för deltagarna i deras pooler. När detta inträffat tycks poolen för den enskilda deltagaren ha uppfyllt samma funktion som en väl fungerande ledningsgrupp med en bra chef i ett företag eller vad som händer i ett bra mentorprogram.

Genom kontakter med kolleger med olika perspektiv och kunskaper har man vidgat sin egen syn på sig själv och sitt företag och fått ett bredare perspektiv på den omvärld i vilken man verkar. Denna personliga utveckling medför sannolikt att man var för sig gör bättre affärer även om inte målet att göra gemensamma affärer skulle uppnås.

### *Balansen mellan det familjära och det affärsmässiga*

En viktig fråga som genererats ur kravet att skapa närhet, kunskap om varandra, goda relationer etc är hur man kan balansera mellan att bli för familjär och att vara för distanserad. Många poolbildare pekar på att man här stött på ett nytt problem som man tidigare inte behövt ta hänsyn till.

Det är sannolikt att en del av de svårigheter man mött som tex miss-tänksamhet, rädslor och känslan av att bli utnyttjad och lurad kan hänfö-ras just till att deltagare och poolbildare haft svårt att hantera detta pro-blem. Man har antingen av misstag kommit för nära och haft för stora förväntningar på varandra eller varit för distanserad för att rätt förstå vad man kan och inte kan göra utan att riskera relationen med andra.

## Poolbildarnas bidrag till processen

### *Att vara modell*

Poolbildarna uppfattar det som en viktig faktor att de själva är småföretagare. De fungerar inte som konsulter eller särskilt utvalda handledare. Deras funktion är att som företagare medverka i processen. Det är emellertid uppenbart att de har en annan roll än övriga deltagare och att de - åtminstone i början - måste uppfattas som någon typ av ledare i gruppen.

En del poolbildare ser det som viktigt att gruppen blir självstyrande och att deras egen ledarroll successivt tonas ner för att slutligen helt försvinna. Andra menar att någon ledarfunktion alltid måste finnas men att den kan växla. En del accepterar att de som poolbildare kanske måste acceptera att kontinuerligt ha denna roll. Någon enstaka ser sig enbart som ”poolarrangör”, dvs är den som ordnar musik och dansbana medan det är deltagarna själva måste dansa.

Även om man ibland gör normativa uttalanden om ”hur det bör vara” så tycker vi det framgår att de poolbildare som engagerat sig i gruppernas arbete huvudsakligen fungerat som positiva modeller för hur man kan agera i gruppen. De har satt ett exempel.

### *Göra urval och hålla poolen ”rätt sammansatt”*

När man i efterhand studerar en grupprocess är det inte svårt att förklara de svårigheter man måst hantera utifrån vilka personer som anslutit sig till gruppen och vilka ambitioner och förväntningar de har haft på arbetet. Omvändningen är emellertid ofta omöjlig - nämligen att kunna förutse vilka svårigheter man kan möta med vissa deltagare eller hur man skall ”välja” deltagare för att underlätta arbetet.

Skälet till detta är att variationen inom en viss kategori - tex inom kategorierna unga, gamla, kvinnor, män, konsulter, hantverkare etc - är så stora att en sådan kategorisering inte kan svara på frågan om de "passar" i gruppen. Även om man skulle kunna finna urvalsinstrument som vore mer precisa och går mer på individen och dennes verksamhet så skulle ändå den grupp ur vilken man kan "välja" vara alltför liten för att man skulle hitta rätt.

I praktiken har poolerna därför kommit att skapas utifrån vad som uppfattats som rimligt och möjligt inom ramen för de personer och grupper som poolbildaren haft anledning att ta kontakt med. Poolbildaren har trots detta lagt ner stor omsorg på urvalet och bildandet av poolen. Det ser således ut som det varit viktigt för poolbildaren att denne själv har en idé om poolens framtida arbete och inriktning och att de deltagare man väljer "passar" in i denna idé.

Det verkar också vara viktigt för deltagarna att de blivit "invalda" och därmed accepterade av poolbildaren. Sättet att skapa poolen leder således till en välkänd gruppdynamisk och positiv effekt. Genom att man väljer varandra uppstår en samhörighet och en ökad trygghet med varandra som gör att man "känner" att man passar ihop.

En viktig erfarenhet bland poolbildarna har också varit att man inte kan ha ett statiskt medlemskap utan att det måste finnas en viss rörlighet. Några deltagare slutar medan nya måste väljas in. Man kan också se det som så att poolen i praktiken utvidgas och blir allt större men att alla inte alltid är lika aktiva. Poolbildaren har oftast sett det som sin uppgift att medverka till och initiera denna rörlighet.

### *Skapa och upprätthålla normer*

I texterna finns många exempel på vilka normer och värderingar som poolbildarna anser vara konstruktiva för arbetet. De flesta poolbildare har sett det som sin roll att medverka till att skapa och upprätthålla dessa



normer. Detta har skett på många olika sätt - allt från att initiera föredrag om PC/Fax-gruppen som stått modell för poolerna till att aktivt ta upp diskussion om normer och värderingar utifrån olika händelser i poolens liv. I en del fall har poolbildarna också tagit initiativ till att avskilja personer från samarbetet som brutit mot de normer och värderingar som man ansett bör finnas i gruppen.

Man kan emellertid inte säga att upprätthållandet av normer baseras enbart på den enskilda poolbildarens godtycke. Det är istället förbluffande hur samstämmig man är kring vilka basala värderingar som bör finnas i samarbetet småföretagare emellan. Man påpekar också att det har varit mycket lätt att få förståelse för dessa normers konstruktiva innebörd även om det ibland varit svårt att efterleva dem.

### *Gestalta nya affärsmöjligheter och hålla fokus*

Många poolbildare har sett det som sin viktigaste uppgift att gestalta tänkbara affärsmöjligheter och initiera olika samarbeten kring dessa. Med tanke på det övergripande syftet med poolen har det också blivit viktigt att ständigt fokusera på möjliga "affärer" även om deltagarna tillfälligt engagerat sig i andra typer av aktiviteter.

Uppgiften att gestalta affärsmöjligheter har tagit sig många olika uttryck allt från att initiera interna diskussioner om tänkbara och rimliga affärsalternativ till att förmedla kontakter med potentiella kunder och kundgrupper.

### *Förhandla och omförhandla överenskommelser och avtal*

Eftersom man inte vill bygga in byråkratiska och låsande strukturer har det blivit viktigt att skapa realistiska överenskommelser och avtal. En viktig uppgift för poolbildaren tycks vara att se till att sådana kommer till stånd, att de uppfattas som rättvisa och konstruktiva, att de hålls och att

de omförhandlas och omarbetas när man får nya insikter eller när yttre förhållanden och förutsättningar ändras.

Det är också uppenbart att grunderna för dessa avtal är annorlunda än de som normalt sluts på marknaden. Poolbildaren står här dels för en slags tradition, dels för en erfarenhet och dels för andra grundläggande värderingar för hur denna typ av affärer bör genomföras än vad som finns i näringslivet i övrigt. Just arbetet med överenskommelser och avtal har sannolikt stor betydelse för att utveckla tillit, förtrogenhet och konstruktiva värderingar i poolen.

En intressant observation är således att vad som ofta uppfattas som en fördel med stora organisationer i vilka praxis, ansvarsfrågor, regler mm är på förhand reglerat är en nackdel för ett poolarbete. Det verkar vara just genom förhandling och omförhandling av överenskommelser och avtal - där man startar förutsättningslöst - som sammanhållningen i poolen kan byggas upp.

#### *Administrera och koordinera*

Alla poolbildare har lagt ner ett stort arbete på att administrera och koordinera olika poolaktiviteter. Man har tagit ansvar för allt från kaffe och macka till att sätta ut möten, skriva protokoll, förbereda inlägg, skaffa föreläsare, ordna med utrustning och teknik etc.

Många poolbildare har också engagerat sig i deltagares samarbetsaktiviteter vid sidan av de ordinarie mötena i poolen. Det har hos många funnits en ambition att undvika att det uppstår ”kottier” och för övriga deltagare hemliga och okända överenskommelser och affärsaktiviteter. De har således på olika sätt försökt medverka till att öppna upp kommunikationen och medverka till att olika enskilda initiativ och engagemang har diskuterats och presenterats på ordinarie möten och sammankomster.

*Etablera sambruk av resurser*

En stor fördel för en grupp företag - vilken som helst - är att man kan sambruka resurser. Det kan röra allt från att låna ut utrustning till att "ställa upp" vid semester eller sjukdom. Poolbildarna verkar i allmänhet ha tagit på sig rollen att medverka till att ett sådant sambruk kan uppstå genom att initiera studiebesök hos varandra, föreslå gemensam användning av teknik, ta upp denna typ av frågor på mötena etc.

*Integrering av ny teknik och ny kunnsighet*

En särskild svårighet tycks det alltid ligga i att bryta gamla vanor och överge redan inarbetad teknik och praxis. Poolbildarna tycks i många fall tagit på sig rollen att vara den som stödjer och initierar ett "nytänkande" och att under möten och sammankomster introducera nya tankar, ny teknik och uppmärksamma nya former av kunnsighet. Helt bortsett från om man som pool skapat nya gemensamma affärer har således denna insats sannolikt bidragit till en utveckling av den enskilde deltagarens företag.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Del 4

# Företagspooler i framtiden

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## En lång väg till gemensamma affärer!

*Man har gjort det rätta men inte nått ända fram*

Av den redovisning som här gjorts och utifrån vad poolbildare och pooldeltagare själva sagt framgår att man gjort omfattande och värdefulla insatser för att formera företagspooler. Trots detta stora arbete har man inte uppnått målet att skapa gemensamma affärer annat än i ett fåtal fall. Man skulle då kunna hävda att man - där man lyckats - har gjort "rätt", medan man i alla andra fall gjort "fel". Detta vore enligt vår mening att dra förhastade slutsatser. Inget tyder på att de som inte lyckats varit mindre insiktsfulla eller seriösa än de som lyckats.

Det är naturligtvis viktigt att närmare studera hur man lyckats där man lyckats men samtidigt anser vi att de åtgärder som totalt sett har vidtagits verkar vara så bra och så initierade som man kan begära. De antaganden poolbildarna gjort och de förutsättningar man arbetat utifrån verkar också vara rimliga. De är dessutom helt i linje med liknande resonemang och åtgärder som förs av andra, som vi känner till från vår erfarenhet och som redovisas i litteraturen.

*Finns det orealistiska antaganden?*

Vi har lagt ner stor möda på att redovisa poolbildarnas antaganden i detalj eftersom vi funnit att samma argument och antaganden ofta dyker upp i andra resonemang och används som motiv för liknande satsningar som denna. Risken är således att sådana resonemang - om de inte revideras - kan komma att leda till satsningar och insatser som inte infriar de förväntningar som rimligen kan ställas både av bidragsgivaren, av de

som lägger ner stort arbete på att bilda poolerna och av eventuella pooldeltagare.

### *Behov av ökad effektivitet i processen*

Alla poolbildare pekar på att det är en mycket lång process att nå fram till goda affärer - även om en och annan lyckas. Processen är så lång att man i många fall saknat både tid, resurser och möjligheter att fullfölja denna ursprungliga ambition. Det faktum att man i de flesta pooler inte lyckats är emellertid inget skäl till att man skall ge upp tanken. Det är istället än mer viktigt att försöka förstå varför det gick som det gick.

Det är å andra sidan inte rimligt att utsätta småföretagaren för ett lotteri med dennes egen tid och insats, dvs att chansen till vinst skall vara så liten och att processen skall behöva ta så lång tid som här redovisas. Ett sådant risktagande är inte rimligt varken för staten, eventuella poolbildare eller de småföretag som skall medverka i poolerna.

Vi har därför sökt efter några alternativa perspektiv som skulle kunna förklara varför så mycket kunnighet, så välgrundade resonemang och så mycket arbete trots allt leder till slutsatsen att man bara kommit en liten bit på väg mot det hägrande målet.



## Inte tillräckligt kraftfulla kunder

### *Affärer uppstår som experiment på marknaden*

Moderna affärer uppstår enligt Gunnar Eliasson vid IUI genom experiment på marknaden. Detta är också i linje med de flesta företagens erfarenheter. Det är mycket osannolikt att man utifrån en första preliminär affärsidé eller produkt kan nå framgång. De erbjudanden man gör och den marknad man får växer istället till sig genom ett hårt arbete där man ständigt måste anpassa och förändra sitt erbjudande, sitt kunnande och sina ansatser beroende på kundernas inställning, önskemål och krav.

Rent affärstekniskt anpassar sig därför de flesta företag efter den marknad de har. Storleken på deras affärer begränsas därför till vad de kan utföra och den summa deras kundkrets är villig att disponera på ett köp. Företagen växer således inte alltid för att efterfrågan ökar i mängd - som när det gäller produkter - utan för att ordersumman förändras. Man får mer komplicerade uppdrag och vänder sig därmed kanske till andra kunder eller målgrupper. Eftersom de mikroföretag vi här behandlar inte ser det som möjligt att upprätthålla en hög kvalitet i sina erbjudanden genom att anställa personal så har de ingen anledning att söka kontrakt som ökar i arbetsvolym.

Att bli beroende av ett fåtal stora uppdrag är farligt för ett litet företag. Man kan dels utarmas kunnighetsmässigt och dels riskera att andra viktiga kunder faller ifrån. För de flesta små företag är det därför viktigt att bredda sin verksamhet, arbeta med många olika kunder och hålla varje ordersumma på en rimlig och realistisk nivå.

### *Tillväxt sker genom ökad ordersumma*

Pooltanken erbjuder ett alternativ till denna självpåtagna tillväxtbegränsning. I en pool kan således flera små kunnighetsföretag tillsammans erbjuda en annorlunda och bättre tjänst än en enda stor leverantör. Man växer kvalitativt och inte kvantitativt. En sådan affär måste då emellertid ha en betydligt större volym än de vanliga affärer varje enskilt företag i gruppen är van vid att göra. Har affären inte en sådan volym saknar gruppen möjligheter att lägga ner arbete och tid på den.

Om en verksamhet i normalfallet har uppdrag som ligger någonstans i området kring 80 000:- så krävs således uppdrag i storleksordningen 250 000:- om det skall vara lönt för tre företag att samarbeta om dem. Man flyttar sig då upp i en helt annan division på marknaden eftersom köparen agerar utifrån ordersummans storlek. Beroende på storlek hamnar man tex på helt andra beslutsnivåer hos kunden.

De flesta poolbildare talar därvid om svårigheten att få accept för att en pool - bestående av många små företag - skulle kunna vara likvärdiga med en större leverantör. Vi vill här påpeka är att det inte är säkert att det enbart är den juridiska formen som har betydelse utan det faktum att uppdrag av denna storleksordning finns på en helt annan marknad med en annan praxis och helt andra aktörer. Köparna på denna marknad är varken medvetna om eller ”ser” möjligheten av att deras önskemål eller behov skulle kunna täckas av något som egentligen ”inte finns”.

### *Köparna initierar utveckling av nya tjänster*

När det gäller kunnighetsdrivande företags tjänster och tjänsteproduktion - vilket det här är fråga om - så utvecklas dessa inte på samma sätt som produkter. En produkt kan konstrueras, prövas och utformas skiljt från kunden vilket en tjänst inte kan.

Tjänstutveckling kräver istället ett långsiktigt kontrakt med en kund som tillåter leverantören att utvecklas samtidigt som tjänsten levereras.

Stora och långsiktiga kontrakt ger därvid större marginaler än små och korta. Vid köp av tjänster är inte priset avgörande utan snarare den kvalitet man vill tjänsten skall ha. Om kunden "pressar priset" för mycket riskerar denne att få en insats som saknar värde och kanske till och med blir en kostnad. Med ett "pressat pris" kan heller inte tjänsten utvecklas. God tjänsteutveckling kräver således kompetenta och stabila kunder och en långsiktig relation med sin leverantör och en önskan att tillsammans med dem utveckla de tjänster de vill ha.

Detta förhållande blir i dagens marknad en nackdel för små företag som varken har den kontaktyta, de reserver eller något kommersiellt motiv till att engagera sig i denna typ av kontrakt. De stora - vilket också inkluderar offentliga monopol - får ett automatiskt försprång på marknaden. Detta innebär emellertid inte att de är mer kvalificerade eller ger bättre erbjudanden. Det är deras relationer med "köparen" och/eller finansären som blockerar möjligheten för nya konkurrenter att växa upp.

#### *Behov av nya spelregler på marknaden?*

Pooler av små företag är således chanslösa i denna konkurrens. Även om det skulle visa sig att de kunde utveckla bättre och mer kvalificerade tjänster än stora företag så får de inte tillgång till sådana kontrakt. De finns inte på den aktuella marknaden, de har för små reserver för att utveckla och förfina tjänsten och om de får ett kontrakt så är priset så pressat att någon utveckling inte kan komma på tal. Därtill kommer att de som "poolform" av de flesta stora kunder inte ses som lämpliga och trovärdiga leverantörer.

Ett skäl till att gemensamma affärer inte uppkommit - trots stora ansträngningar och kreativt tänkande - är således enligt vår analys att "marknaden" ännu inte är mogen för detta. När det gäller kunnighetsföretag och deras tjänsteproduktion så motverkar de traditionella marknadsekonomiska spelregler uppkomsten av sunda konkurrensförhållanden.

Goda tjänster kan således inte utvecklas och få genomslag på en marknad på samma sätt som goda produkter. Efterfrågan av tjänster styrs visserligen på samma sätt som när det gäller produkter av köparna men vägen att skapa en bra tjänst genom ökad kunnsighet är annorlunda än att konstruera en bra produkt. Det är ytterligt sällsynt att en kunnsighetsbaserad tjänst kan utvecklas "i tomme" så som man kan "uppfinna" en produkt. För att få tillgång till goda tjänster måste köparna på tjänstemarknaden själva medverka till att de utvecklas. Om de inte gör detta så kommer sådana tjänster aldrig till stånd.

Försöket med företagspooler har således inte gett svar på frågan om pooler med små företag kan erbjuda nya nya och mer effektiva affärer än de "stora" företagen. Att några affärer inte uppstått kan emellertid förklaras på annat sätt än att tanken är "fel" eller att man inte bildat och utvecklat poolerna på "rätt sätt". De resonemang och observationer som förs fram av poolbildare och pooldeltagare tyder istället på att svårigheterna och trögheten till stor del är en marknadseffekt som inte enbart kan åtgärdas enbart av poolbildare och pooldeltagare.

## Inte tillräcklig kollektiv kompetens

### *Om kollektiv kompetens*

Den frigörelse från hierarkiska tankefigurer som leder till en ökad effektivitet - och som poolbildarna talar om - är väl känd på en mängd andra områden. Den ökade effektivitet - och därmed sammanhängande engagemang och personlig utveckling - har man på olika sätt sökt åstadkomma inom verkstadsindustrin, inom vården, inom utbildningen etc.

Det fenomen som tycks ligga bakom denna osynliga effektivitet har på senare tid fått namnet kollektiv kompetens. Med kollektiv kompetens menas hur ett kollektiv - tex en organisation med flera människor - arbetar mot en uppgift. Den kollektiva kompetensen har sin grund i det samverkansmönster som skapas av människors handlande.

Man kan i princip säga att den kollektiva kompetensen är en direkt följd av hur de aktuella människorna förstår uppgiften, sin position i verksamheten, omvärlden, sina egna möjligheter och andras handlande. Den kollektiva kompetensen är också beroende av hur individen förmår handla så att denne stödjer det gemensamma arbetet.

En stor del av samordningen kan naturligtvis ske rutinmässigt så att man följer givna mallar och regler men det finns alltid ett stort utrymme för tolkningar och egna initiativ. Den kollektiva kompetensen visar sig genom att detta handlingsutrymme utnyttjas så att vad individen gör stödjer vad andra gör och leder verksamheten mot att bättre klara sin uppgift.

*Den kollektiva kompetensen är verksamhetsberoende*

Verksamheter skiljer sig således åt genom den praxis som utvecklas inom ramen för dess kollektiva kompetens. Detta gör att en verksamhet med i övrigt lika bemanning, samma formella kompetens och liknande resurser kan vara överlägsen en annan verksamhet både i kapacitet och kvalitet. Avsaknad av tillräcklig kollektiv kompetens för sin uppgift kan också leda till en för verksamheten och dess medarbetare destruktiv praxis, dvs konflikter, motsättningar och olika former av flyktmekanismer.

Poängen med att överge en begränsande och styrande organisationsstruktur är att man på ett bättre sätt kan utnyttja och utveckla den kollektiva kompetensen. Problem uppstår emellertid när den kollektiva kompetensen inte finns eller om individerna inte förstår sig på att utnyttja alternativa lednings- och arbetsformer för att utveckla den. Det verkar som om poolbildarna på olika sätt beskriver att deras insats - vid sidan av att åstadkomma gemensamma affärer - riktas just mot att bygga upp denna kollektiva kompetens.

Erfarenheter inom detta område visar emellertid på att denna kompetens inte kan övas genom "torrsim" på det sätt som många pooler fått arbeta. För att en kollektiv kompetens skall kunna utvecklas krävs en äkta uppgift eller utmaning som man kan förbereda sig på eller som man måste försöka klara av.

De "utvecklande" aktiviteter som beskrivs av poolbildarna har säkert en mängd goda effekter. De kan tex generera bättre livskvalitet, större förmåga att klara den egna verksamheten, mindre stress etc men de påverkar sannolikt inte uppbyggnaden av den kollektiva kompetensen eftersom denna är verksamhetsberoende. Utan att man gemensamt "ger sig på" en uppgift där man så småningom förstår dess natur och lär kanna varandra i relation till denna så skapas inte en kollektiv kompetens. Därmed kan heller inte den kunnighetspotential som finns gömd i poolen utvecklas.

### *Betydelsen av äkta och utmanande uppgifter*

Det verkar som om poolbildarna intuitivt har förstått detta samband och därför fokuserar hårt på att skapa en eller flera gemensamma affärer. Deras uppfattning att det krävs mycket mer tid för att skapa den kollektiva kompetensen stöds också av andra liknande erfarenheter och aktuell forskning. Det är därför sannolikt så att man med de förutsättningar man haft - dvs få gemensamma affärer - haft små möjligheter att effektivisera denna process.

Ovanstående resonemang stöds av utsagor från pooldeltagare där man också påpekar att det blir ”något helt annat” när man har att arbeta med ett äkta projekt mot faktiska kunder. Det blir emellertid gärna en fråga om hönan eller ägget. Utan konkreta projekt kan man inte utveckla sin kunnsighet och utan att kunna demonstrera denna är det svårt att få några konkreta projekt.

Detta faktum kan också förklara att pooler riskerar att stagnera efter en tid om de inte ”utmanas” med mer spännande och intrikata frågeställningar. Sådana förfrågningar måste komma från omvärlden utifrån deras önskan att utnyttja existerande spetskompetens snarare än att spara kostnader och köpa ”billigt”.

Erfarenheterna pekar således på värdet av att erbjuda småföretag i poolform intressanta och utmanande projekt istället för att fortsätta att stödja stora företag eller redan etablerade offentliga institutioner. Först om denna utväg prövas - vilket kan göras med statliga pengar - kan man också se om den kollektiva kompetensen kan utvecklas. Mycket talar för att en sådan satsning skulle kunna krönas med framgång eftersom handledare och deltagande småföretag i detta projekt visat så stort kunnande när det gäller att ”bygga samman” poolerna trots ogynnsamma villkor. En sådan satsning skulle också göra att man snabbt skulle kunna dra nytta av de erfarenheter som man vunnit i detta projekt.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



## Inte tillräcklig styrka och marginaler

### *Konkurrens som ett bristsymptom*

”Utan reserver kan man inte ha en god strategi” — är en välkänd sanning i militära kretsar. Den som saknar resurser och kraft har heller ingen valfrihet. Är man i starkt behov av inkomster så är möjligheterna att avstå från ett maximalt utnyttja en affär minimala.

Förutsättningen för att en pool skall fungera verkar således vara att den drivs av personer och företag med en stabil och lönsam verksamhet som har råd att ”dela med sig” både av affärer och kundkontakter utan att behöva vara nervösa för att denna generositet missbrukas. Det är självklart att man som småföretagare inte skall behöva vara onormalt altruistisk. I detta fall är det emellertid sannolikt att en sådan generositet på lång sikt skapar kvalitativt sett ännu bättre och mer intressanta affärer.

Om pooltanken bara lockar till sig affärsmässigt svaga företag både som poolbildare och pooldeltagare är emellertid möjligheterna till framgång mycket små eftersom man då tänker alltför kortsiktigt. Det finns ingen som orkar ”dra” och man förmår inte att ge varandra ett tillräckligt affärsmässigt stöd. Tiden blir då också en knapp resurs. Varje minut och varje krona måste löna sig. Detta stimulerar till konkurrens inom poolen istället för att bidra till samarbete.

Många av poolbildarna i detta projekt driver relativt framgångsrika företag. De flesta av dessa har knappast behov av att skapa ”pooler” för den egna verksamhetens skull. De har främst engagerat sig i projektet av eget intresse och genom sitt personliga samhällsengagemang. Den tid de lagt ner på att utveckla pooler och stödja andra småföretagare måste då tas från andra intressanta projekt som de också skulle kunnat ha engagerat sig i. Poolprojektet är inte alltid optimalt för dem.

Det således inte rimligt att tro att man i framtiden kan få framgångsrika småföretag att ”ställa upp” på att utveckla företagssamheten, vara mentorer för andra småföretag och ”driva” pooler om man inte samtidigt respekterar deras behov av att få en kompensation för sitt arbete. Denna kompensation behöver inte nödvändigtvis vara ersättning. Man kan tänka sig andra fördelar som medför att de genom poolarbetet också ges möjlighet att utveckla andra sidor av sin verksamhet.

### *Småföretag utvecklar småföretag*

Inom ramen för projektet har många gjort observationen att poolbildaren själv bör vara ett småföretag. Detta stämmer med andra observationer där man funnit att småföretag är bättre på att utbilda varandra än om man kallar in lärare, experter och andra konsulter. Dessa observationer och synpunkter kan emellertid tolkas på olika sätt.

Vi tror inte att småföretagare generellt sett besitter ett överlägset kunnande eller kompetens jämfört med andra personer som kan vara väl så bra som handledare och lärare. Vad som emellertid är uppenbart är att småföretagare bättre förstår småföretagandets praxis och därmed också har bättre grepp än andra utanför småföretagarnas krets på hur olika kunskaper och kunnigheter kreativt kan tillämpas för att skapa goda affärer.

Detta innebär inte att småföretagare kan undvara utomstående personers kunnskap och kompetens. Flera erfarenheter och forskningsrapporter pekar emellertid på att den traditionella kunskapsförmedlingen gentemot småföretagare varit för ensidig inriktad på att ”lära ut”.

Praktiker - och då särskilt småföretagare - måste ges möjlighet att formulera frågor och pröva sina egna funderingar och teorier på forskare och experter. Kommunikationen kan inte bara gå en väg. Erfarenheten av att praktiker lär bäst om de engageras i att reflektera över sin egen praktik bekräftar således poolbildarnas uppfattning om att småföretagare bör utveckla småföretagare.

När det gäller arbetet i pooler har emellertid detta resonemang en hake. Det är inte tillräckligt att poolbildaren bara är småföretagare. För att kunna fungera väl som handledare och ”motor” krävs sannolikt dels en erfarenhet av den typ av affärer det kan bli fråga om och dels att företagaren själv reflekterat över och sökt beskriva sina erfarenheter. Utan att man möter en kunnig och ”stark” småföretagare riskerar arbetet att drivas in i orealistiska projekt. Vi tror inte att det är alldeles självklart lätt att hitta sådana företagare som är villiga att ställa upp.

Det kan således mycket väl vara så att man i en del pooler - trots alla goda föresatser - inte har haft tillgång till den för dem mest lämpade kompetensen och affärsmässiga styrkan. Det kan därför ha varit svårt för vissa poolbildare att dra en del av sina pooler framåt. Även detta pekar mot att det är viktigt att engagera de redan duktiga och framgångsrika kunskapsföretagarna i spännande projekt som de finner utvecklande men som de inte ensamma klarar av.

### *Pooldeltagarnas affärsmässiga situation*

Vi tycker att det i materialet finns ganska tydliga indikationer på att det spelar stor roll vilken affärsmässig situation pooldeltagarna lever i. Det verkar vara en svår balansgång mellan att det hos pooldeltagaren måste finnas ett behov av att utveckla sin affär men att denne ändå inte får vara alltför oerfaren eller ny i branschen. Det krävs också en viss mognad för att se behovet av samarbete. Om man som småföretagare lever med alltför små marginaler eller har orealistiska ambitioner har man varken tid eller möjlighet att engagera sig ens i de förberedande diskussioner som krävs för att bilda en företagspool.

Inget av detta kan man förutse vid starten av en pool vilket stämmer med poolbildarnas konstaterande att man måste pröva sig fram. Ovanstående resonemang stödjer tanken att ”man får gripa tillfället i flykten” och se pooler som en viktig och realistisk möjlighet när vissa betydelse-

fulla affärsmöjligheter öppnar sig. Utan någon form av stöd utifrån eller bidrag från andra framgångsrika småföretag är det emellertid föga troligt att pooler uppstår.

Man skulle kunna se det som så att framgångsrika småföretag med en kraftfull kunnighet och en bra potential klarar sig alltid. De mycket svaga och bräckliga måste antagligen stödjas och hjälpas på ett mer handfast sätt. Det finns dock en stor mängd småföretag i ”mellanklassen” där både de och samhället skulle ha stor nytta av att använda sig av pooltanken för att göra det möjligt för dem att säkra sin försörjning.

# Bilaga 1

## Fakta om företagspoolerna

Denna sammanställning har ”konstruerats” av oss med utgångspunkt från de intervjuer vi gjort, webbsidor och annat material som vi fått från poolbildarna. Vi har sedan februari månad försökt få en av projektledaren Kjell Lundh vidimerad sammanställning av hela projektet och aktiviteterna i poolerna utan att lyckas. Det kan således finnas ytterligare information om arbetet i poolerna och i projektet som vi inte fått med här.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Fakta om företagspoolerna

## 0. PC/FAX- Gruppen

PC/Fax-gruppen bildades 1991 -92. Hans Lindahl hade då avslutat ett uppdrag som handlade om nya affärsmöjligheter med faksimil överföring. Rickard Tegner, Smartsoft, hade tidigare jobbat tillsammans med Hans inom olika programmeringsprojekt och Bosse Eriksson, Synapsen, sökte nya vägar för att öka mervärdet av de datorer som företaget tillverkade. Man beslöt sig för att exploatera de nya affärsmöjligheter som främst den snabbt ökande faxpenetrationen bland företag och hushåll innebar.

I takt med att samarbetet blev allt mer intensivt uppstod behovet att träffas mera regelbundet och av en gemensam lokal. Istället för att satsa på ett gemensamt kontor föddes idén att tillämpa sin egen affärsidé och bygga sitt samarbete på kommunikation genom olika BBS-system (Bulletin Board Systems). Företagen utvecklades i samband med detta i delvis olika riktningar och med olika affärsmässiga fokus.

Ytterligare företag, varav några innehöll personer som på olika sätt varit knutna till Telias satsning på IT, anslöt senare till den företagsbukett som idag utgör den sk PC/Fax gruppen.

Tekniken utvecklades efter hand. Det BBS-system man arbetade med var UNIX-baserat. Kopplingen till Internet gjordes 1993 då domänen faksimil.se registrerades. Alla i gruppen har fr.o.m 1993 även tillgång till dagens e-post tjänster.. Man började använda FirstClass men koncentrerade 1994/95 sig på www då även en fast förbindelse till Internet började hyras av France Telecom. Idag har man både fast förbindelse, ISDN BRI - och PRI-abonnemang mm.

Gruppen består idag av 11 företag. Det totala sortimentet omfattar såväl varor som konsult- och servicetjänster. Flera företag arbetar också

direkt med utbildning inom området och som kursanordnare för företagsutbildning på distans.

De elva företagen samverkar flexibelt i olika inte fasta undergrupper - större eller mindre - för att kunna göra erbjudanden som går utanför de egna kompetensgränserna. Det finns inga krav att i första hand göra affärer inom gruppen, men tillgängligheten och den höga grad av service som kan erbjudas gör att så ofta blir fallet. Medverkan i ett affärsprojekt är helt frivilligt. Åtta-nio av företagen i gruppen har mer eller mindre daglig kontakt med varandra.

Gruppen är en ideell förening. Man fann tidigt att kunder hade svårt att göra affärer med en grupp. Man mötte ofta frågan : ”Vad är Ni för sorts grupp?” Man valde då medvetet att inte forma en ekonomisk förening eftersom man i gruppens namn inte ville göra affärer. Avslut skulle alltid göras med det enskilda företag som initierat samarbetet och som ”äger kunden”. Man blir ofta intervjuad av intresserade journalister och forskare. Tillgången på pooler som fungerat en tid förefaller begränsad. Man får då ofta frågan: ”Varför fungerar gruppen? Är det kanske en ren tillfällighet? Hade vi tur?”

Den hårdvara i form av servrar etc som gruppen behöver ägs av tre av gruppens medlemmar. Övriga använder utrustningen och deltar i skötandet med sin tid och sitt kunnande. Att bara några på detta sätt juridiskt äger utrustningen påverkar i mycket liten grad besluten om framtida utveckling. Detta tror man sammanhänger med att själva ”den beiga lådan” är värdelös om de andra i gruppen inte deltar i användningen och att det relativt sett rör sig om mycket blygsamma investeringskostnader.

Det förhållande att dagens teknik på detta sätt är lättillgänglig och inte kräver enorma investeringar ändrar radikalt relationen mellan ägare och användare av maskiner jämfört med i den konventionella industrins era. Genom att de känner varandra väl i gruppen är de mycket trygga i förhållande till varandra. Ägarfrågan av utrustningen blir därför inte central. Dessutom är själva datorn lätt utbytbar om det skulle hända att ”nä-



gon ägare stänger dörren”. Det verkliga värdet är inte utrustningen utan personernas kunskap. Det är tillgången till varandras kunskap som håller gruppen samman.

Anställning som form att regelera en samarbetsrelation har visat sig olämplig. Genom att var och en tar ansvar för sitt bidrag är alla hängivna resultatet och arbetar 150% när så behövs. Erfarenheten i gruppen visar att det är omöjligt att på ett traditionellt sätt både kalkylera och rationellt fördela intäkterna.

Den konventionella fördelningsnyckeln ”insatt tid” fungerar inte alls eftersom den redan kunnige bara behöver 36 timmar för att lösa ett problem, den mindre kunnige 72, och den som har slumpen på sin sida klarar det på 1 timme.

De principer man tillämpar kan därför sammanfattas sålunda:

1. Vi släpper inte vår identitet som eget självständigt fullständigt företag. Vi arbetar alltid under egna företagsnamn. Varje företag skall i princip ha en egen marknad men oftast ligger supporten hos någon partner. Vi strävar efter att utveckla en strategi som utvecklar oss mot oberoende och frihet från varandra men som samtidigt underlättar ett effektivt samarbete.
2. Den som ”äger kunden” gör affären. Övriga i gruppen uppträder som partners. Man har inga ekonomiska åtaganden gentemot varandra.
3. Ett enskilt företag kan ingå i många olika konstellationer samtidigt. Samverkandet beskrivs som kalejdoskopiskt - det växlar ständigt.
4. Ett projekt kan också innehålla företag utanför gruppen.
5. Samarbete utanför gruppen är ett sätt att ”hålla kompetensen i frontlinjen” och att också kunna rekrytera nya medlemmar.

6. Nya medlemmar kvalificerar sig genom att delta i projekt och att vara "hang around" under en tid. Tänkbara medlemmar måste ha visat att de klarar sig själva, att de har realistiska åtaganden och att de prövat ett samarbete med några i gruppen.
7. Kunskap respekteras. Den som bidrar skall också ersättas. Ingen tjänar pengar på andras bekostnad. Vi gör ofta gratiskonsultationer inom gruppen men om man bidrar inom ett betalt uppdrag så finns en fastställd interntaxa. När ett uppdrag är "sålt" som andra medverkat till att baxa fram så klingar det också av lite pengar till kollegerna utan att dessa direkt behöver ha medverkat i just detta jobb - en sorts spekulativ förskottsinsats som erhåller sin betalning.
8. Vi utvecklar löpande en kompetens att i gruppen ta upp och hantera samarbetsfrågor och svårigheter. Denna kompetens gör att vi tillsammans lättare kan finna lösningar som är konstruktiva och leder till ett fortsatt bra samarbete. Vi har funnit det vara lätt att komma överens om fördelningen av intäkter i ett jobb. Det har vidare varit lätt att känna när ett företag blir en "gökunge" och då komma överens om att gå skilda vägar.
9. Vi har trevligt ihop, 2/3 av gruppen kommer till de annonserade mötena och alla deltar ungefär lika mycket. Gruppen delar intresset för den här typen av företagande.
10. Vi värnar om varandras hälsa för att minska sårbarheten.

## **1. Node 98.**

*Poolbildare: Kjell Lundh, Datorbyn AB*

Gruppen Node 98 består av en grupp konstruktörer, konsulter och tillverkare i elektronikbranschen och hade redan tidigare samarbetat för att effektivisera sin marknadsföring. Många av deltagarna i gruppen har lång utbildning och lång arbetsliveerfarenhet. Vissa var ”avknoppade” från en stor arbetsgivare på orten. Man hade i ett tidigare projekt gått samman om en gemensam säljare. Det visade sig dock att en säljare av så kvalificerade kunskaps tjänster måste vara så väldigt väl insatt i de olika företagens verksamhet att detta upplägg blev orealistiskt och alltför kostsamt. I detta skede föddes tanken att marknadsföra sig gemensamt men via Internet och att genom IT kunna erbjuda service till sina olika kunder.

Gruppen har träffats cirka var tredje vecka. Arbetet har inriktats på att formulera en gemensam hemsida . Man har därvid anlitat en reklamkonsult som handledare och utbildare.

Gruppen kommer att fortsätta poolens aktiviteter och arbetar just nu med EU-medel för att analysera gruppen som organisation och för att i nästa fas genomföra olika utvecklingsaktiviteter. Möjligen kommer gruppen då att bilda en ekonomisk förening.

## **2 ABC-gruppen.**

*Poolbildare: Kjell Lundh, Datorbyn AB*

ABC-gruppen bestod ursprungligen av 22 konsulter ur poolbildarens egna kontakter på orten. Gruppen har haft några olika träffar. Ett 10-tal företag är fortfarande aktiva som grupp och avser att fortsätta även om de snarare nu formar en ”paraplygrupp”, som enskilt var och en för sig får uppdrag genom Kjell, än som en pool . Flera ur gruppen har engagerats i den ”småföretagarskola” som kommunen nu driver.

### **3. Stenungsundspoolen**

*Poolbildare: Hans Lindahl, Faksimil Media AB*

Poolen utgick från ett lokalt initiativ och en "eldsjäl" med avsikten att en grupp små serviceföretag gemensamt skulle kunna åta sig större affärsprojekt gentemot ortens stora företag än vad de kan enskilt. Avsikten var att starta ett sk Business Center som skulle kunna vara samlingsplats och tjäna som utvecklingscenter. Rekryteringen skedde framför allt genom omfattande personlig kontaktverksamhet.

Gruppen erbjöds att gratis få prova att ansluta sig till en sk Vim växfunktion men flera av de anslutna företagen fick stora oförutsedda tekniska svårigheter. Gruppen har haft ett konstituerande möte och har också haft en kurs om teknikens möjligheter för små företag. Då framkom önskemål om ytterligare kurser om användningen av IT.

Poolens lokala "eldsjäl och nav" har under två år engagerats i ett omfattande uppdrag i Asien och poolens aktiviteter har lagts på is". Det är emellertid poolbildarens avsikt att förvalta alla de investeringar som gjorts och fortsätta arbetet efter dessa två år.

### **4. Leksandspoolen.**

*Poolbildare: Holger Nilsson, Homac Distanssystem AB.*

Leksandspoolen har bildats genom en urvalsprocess bland alla kunskapsföretag i regionen med fokus att hitta företag med intresse för modern teknologi och inriktning t.ex data, elektronik, grafisk produktion. Dessa företag antogs ha en affärspotential i ett gemensamt agerande på marknaden.

Gruppen har träffats varje månad för att i första hand etablera förtroendefulla relationer till varandra och presentera sig och sin verksamhet för varandra. Man har arbetat fram en gemensam webbsida och en presentation för bl.a EU programkontoret. Gruppen erbjuder bl.a tjänster till andra företag i samband med sekelskiftesproblematiken.

De flesta företag i poolen kommer att fortsätta att träffas. Även om man ännu inte kan påvisa direkta affärsmässiga vinster så ser man många andra fördelar. Man kan använda varandra som bollplank, man har vidgat sin syn på den egna verksamheten, man känner en större trygghet genom att ha varandra i poolen.

## **5. Nordvesten.**

*Poolbildare: Holger Nilsson, Homac Distanssystem AB.*

Nordvesten har bildats genom en motsvarande urvalsprocess som Leksandspoolen. Det visade sig dock att Bohuslän innehöll mycket få etablerade kunskapsföretag och den geografiska spridningen därför blev mycket större. I regionen fanns också flera andra pågående konkurrerande nätverksprojekt.

Gruppen har träffats några enstaka gånger och har dessutom haft en videokonferens. Detta har dock inte varit tillräckligt för att etablera det nödvändiga kontaktarbetet. Poolen är upplöst.

## **6. Femte växeln. Poolbildare:**

*Holger Nilsson, Homac Distanssystem AB.*

Poolen bildades av konsultkolleger och studiekamrater till poolbildaren från Handelshögskolan. Deltagarna hade alltså en djup professionell gemenskap men var mycket geografiskt spridda.

Gruppen har ännu inte fått styrfart men man har förhoppningar att senare kunna nå upp till den kritiska massa som behövs för att initiera olika aktiviteter.

## **7. Poolarna.**

*Poolbildare: Paul Nyman, InfoServ AB.*

Alla företagen i denna pool har sitt säte i Nynäshamn. Deltagarna har handplockats utifrån Pauls kännedom om deras intresse att vara med. Man har eftersträvat stor bredd både vad avser branschtillhörighet och kön. Gruppen Poolarna innehåller dock en tyngdpunkt på företag som på ett mera direkt sätt arbetar med elektronik och datorer t.ex elektroniska styrsystem, desktop publishing.

Gruppen har träffats en gång per månad och 60-70% av gruppen har deltagit vid respektive möte. Varje möte har haft ett annonserat tema. Ett nu aktuellt tema är ”år 2000 problematiken”. Arbetet har inledningsvis haft karaktären av studiecirkel. Avsikten har varit att skapa ett tillräckligt förtroende för varandra i gruppen för att diskussioner om gemensamma affärer skall vara möjliga . Aktiviteterna har också syftat till att skapa en infrastruktur av kolleger och vänner där man i diskussionen kan utveckla synen på sig själv som företagare men också få konkret stöd vid behov.

Några i gruppen kommer att fortsätta poolens aktiviteter men man går samman med den andra poolen i Nynäshamn. .

## **8. Samverket**

*Poolbildare: Paul Nyman, InfoServ AB.*

Poolen startade kring 9 företag som visat intresse för elektronisk handel. Det visade sig dock att många av dessa företag hade mycket liten tid att lägga på möten och diskussioner. Ur gruppens aktiviteter föddes emellertid en ny och delvis utökad grupp med gemensamt intresse att fördjupa sin användning av Internet och hemsidor. Aktiviteten i gruppen har dalat med några i gruppen kommer att fortsätta poolens aktiviteter genom att fusionera med den andra poolen på orten.

## **9 Dalastark.**

*Poolbildare: Rolf Laggar, Laggar Konsult AB.*

Urvalet av företag till Poolen Dalastark baserades på poolbildarens egna kontakter i och runt Falun. Endast företag med anknytning till IT valdes eftersom de antog snabbast kunna dra nytta av Rolfs egen kompetens och hans kontakter.

Deltagarna har träffats en gång per månad. Anslutningen har varit mycket god. Varje möte har haft ett specifikt tema och Rolf har skrivit protokoll som inom några dagar nått alla via e-post. Exempel på teman är: ” Att göra affärer i Stockholm”, ” Om kundvård”, ”Gruppdyamik”, ” Erfarenheter från PC/Fax gruppen”. Dessutom har deltagarna haft tillfällen att ingående presentera sig och sin verksamhet. Samtalen har också handlat om affärsstrategi för små företag och syftat till att upptäcka och formulera nya kombinationer av kompetens och nya möjliga affärer.

Flera företag vill idag ansluta sig till poolen. Gruppen har också lyckats att gemensamt få flera större kontrakt och ser goda möjligheter att framgent erbjuda unika skraddarsydda lösningar för företag både i och utanför den egna regionen.

## **10. Konstruktionsgruppen**

*Poolbildare: Lars O Grape, Logbarex AB.*

Ambitionen har varit att utveckla grupper av självständiga deltagare med goda förutsättningar för affärsrelationer. Gruppen ”Konstruktion” bildades kring en kärna av konsult- och tjänsteföretag i och kring fastighetssektorn. I gruppen ingår arkitekter och konsulter inom specialområden som el, vvs och ventilation men där finns också byggtjänster, tryckeri- och kopieringstjänster, grafisk design och personlig omsorg i form av en ryggklinik. Grunden för samarbetet är ett intresse för utveckling av den inre och yttre miljön . Gruppen bedriver affärs- och tekniksamverkan i syfte att stärka kundvärdet i produkter och tjänster med hjälp av en sam-

lad resursbas och genom att organisera och rationalisera både informationshanteringen och kunskapsproduktionen.

Gruppen har samverkat kring marknadsföring och företagsprofilering över Internet med hjälp av en gemensam www-bas. Man har utvecklat system och rutiner för kundkontakter och handel över Internet, ISDN och modem. Man har vidare samverkat kring att utveckla elektroniska kommunikationsmetoder och rutiner för projektarbeten och affärs- och verksamhetsutveckling inom gruppen samt drivit olika projekt för att utveckla företagsinterna datorsystem och nätverk för anslutning till externa kommunikationsnätverk och affärssystem.

Poolen arbetar vidare med möten och gemensamma projekt och har utsett en poolledare och kontaktperson ur gruppen.

## **11. Industrigruppen.**

*Poolbildare: Lars O Grape, Logbarex AB.*

Ambitionen för alla Lars grupper har varit att utveckla grupper av självständiga deltagare med goda förutsättningar för affärsrelationer. Industrigruppen är ett samarbetsnätverk där företag inom tillverkningsindustrin samverkar i att skapa ökade kundvärden med hjälp av moderna IT-system.

Gruppen har i likhet med konstruktionsgruppen samverkat kring marknadsföring och företagsprofilering över Internet med hjälp av en gemensam www-bas. Man har utvecklat system och rutiner för kundkontakter och handel över Internet, ISDN och modem. Man har vidare samverkat kring att utveckla elektroniska kommunikationsmetoder och rutiner för projektarbeten och affärs- och verksamhetsutveckling inom gruppen samt drivit olika projekt för att utveckla företagsinterna datorsystem och nätverk för anslutning till externa kommunikationsnätverk och affärssystem.



Poolen arbetar i likhet med konstruktionsgruppen vidare med möten och gemensamma projekt och har utsett en poolledare och kontaktperson ur gruppen.

## **12. Affärsgruppen.**

*Poolbildare: Lars O Grape, Logbarex AB.*

Affärsgruppen är en resursgrupp inom affärstjänstesektorn. I gruppen ingår företag som sysslar med telefonpassning, företagsutveckling, översättning, redovisning men även en miljökonsult. Affärsgruppen utgår från en praktikorienterad samverkan kring marknadsföring och företagsprofilering över bl a Internet och har arbetat med grupparbeten där man byggt upp en gemensam www-bas och man har haft projekt som syftat till att bygga upp sk intranet inom poolen.

En kärna av 4-5 företag kan komma att fortsätta poolens aktiviteter.

## **13. Stackebacken.**

*Poolbildare: Ingalill Löwgren, Stackebacken multimedia AB.*

Avsikten var att knyta samman en pool av kvalificerade resurser för modern multimediebaserad utbildning. Poolen kom aldrig igång med några direkta affärsaktiviteter och den ursprungliga poolen har avslutats.

## **14. Samarbetsdynamik.**

*Poolbildare: Thorsten Bergquist, Utveckling & Affärer AB*

Poolen Samarbetsdynamik utgick från en grupp professionella konsulter inom området "organisationens mänskliga sida" och bildades för att gemensamt utforska "nätverkanets natur" för den typen av kunskapsföretag. Utgångspunkten var att gruppen genom sina kontakter kring denna

fråga också skulle upptäcka möjligheter att gemensamt erbjuda bredare konsulttjänster än man kunde var för sig.

Deltagarna antogs - på basen av tidigare erfarenheter av konsultnätverk och genom att de aktuella företagen fanns spridda geografiskt - ha mycket små möjligheter att mötas fysiskt. Ett IT-baserat konferenssystem skulle göra att diskussioner och erfarenhetsutbyten ändå var möjliga. De flesta i gruppen hade tidigare arbetat i IT-konferenser och de som hade mindre erfarenhet erbjöds stöd och individuell utbildning. En deltagare bjöd också under projekttiden in till ett möte på sin arbetsplats då hälften av gruppen deltog. Trafiken i upprättade konferenser var emellertid mycket låg.

Poolen har upplösts.

## **15 Annonshantering.**

*Poolbildare: Thorsten Bergquist, Utveckling & Affärer AB*

”Annonshantering” definierades som de företag som är länkar i kedjan av leverantörer till de tidningar som ett telemarketingföretag betjänar dvs annonssäljare, annonsbyrå, reklambyrå, reproanstalt, tryckeri, själva tidningen. Genom bättre kommunikation och genom att se sig som en ”parallellställd” virtuell organisation antogs både kvaliteten bli bättre och tidsspillan mindre.

De diskussioner som kom till stånd inom poolen var dock inte tillräckliga för att skapa en tillräckligt klar bild av parallellstrategin och arbetet i gruppen fördelades och bedrevs på samma sekventiella sätt som tidigare. Arbetet i annonspoolen resulterade dock i en utveckling av en helt ny affärsidé som några från den ursprungliga poolen nu ”sjösätter”.

Den ursprungliga poolen har upplösts men gruppen kring den nya affärsidén lever vidare.

## Bilaga 2

Litteratur som legat till grund för  
uppföljningens resonemang och  
tolkningar

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Litteratur som legat till grund för uppföljningen

Vi har i samband med uppdraget gått igenom en stor mängd litteratur, forskning och teorier på området förutom sådant vi tidigare var förtrogna med. Eftersom denna rapport inte redovisas som ett vetenskapligt verk så har vi inte sett det som önskvärt att belasta texten med traditionella litteraturreferenser och noter. Vi bifogar därför i denna bilaga en lista på den litteratur som vi funnit relevant för uppdraget.

En litteraturgenomgång kan ju inom ramen för ett begränsat uppdrag som detta heller aldrig bli fullständig. Det finns säkert sådant vi borde ha tagit med men som vi inte fått tag på eller av andra skäl inte kunnat ta del av. Vi tror därför att det kan vara av värde för den på detta område beläste och väl insatte läsaren att få en översikt av vilka områden vi har sökt igenom och hämtat inspiration i för att därigenom också kunna konstatera vilka vi inte fått med. Läsaren kan ju då själv lättare komplettera sina kunskaper med vår litteratur och se vad som måste läggas till vår tolkning utifrån egna referenser och kunskaper.

### Litteraturlista

Bengtsson L, Holmqvist M, Larsson R (1998): *Strategiska allianser - från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. ISBN 91-47-04269-9.

Bärmark J (1998): *Att bli verklig - kunskapsatropologiska reflektioner*. Göteborg. Institutionen för vetenskapsteori..

Bolman L G, Deal T E (1995): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. ISBN 91-44-00610-1

- Czarniawska B, Sköldbeg K (1998): *Organiserandet - en berättelse som sätts på scen. Symbolism och narration i svensk organisationsforskning*. I Czarniawska B (red): *Organisationsteorier på svenska*. ISBN 91-47-04142-0
- Dahlqvist J (1998): *Näringslivets dynamik*. I NUTEK: *Småföretag och regioner i Sverige 1998 - med ett tillväxtperspektiv för hela landet*. NUTEK B 1998:10. ISBN B-91-7318-3229-SE
- Davidsson P, Lindmark L, Olofsson C (1996): *Näringsdynamik under 90-talet*. Stockholm. NUTEK 326-1996
- Hjort D, Johannisson B (1998): *Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi*. I Czarniawska B (red): *Organisationsteorier på svenska*. ISBN 91-47-04142-0
- Eliasson G (1986): *Kunskap, information och tjänster*. Stockholm. IUI
- Eriksson L, Wåhlin N (1996): *Management och ledarskapsforskning - en översikt*. Karlstad. Rapport till Militärhögskolan.
- Gustafsson R Å (1994): *Den ideologiskt tolkade sjukvårdskrisen*. I Gustafsson R Å (red): *Köp och svälj?* ISBN 91-88530-10-8
- Hansson H (1998): *Kollektiv kompetens*. ISBN 91-7246-155-1.
- Hugemark A (1994): *Hur personalen glömdes bort - ekonomerna i sjukvårdsdebatten*. I Gustafsson R Å (red): *Köp och svälj?* ISBN 91-88530-10-8
- Kvarnström C, Lindén C (1998): *Tillväxt och företag*. I NUTEK: *Småföretag och regioner i Sverige 1998 - med ett tillväxtperspektiv för hela landet*. NUTEK B 1998:10. ISBN B-91-7318-3229-SE
- Lindblad S (1998): *Regionala utvecklingstendenser*. I NUTEK: *Småföretag och regioner i Sverige 1998 - med ett tillväxtperspektiv för hela landet*. NUTEK B 1998:10. ISBN B-91-7318-3229-SE
- Lindholm M, Blomberg T, Wennberg B-Å, Hane M (1999): *Reservofficeren i det framtida försvaret*. Stockholm. Erfarenhetsforum nr 4. Försvarsmakten. FMLIC-Ledarskapsinstitutet.
- Lundin R A (1998): *Temporära organisationer*. I Czarniawska B (red): *Organisationsteorier på svenska*. ISBN 91-47-04142-0
- Lundström A, Boter H, Kjellberg A, Öhman C (1998): *Svensk småföretagspolitik - Struktur, resultat och internationella jämförelser*. Stockholm. Stiftelsen Forum för Småföretagsforskning 1998:8

- NUTEK (1997): *IT-revolutionen och morgondagens företag*. Stockholm. NUTEK B 1997:4. ISBN B-91-7318-3067-SE.
- NUTEK (1998): *Marknadsekonomin - inte så lätt i praktiken, Spelregler för konkurrens och dynamiska marknader*. Stockholm. NUTEK B 1998:11. ISBN B-91-7318-3237-SE.
- NUTEK (1998): *Bilder av lokal näringslivsutveckling - intervjuer med företagsledare i större företag, politiker och chefstjänstemän som arbetar med lokalt näringslivsarbete*. Stockholm. NUTEK R 1998:37.
- NUTEK (1998): *Infrastruktur och regional utveckling - en litteraturstudie*. Stockholm. NUTEK R 1998:27.
- Ramírez J L (1999): *Den kooperativa staden - En aristotelisk teori om den mänskliga samhörigheten*. I Blomqvist K mfl (red): *Den kooperativa människan*. ISBN 91-973350-3-7.
- Olausson I (1996): *Dialog - handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati*. ISBN 91-7738-432-6
- Sandberg J, Targama A (1998): *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*. ISBN 91-44-00791-4.
- Tydén T (1994): *Morgondagens forskningsinformation - ett brobygge av forskare och praktiker*. ISBN 91-88530-07-8.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



## Bilaga 3

Hur vi genomfört uppföljningen

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Hur vi genomfört uppföljningen

## Bakgrund

Projektet ”SME-pooler” innehöll 15 olika delprojekt - olika pooler - där tillsammans närmare 200 mikroföretag sökte utveckla en samverkan för att stabilisera och expandera sin verksamhet. Dessa 15 pooler hade drivits av 8 olika poolbildare, vilka alla också driver egna småföretag med anknytning till IT-verksamhet. Flera av poolbildarna har också sedan flera år samverkat i en konstellation av oberoende företag kallad PC/Fax gruppen.

Poolbildarna har varit helt fria att forma sina aktiviteter och sin handledarroll inom respektive pool i enlighet med sina egna erfarenheter och utgångspunkter. Förutsättningarna och arbetet inom respektive pool har därför varit ganska olika och illustrerar på så sätt också erfarenheter från många olika ansatser. En beskrivning av arbetet inom varje pool återfinns i Bilaga 1 och en sammanfattning i Tabell I i rapporten. För ytterligare detaljer hänvisas till respektive poolbildares berättelse i Del 2. Den som har djupare intresse av våra metodologiska överväganden inför valet av procedur och det sätt att genomföra uppföljningen som vi här presenterar hänvisas till Bilaga 4.

## Syftet med uppföljningen

Uppföljningens huvudsyfte var att beskriva utvecklingen inom ramen för de olika delprojekten på ett sätt som gör det möjligt att dra lärdomar från dessa inför framtida satsningar. Bättre förståelse för poolbyggande efterfrågas både av de småföretagare som söker effektiva samverkans-

former och av dem som har samhällets uppdrag att stöda de små företagens kraft i näringslivet.

## **Överväganden inför uppföljningen**

De 15 poolerna har alltså arbetat på olika sätt, haft olika utgångspunkter och förutsättningar och respektive poolbildare har åtminstone delvis haft olika antaganden om hur de små företagens affärsmässighet stärks.

Några pooler hade haft stora svårigheter att utveckla gemensamma aktiviteter, stött på stor misstänksamhet från de företagare de erbjudit denna möjlighet medan andra ganska snabbt funnit sina arbetsformer och arbetat fram stora gemensamma projekt.

Vi valde därför att inkludera alla pooler i beskrivningen. De pooler som enligt poolbildarnas egna bedömningar egentligen inte kommit igång kan ju ha stött på några särskilt stora svårigheter och erbjuder därför speciellt viktiga erfarenheter inför framtida liknande satsningar.

Det visade sig också tidigt i diskussionen om projektet att arbetet inom de olika poolerna bara i ringa omfattning ännu lett fram till konkreta affärer. Den ursprungliga tanken att fokusera uppföljningen på att beskriva dessa nya affärers natur och marknad föll därför. Vi valde istället att lägga tyngdpunkten i beskrivningen på de olika poolbildarnas utgångspunkter, antaganden och gjorda erfarenheter och hur de nu såg på ”poolandets potential och poänger”.

Samtalen med poolbildarna kompletterades med ett så stort antal intervjuer av deltagare som budgeten tillät om deras motsvarande erfarenheter och syn på poolarbetets möjligheter.

## **Genomförandet av intervjuerna och dokumentation**

Samtalen med poolbildarna genomfördes enskilt med var och en, hemma hos dem eller på deras kontor, och av oss två gemensamt. Utifrån gjorda anteckningar skrev vi ner vår bild av samtalets innehåll och det vi diskuterat. Samtliga poolbildare läste och korrigerade sina respektive berättelser.

De har dessutom haft möjlighet att läsa varandras berättelser och där efter komma med ytterligare kompletteringar och förtydliganden. Dessa korrigerade och ”godkända” berättelser trycktes upp i 300 exemplar. 134 av dessa skickades genom respektive poolbildare ut till de deltagare som fortfarande hade viss kontakt med poolen, även om den i princip redan var nedlagd.

Övriga exemplar skickades ut till vårt eget kontaktnät av personer som är intresserade av ”organisationens mänskliga sida” för att genom dem få indikationer på vad i materialet som var av störst intresse och som skulle lyftas fram i en rapport. Reaktionen på detta har följts upp i olika seminarier i vårt sk kunskapsabonnemang och integrerats i texten.

## **Kontroll av berättelsernas validitet**

Det faktum att samtliga poolbildare är beredda att stå för sina berättelser med namn och företag - och var beredda att dela ut boken till deltagarna - tolkar vi som ett kvalitetsmått på vårt underlag för uppföljningen, dvs ett uttryck för att de uppgifter som finns i dessa berättelser inte är allvarligt färgade av våra förutfattade meningar eller på annat sätt snedvridna eller förvanskade även om vi självfallet också varit aktiva parter i samtalen och i hur berättelsen formulerats. Dessa 9 berättelser - Kjell Lundh intervjuades både i egenskap av projektledare och i egenskap av poolbildare - återfinns i sin helhet i Del 2.

Ett urval av 20 deltagare, representerande 12 pooler, intervjuades per telefon. Ungefär hälften hade läst boken med poolbildarnas berättelser. Några kunde inte påminna sig att de fått den, utan fick den i efterhand.

Deltagarnas berättelser var mycket samstämmiga och sammanfattades i en enda text som också skickats per post till samtliga intervjuade med uppmaning att läsa och gärna komplettera. Ingen har hittills lämnat några ytterligare synpunkter. Deltagarnas berättelse återfinns i sin helhet i Del 2.

## **Proceduren steg för steg**

*okt 98*

Ett första steg i uppföljningen var att ingående intervjua projektets intiativtagare och ledare Kjell Lundh om de erfarenheter som bildade projektets bakgrund. Denna av Kjell godkända intervju presenterades via det elektroniska konferenssystemet för samtliga andra poolbildare som en introduktion och bakgrund till de enskilda samtalen med var och en.

*nov 98*

För att bredda vår egen förståelse för Nuteks arbetssätt, intresse och engagemang deltog vi i en konferens ”Nutekdagen” den 19 november. Vi läste också ett stort antal rapporter med relevans för uppdraget. En litteraturlista finns i Bilaga 2.

*dec 98*

Samtal med samtliga 8 poolbildare, enskilt i deras hem eller på deras kontor. Varje samtal varade mellan 4 och 6 timmar och ett referat skickades tillbaka till var och en för kompletteringar och korrigeringar. Poolbildarna fick viss ekonomisk ersättning för samtalet och den tid de arbetade med uppföljningen.

*jan 99*

En preliminär rapport innehållande samtliga intervjuer skickades till alla poolbildarna för att bereda dem möjlighet att efter det de sett de andra poolbildarnas berättelser komplettera sina egna och ställa frågor eller kommentera de andras. Det är vår erfarenhet från liknande uppdrag att ett enda samtal - även om det är långt - inte förmår belysa hela erfarenhetsmassan särskilt väl. Det egna arbetssättet kan också förefalla så ”självl klart” att det är svårt att själv se vad som är relevant att beskriva för andra.

Det ligger naturligtvis också i vår roll som samtalspartners att vara så pass väl införstådda i verksamheten att vi kan stimulera berättandet men kollegers berättelser kan ändå ge uppslag och nya associationer som leder fram till värdefull kompletterande information.

*feb 99*

Förslag till ändringar, strykningar och kompletteringar från olika poolbildare integrerades i texten. Dessa ”godkända” berättelser sammanställdes i en rapport som trycktes upp i 300 exemplar. Varje poolbildare gjorde en bedömning av hur många av deltagarna i den ursprungliga poolen som deltagit i sådan omfattning att de åtminstone inte skulle bli förvånade om de fick en bok på posten och en uppmaning i ett följbrev från oss att delta i uppföljningen.

Etthundratrettiofyra böcker distribuerades i detta skede till poolbildarna och vidarebefordrades genom deras försorg till de olika deltagarna. Vi har i alla led i uppföljningen varit noga med att alla kontakter med deltagarna skall ske via poolbildarna så att inte deras affärsmässiga relation skulle störas eller belastas. Två deltagare inkom ”frivilligt” med kompletteringar och kommentarer. Det lilla antalet tolkas som att intresset att medverka i uppföljningen inte var särskilt stort men att de som läst poolbildarnas berättelser å andra sidan inte heller funnit några allvarliga sakfel som behövde korrigeras

*mars 99*

En preliminär text av det vi funnit viktigt att lyfta fram ur de 8 poolbildarnas berättelser sammanställdes tillsammans med våra reflektioner över erfarenheterna från poolprojektet. Detta material presenterades för och diskuterades med vår uppdragsgivare inom Nutek, Ulf Eklund, den 24 mars. Denna analys - där vi också kunde inkludera de frågor uppdragsgivaren nu önskade få besvarade - låg sedan till grund för upplägget av intervjuerna med pooldeltagarna.

Varje poolbildare ombads inför dessa att ur varje pool föreslå två personer för telefonintervju. En av dessa skulle ha deltagit i ganska stor omfattning och kunde därför förväntas ha haft relativt stor nytta av poolens aktiviteter. Den andra deltagaren skulle vara någon som inte förväntades ha haft samma nytta utan därför bättre kunde beskriva vilka svårigheter man mött och de tveksamheter som finns till poolens arbete.

I några pooler fanns bara en person som poolbildaren förväntade sig fortfarande var tillräckligt engagerad för att medverka. I några pooler avböjde samtliga att delta med hänvisning till att man inte hade tid eller att deras arbete egentligen aldrig kommit igång. Urvalet kom på detta sätt att bestå av 20 personer som representerade 12 av de totalt 15 pooler som ingick i projektet.

*april 99*

Sexton av de 20 utvalda deltagarna gick att nå inom ramen för vår tidplan. Dessa 16 intervjuades per telefon kring motiven att medverka i poolarbetet, vilka affärspotentialer de nu ser framför sig och vilka svårigheter man mött och hanterat under uppbyggnadsarbetet. Varje samtal varade ungefär en timme. Alla intervjuade hade informerats av poolbildaren att de skulle kontaktas av oss. Några hade läst poolbildarnas berättelser. Några kunde inte påminna sig att de fått någon bok, och fick den därför tillsänd i efterhand.



*maj 99*

Intervjuerna sammanfattades i en gemensam text som tillsändes alla i urvalet dvs både de som medverkat och de som inte gått att nå per telefon. I ett följebrev uppmuntrades både de som medverkat och "bortfallet" att nu kommentera och komplettera materialet. I dagsläget har ännu ingen svarat på denna uppmaning. Deltagarnas gemensamma berättelse återfinns i sin helhet i Del 2.

### *Slutrapport*

Hela projektet redovisas i fem delar varav fyra delar omfattar vår slutrapport. Del 1 innehåller vår analys av den affärsvision som genomsyrat projektet. I Del 2 redovisas poolbildarnas och deltagarnas egna berättelser så som vi dokumenterat dem. I Del 3 återfinns de slutsatser vi extraherat ur poolbildarnas berättelser och kunnat verifiera gentemot pooldeltagarnas utsagor. I Del 4 finns våra reflektioner kring Företagspoolernas framtid - i skenet av det vi nu fått veta genom poolprojektet. Det är dessa - våra egna slutsatser - som ligger till grund för resonemangen i Del 1.

Som en sista "kvalitetssäkring" skickar vi vår egen slutrapport till samtliga som medverkat i, eller som vi på annat sätt haft kontakt med, kring denna uppföljning.

I redovisningen av projektet ingår också en femte del - nämligen projektledarens egen slutrapport "Uppbyggnad av SME-pooler.- Hur skapar vi slagkraftiga företagsnätverk". Denna femte del är utformad som en handbok med inriktningen att kunna användas vid utbildning av nya poolbildare.

Vår uppdragsgivare Nutek avser nu när hela materialet är färdigt att göra en egen redigering av materialet och ge ut det som inom ramen för sina rapportserier och sin förlagsverksamhet.. Vi hoppas därmed att diskussionen om Företagspooler kommer att spridas i allt vidare kretsar.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Bilaga 4

Om att förvärva kunskap  
genom det gjorda

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Om att förvärva kunskap genom det gjorda

## **Något om uppföljning/utvärdering**

Vårt uppdrag har i beslutsbrevet titeln ”Uppföljning av SME-pooler”. I bilagan till brevet innehållande särskilda villkor används begreppet utvärdering och utvärderingsrapport. Vi får ofta frågan om skillnaden mellan utvärdering och uppföljning men har också observerat att termerna ofta används synonymt. Vi har sökt i litteraturen för att se om begreppen möjligen kan ha olika konnotationer. Åke Jerkedal inleder till exempel sin bok ”Utvärdering av utvärderingar” (1) med en referens till en skrift från Riksförsäkringsverket där man anger att uppföljning avser avvikelser i verksamheten medan utvärderingen omfattar en bedömning av verksamheten. Vi anser att vi i detta fall gjort både en uppföljning och en utvärdering. Vi kommer därför att i texten använda termerna synonymt.

Vi och Jerkedal använder begreppen ”utvärdering/uppföljning” som ett samlingsnamn på ett antal sk ”reflekterande aktiviteter” kring ett projekt eller insatser. Dessa reflekterande aktiviteter syftar till att göra det möjligt att dra lärdom av vad som redan är gjort. Genom reflektion över det redan gjorda vill man förändra - eller bekräfta - olika gemensamma modeller av hur det vi gör - eller gjort - hänger ihop med vad som händer eller har hänt. I begreppet ”reflekterande aktiviteter” inkluderar vi då såväl specifika mätningar i efterhand, försök att förstå de data som genererats under själva projektet och mer eller mindre djupgående samtal och intervjuer med dem som deltagit.

Utvärdering/uppföljning kan göras både av de som deltagit eller styrt projektet och av en utomstående utvärderare. Det är således fullt möjligt att utvärdera sitt eget arbete. Om man vill göra detta så kräver emellertid en sådan utvärdering att man är kritisk mot de egna slutsatserna och syn-

punkterna och aktivt söker att verifiera dem i en öppen dialog med andra personer och andra resonemang utanför projektet. Ett skäl till att detta är viktigt är att man av erfarenhet vet att det är lätt att överdriva eller undervärdera de egna insatsernas betydelse för utfallet. Ett annat skäl är att vi genom att försöka förstå skeendet genom andra får en rikare kännedom om vad vi håller på med.

Utvärdering innebär således alltid - oberoende om den görs av en själv eller andra - att resonemang och föreställningar om vad man gjort, vad som hänt och vad som blivit resultatet görs ”publika”. Utvärdering omfattar således alltid en kommunikativ aktivitet med sådana som inte varit involverade i projektet för att få fram trovärdiga data och användbar kunskap.

Många moderna utvärderingar undviker emellertid en sådan publik tolkning och reflektion. De fokuserar istället på ”mätningar” och ren sifferexercis och hävdar ofta att man då når bättre resultat och mer ”objektiva” data när effekten ofta, som vi här skall visa, blir den rakt motsatta. Den aspekt på god utvärdering vi här för fram är inte något nytt påfund. Filosofer har i alla tider förklarat att visdom kännetecknas av ett reflekterat handlande och att professionalism kännetecknas av att man för andra kan förklara sitt handlande och sina överväganden.

## **Varför utvärderingar?**

Det inte självklart att man alltid skall göra ”publika” utvärderingar. I de flesta fall måste man lita på någons professionalism. Det skulle bli orimligt om en lärare, en läkare, en terapeut, en hantverkare, en metallarbetare etc i varje ögonblick skulle följas upp och kontrolleras. Man måste förutsätta att envar i sin profession förstår sitt område så väl att vad denne gör är välgrundat. Detta gäller förstås även detta projekt. Kjell Lundh och alla de småföretagare som deltagit i projektet är kunniga personer med lång erfarenhet. Nog vet väl dom vad de gör.

I en stabil situation, inom en känd kultur där man kan förlita sig på varandras professionalitet är kraven på publika utvärderingar mindre. Där har vi, var och en, förmågan att själva se meningen i vad som sägs och görs och ”avslöja” om något inte stämmer. Inom samma kulturkrets kan professionella samtala med andra professionella, utsagor är lätta att tolka, avsikter och ambitioner är begripliga, effekter går att avläsa och handlinger är förståeliga för var och en.

I detta fall, där man prövar något relativt nytt, där många olika kunigheter och professioner måste samordnas och där många olika människors självständiga handlande påverkar skeendet så är det inte lika lätt att förstå hur det som sker faktiskt sker. I detta projekt möter vi fenomen som beskrivs med ord som börjar med ”sam-” som tex samspel, samarbete, samverkan, samordning etc. Många av dessa beskrivningar som börjar på ”sam” blir lätt mångtydiga och diffusa.

Ett sådant ord som vi behöver precisera är ”samverkan”. Med ”verkan” menar vi i detta fall den verkan som vi kan observera av de olika personernas handlande - tex för att skapa och vidmakthålla företagspooler och för att generera goda affärer.

Samverkan är de *processer* vi observerar som leder till den verkan vi upptäcker. När vi utvärderar samverkan är vi således intresserade av hur den ”verkan” uppstår som är en följd av företagspoolerna och frågar oss hur de som deltagit upplever och förstår de processer de deltagit i.

Utgångspunkten för denna utvärdering är således att för dem som medverkat, och för alla andra som av olika anledningar är intresserade av projektet, göra det möjligt att bättre förstå vad som hänt. Vi vill beskriva intressanta aspekter av projektet för tex regional utveckling *genom* det som gjorts i projektet - inte bara notera vad som blivit resultatet av det.

## **Denna uppföljning kräver en konstruktivistisk ansats.**

Vi har vid uppföljningen av detta projekt valt en sk konstruktivistisk ansats (2). Detta gör det angeläget att närmare beskriva hur denna skiljer sig från den mer vanliga ansatsen - den positivistiska.

Den positivistiska formen av vetenskap har utvecklats för att studera hur något objektivt är beskaffat. Händelser beskrivs utifrån en betraktares position "vid sidan av". När det som skall studeras inkluderar enskilda individers upplevelser eller åsikter som inte kan studeras utifrån så krävs förstås en medverkan av dessa personer. Deras roll i studien begränsas emellertid till att vara objektiva informanter om "sanningen".

Den positivistiska traditionen utgår från vårt behov av att studera fenomen som man tänker sig finns "i verkligheten" och som existerar oberoende av betraktaren. Diskussionen om insamlade datas trovärdighet fokuseras därför huvudsakligen på egenskaperna hos själva mätmetoden. Man ställer sig således frågor som i vad mån slump och tillfälligheter påverkar de svar och resultat man får, hur man säkerställt att "man verkligen mäter det man avser att mäta" och att de områden man utforskat täcker alla relevanta dimensioner.

I många fall är det emellertid tveksamt om man kan säga att det man studerar existerar oberoende av en betraktare. Vissa filosofer har till och med hävdad att inget finns utanför våra sinnen. Om vi riktigt tänkte efter skulle vi således inte ens kunna vara säkra på att vi vet vad vi heter. Man behöver emellertid inte gå till sådana extremfall för att inse att vissa av de fenomen vi talar om som om de verkligen "fanns" egentligen är "mentala konstruktioner" - som tex pooler, hierarki, arbetsklimat, samverkan, affärspotentialer, svårigheter osv.

Hur vi ser på världen påverkas av våra föreställningar, våra "konstruktioner" av den. Tillgången på begrepp för att beskriva något påverkar hur vi uppfattar en händelse. Saknar vi ord för den blir den också svår att beskriva och uppfatta. Den konstruktivistiska ansatsen har vuxit fram eftersom det blir orimligt att studera fenomen som huvudsakligen är



”mentala konstruktioner” som om de vore något som faktiskt ”fanns” där ute när de egentligen finns i vårt huvud. Den positivistiska ansatsen kan inte klara att belysa sådana frågor eftersom studier av sådana fenomen måste ta höjd för att olika människor ser och uppfattar ett skeende på helt olika sätt trots att de väljer att kalla det samma sak - t.ex poolandet och poolbildandet.

### **Vad är bra vetenskap - positivistiskt och konstruktivistiskt?**

Det är, när det gäller en konstruktivistisk ansats, inte främst fråga om man ”mätt rätt” utan om man kunnat åstadkomma en beskrivning som tar hänsyn till alla förekommande ”konstruktioner”.

Kriteriet för om man lyckats med denna vetenskapliga ambition är i vad mån de berörda, trots sin olikhet, kan känna igen sig i den beskrivning och generalisering man gjort. I den konstruktivistiska ansatsen uppnås således trovärdigheten genom att etablera ett så nära samarbete som möjligt med dem som besitter erfarenheter av det man vill studera. Genom detta samarbete kan dessa löpande hjälpa till att kontrollera att de beskrivningar som görs under utvärderingsarbetet stämmer.

Ambitionen i en konstruktivistisk ansats är inte heller alltid, som i den positivistiska, att söka kunskap om hur det ”är” utan snarare att söka kunskap om avsikten bakom det gjorda. Därför blir det sk hermeneutiska förhållningssättet mest relevant - dvs att man inte bara kan utgå från det faktiskt sagda (eller kryssadet i en enkät) utan att man också skall försöka förstå vad den andre velat säga och vad som avslöjas i det hon/han faktiskt väljer att säga.

Både en konstruktivistisk och en positivistisk ansats eftersträvar i lika hög grad inspekterbara data, dvs det skall åtminstone i princip vara möjligt för andra att ta del av det underlag man hänvisar till. Man skall som läsare tydligt kunna skilja vad utvärderaren har observerat och vad denne

själv har tänkt och tolkat. Detta krav är lättare att tillgodose i den positivistiska ansatsen eftersom underlaget där kan uttryckas i termer av objektiva mätvärden och statistik. I en konstruktivistisk studie krävs istället att de - ibland ganska långa - berättelser man grundar sina slutsatser på måste vara tillgängliga för läsaren så att denne själv kan se hur de tolkats.

I båda ansatserna är det således eftersträvansvärt att utvärderaren tydligt skiljer på yttre observationer och egna tolkningar av dessa, att man som utvärderare inte gör otillåtna påståenden om allmängiltighet från de enskilda unika fall som man studerat och att läsaren kan spåra hur man kommit fram till sina slutsatser utifrån det som studerats. För att säkerställa detta så har man i de två ansatserna olika arbetssätt för att säkerställa både underlagets och slutsatsernas trovärdighet.

## **Kvalitetskriterier i de två ansatserna**

I den positivistiska traditionen eftersträvas en mätsituation där deltagarna är så ”noll-ställda” som möjligt vad avser syftet men undersökningen och användningen av deras information. Genom denna procedur kan forskaren sedan själv i sin kammare räkna ut

- \* resultatens *interna validitet* dvs hur stor andel av variansen i den beroende variabeln som förklaras av de oberoende variabler man studerat;
- \* *den externa validiteten* dvs i vad mån resultaten kan generaliseras till andra grupper, andra situationer än den studerade och till mätningar med andra likvärdiga mätmetoder
- \* i vad mån han säkerställt *objektiviteten* dvs undvikit att

få resultaten färgade av fördomar och förutfattade meningar - både egna och deltagarnas.

I den positivistiska ansatsen kan således forskaren själv säkerställa att både data och slutsatser inte är "färgade". I vad mån forskaren tar detta ansvar brukar avgöras av vetenskapssamfundet i deras professionella diskussioner. Numera har emellertid allt fler praktiker blivit intresserade av dessa frågor för att själva bättre kunna kontrollera kvaliteten i olika positivistiska undersökningar.

I det konstruktivistiska fallet kan resultatens kvalitet inte avgöras av forskaren ensam. Den konstruktivistiska ansatsen pekar på sådant som blir till genom mänskligt handlande - och inte vad som "är".

De kvalitetskriterier som vuxit fram inom denna tradition fokuserar därför på andra tillämpningar av kunskapen. De ser exempelvis till

- \* i vad mån resultaten är *överförbara* till läsarens egen kontext och är till nytta för dennes handlande.
- \* i vad mån en studie stimulerar och *ökar handlingsutrymmet* - dels för dem som deltagit (internt) och dels för andra utanförstående (externt).
- \* i vad mån den kunskap som presenteras ökar de inblandades "kraft" att åstadkomma det de vill åstadkomma dvs något som på senare tid kommit att kallas "*empowerment*"

Till skillnad från den positivistiska ansatsen där kvaliteten kan avgöras inom vetenskapssamfundet isolerat så leder ovanstående kriterier till att det snarare är de som skall använda kunskapen som kan fastställa dess kvalitet.

Vi hoppas att ovanstående redogörelse av skillnaden mellan de två

ansatserna skall underlätta för läsaren att förstå varför vi valt en konstruktivistisk utgångspunkt och bättre klargöra tanken bakom den intervjuetod och den arbetsprocedur vi valt och som redovisas i Bilaga 3.

## **Utvärderingens mottagare**

Utvärderingen riktar sig således till dem som önskar dra lärdom av det redan gjorda. I vårt fall är den verkan som uppstått som en effekt av allas handlande - allt ifrån de som beviljat pengar till de som deltagit i poolarbetet. I princip blir därför alla som gjort något i projektet potentiella mottagare till utvärderingen. Utvärderingen är således av lika stor betydelse för dem som beviljat pengar och behöver underlag för att veta vad de skall bevilja pengar till nästa gång som för de som medverkat i "samarverkan" och som nu behöver förstå om de skall "tro" på företagspoolsidén och hur de bäst kan medverka till att det skapas de affärer som är önskvärda. Självklart ser vi att även människor utanför de som direkt har deltagit i projektet borde ha intresse av att få ta del av denna kunskap.

Eftersom en utvärdering baseras på handlingar - vad som är gjort - blir det naturligt att dess syfte är att de som är intresserade av frågan efter läsningen av rapporten får ett bättre underlag för sina ställningstaganden och beslut. För att underlätta detta måste vi som utvärderare försöka förstå vad som är relevant att ta ställning till för de olika mottagarna. Vi undviker därför att rikta arbetet enbart mot en mottagargrupp - tex beslutsfattare eller "de som var med".

För att beskrivningen skall fylla elementära krav på användbarhet måste den också uppfattas som trovärdig av andra grupper utanför den snäva krets som berörs av projektet. Det dataunderlag som användes för analys och slutsatser måste därvid vara "synligt" och trovärdigt också för de som inte var med. Det måste finnas en för övriga läsare begriplig systematik i både datainsamlingen och själva redovisningen som gör att

de kan lita på materialet. Det måste dessutom vid analys och resonemang framgå att man tagit hjälp av andras tidigare erfarenheter, kunskaper och resonemang i ämnet så att motstridiga synpunkter inte i onödan förvirrar och förminskar värdet av erfarenheterna från projektet.

Det är av dessa skäl som vi bifogar våra intervjuer och nogga beskriver både stegen i uppföljningsarbetet (Bilaga 3) och vilken litteratur som varit vår idémässiga referens i uppdraget (Bilaga 2).

### **Att följa upp ett ”kreativt” projekt som detta**

All reflektion av vad som hänt och vad som gjorts kräver systematiska observationer. Det är omöjligt att i efterhand förstå något som hänt om man inte på något sätt kan gå tillbaka i processen och härleda hur det som hände ”blev till”. Det är ju därför man har ”den svarta lådan” i alla flygplan som gör att man kan rekonstruera händelseförloppet. Det är således önskvärt att man redan i starten av ett projekt ordnar det så att projektet är möjligt att följa upp.

Den vanligaste formen av uppföljning är den man gör för att vara säker på att aktuella uppgifter genomförs utifrån en så god och aktuell kunskapsbakgrund som möjligt och att de resurser som ställts till föröfgande har använts produktivt. En sådan uppföljning är ett sätt för alla att garantera att det blir som man tänkt sig.

För att kunna göra detta måste man emellertid skapa en mall som bygger på vad man redan tror sig veta. En sådan uppföljningsmetod gör att man antingen kan konstatera att det är som man tror eller att det inte är det. I detta fall vore en sådan ansats katastrofal eftersom vi då bara hade kunnat konstatera att det inte blev några affärer.

I många förändringsförsök och projekt är det emellertid varken möjligt eller önskvärt att på förhand försöka föreskriva vad som skall hända. Det kan tex röra sig om projekt - som detta - där man vill pröva nya

vägar. Den fråga som då uppställer sig är hur man skall kunna få fram kunskap ur sådana kreativa projekt där vad som händer inte kan förutses i traditionell vetenskaplig mening varken mot en plan eller emot en kontrollgrupp. Projekten blir vad de blir på grund av att människor handlar efter en egen uppfattning och utifrån vad de tycker skulle vara bra och önskvärt i den situation de befinner sig.

Vi möter ofta uppfattningen att man under sådana omständigheter egentligen inte kan vara "vetenskaplig" och utvinna någon relevant kunskap. Det finns ju ingen kontrollgrupp. Det blir ju vad det blir och hur det blivit och varför det blivit som det blivit kan tolkas på många olika sätt.

Risken är att man hamnar i diskussioner där allt kan vara "rätt" eller allt är "fel" beroende på den enskilde personens privata ideologi, fördomar och vanföreställningar. Vi menar emellertid att det är fullt möjligt att med en konstruktivistisk ansats skapa en sådan systematik i utvärderingsarbetet att man, när man utvärderar "kreativa projekt" som detta, undviker trivialiserande analyser och gör det möjligt för allt fler att förstå vad i det som gjorts som haft effekt och hur detta leder till ny stabil och mer trovärdig kunskap om de fenomen som man mött.

Kreativa projekt lämpar sig för en konstruktivistisk ansats genom att det under projektets gång "visar sig" vilka fenomen och frågor man måste studera. Det intressanta är således vad som "blir till" - inte att det händer som man tror skall hända. De metoder och observationsplatser som är relevanta kan vid denna ansats inte fastställas på förhand, även om man naturligtvis kan förbereda sig och försöka förutse vad som kan vara av värde att fånga upp.

Metod och relevanta observationer avgörs slutgiltigt först vid själva utvärderingstillfället. Det är då, dvs i efterhand, som man måste fundera ut hur man tror att man som utvärderare skulle kunna belysa de frågor som "visat sig" under projektet när man "nu ser bakåt". I den konstruktivistiska ansatsen måste man således söka metoden efter de frågor som väcks under projektets gång snarare än att redan från början fastställa

vilken metod som kan stödja eller falsifiera givna hypoteser.

Kreativa projekt som utvärderas med en konstruktivistisk metod skiljer sig således från traditionella positivistiska experiment genom att de är ”öppna” och inte på förhand styrda. De visar vad som blir till inte vad som ”är”.

## **Något om metodologiska problem**

Till skillnad mot vad man vanligen tror så är således en konstruktivistisk ansats när det gäller denna typ av fenomen mindre ”subjektiv” och mer ”vetenskaplig” än den positivistiska. När man i positivistisk anda i ett intervjuformulär formulerar frågor kan man nämligen inte undgå att etablera en ”kontroll” över samtalet utifrån sin egen förförståelse. Samtalet ”konstrueras” efter de föreställningar man själv har om det man skall tala om. Denna förförståelse kan förstås vara relevant och samtalet blir då meningsfullt. Det är emellertid mycket möjligt att den egna förförståelsen är helt irrelevant för att fånga de faktorer som medverkat till att det som hänt har hänt eller att människor gjort vad de gjort. Om man således undviker styrande moment får man därför mer ”äkta data” och får reda på mer än om man ställer begränsande frågor.

Den konstruktivistiska ansatsen har också en annan fördel jämfört med den positivistiska. Om man utgår från deltagarnas fria berättelser undviker man att redan vid insamlingstillfället välja begrepp och kategorier som av dem man vill få information från upplevs triviala eller irrelevanta och därför ”omöjliga att svara på”.

Ansatsen med fria berättelser möter å andra sidan andra metodologiska svårigheter som inte finns i den positivistiska. I den positivistiska strävar man tex efter korrekta ”mätningar” som vem som helst kan göra och som gör data trovärdiga. I den konstruktivistiska måste observationer och erfarenheter ”tolkas”. Hur tolkningen görs är beroende på den

kultur i vilken man själv lever. Människan - även forskaren själv - är emellertid i det närmaste blind för denna egna kultur vilket kan göra att tolkningarna kraftigt kan skilja sig åt.

Detta faktum leder till att det inte är självklart att deltagare i ett projekt själva kan beskriva vad de varit med om eller hur det kommit sig att de gjort vad de gjort. Det är rimligt att tro att de tappar bort viktiga aspekter som för dem är så naturliga att de är osynliga. Just av detta skäl blir det nödvändigt med en extern utvärdering.

För att deras berättelse skall bli synlig - även för dem själva - måste de således få berätta sin historia för någon som tillhör en annan kulturkrets och som därför inte har samma erfarenheter och tolkningsmönster som de själva. Denna "någon" kan dock inte vara vem som helst. Vad denne "hör" tolkar denne i den egna kulturella traditionen. Det kan då i olyckliga fall bli så att intervjuaren inte "hör" vad den andre faktiskt "säger". Om intervjuaren befinner sig för långt bort, dvs uppfattas som okunnig blir berättelsen för ytlig och förlorar sin förklarande funktion. För att berättaren skall uppleva intervjuaren tillräckligt kompetent för att med denne föra ett meningsfullt samtal måste således intervjuaren förstå den kultur man berättar om tillräckligt väl för att kunna tolka det som sägs på ett korrekt sätt.

Om intervjuaren å andra sidan "ligger för nära" och upplevs tillhöra berättarens egen kultur finns ingen anledning för berättaren att ens försöka artikulera sådant som denne tar för givet och som man faktiskt har gemensamt. Intervjuaren måste alltså vara tränad att både kunna hålla en viss distans och att vara tillräckligt nära för att kunna hjälpa den berättande att artikulera sina erfarenheter så precist som möjligt.

I en positivistisk tradition är idealet att intervjuaren distanserar sig. Denne är närmast en automat som följer ett på förhand uppgjort schema och fyller i förutbestämda rutor med angivna svar. I den konstruktivistiska ansatsen är istället intervjuaren en aktiv part - en person som deltar i ett samtal. När detta samtal är avslutat finns två berättelser tillgängliga.



Den berättelse som faktiskt berättats och den som intervjuaren har hört genom sin egen kulturs filter.

Till skillnad från en positivistisk ”metod” där man för att få trovärdiga data tvingas att under sin intervju till punkt och pricka följa metodboken - vilket i princip skulle kunna göras av en dator - så förutsätter den konstruktivistiska ansatsen en ”mänsklig” kunnighet hos intervjuaren. Intervjuaren måste utnyttja samtalet för att skapa en brygga mellan berättarens inre förståelse och intervjuarens egen förståelse av vad som gjorts. Först då skapas förutsättningar för att de effekter som uppstått inte bara blir begripliga i individens eget perspektiv utan också i omvärldens.

I berättandet uppstår ett fenomen som många känner igen när man kallar in en ”utomstående” för att få hjälp med något. En skicklig intervjuare kan nämligen genom att uppmärksamma skillnader mellan sin och berättarens kultur belysa vad berättaren uppenbarligen gjort och tänkt som är annorlunda jämfört med vad som inom dennes egen kultur uppfattas som självklart och därför inte behöver sägas. Intervjuaren kan således höra vad personen tänkt och gjort som blir rimligt utifrån en annan utgångspunkt men som kan vara svårt att förstå utifrån den intervjuades egen kulturkrets.

När vi förberedde uppföljningen av detta projekt önskade vår uppdragsgivare ”porträtt” av de pooler, poolbildare och pooldeltagare som medverkat. Den konstruktivistiska ansatsen utgår således från att man genom sk livsberättelser och genom en systematisk bearbetning och dokumentation av dessa kan forma ”porträtt” av de som varit med och ”gjort” något. Dessa porträtt kan sedan göras publika. De blir då ett gemensamt underlag för vad som skall utvärderas och underlättar därmed analysen och förståelsen hos alla av hur det blivit som det blivit och vilka alternativ som står öppna för fortsatt handlande.

En stor svårighet med konstruktivistisk metodik är att mängden data

som genereras under ett samtal snabbt blir översködlig. För att fånga rikedomen av data förordar dessutom många användningen av bandspelare eller videoupptagningar. Vår erfarenhet är att detta ökar arbetsmängden ännu mer. Dessutom försvårar användandet av bandspelare och video uppkomsten av ett äkta samtal. Risken är stor att deltagarna inte kommer att tala till varandra utan till den ”osynliga publiken” genom bandspelaren eller kameran.

Vi anser dessutom att sådana upptagningar är irrelevanta utifrån syftet med denn konstruktivistiska ansatsen. Det är inte samtalet, så som det mekaniskt kan dokumenteras, som skall användas som data. Det är intervjuarens tolkning av vad som sägs som är väsentlig. Automatiska upptagningar ökar bara mängden av obearbetade data och därmed mängden arbete. En skicklig intervjuare kan istället göra tillräckliga anteckningar under intervjun utan att flödet i samtalet störs. Tolkningsarbetet underlättas genom att man under samtalet ges tillfälle att ställa motfrågor, sammanfatta vad som sagts och föra fram olika alternativa tolkningar. Genom detta kan man tillsammans redan under intervjun göra avgränsningar och därigenom minska intervjuernas komplexitet och datamängd.

## **Något om sk långa intervjuer**

En helt regelrätt s.k lång intervju i en serie med 8 berättare kräver enligt handboken 736 arbetstimmar bara av intervjuaren. Omfattningen av våra uppdrag tillåter oss aldrig att följa alla de procedursteg som förordas i den vetenskapliga metodboken (3). Uppdrag som detta syftar inte heller till att i första hand - så som syftet är i vetenskapen - skapa generella och nya teorier. Våra uppdrag börjar i praxis dvs att tillsammans med praktiker reflektera över faktiska erfarenheter av att försöka tackla en svår och komplex verksamhetsfråga; att inventera olika bilder, hypoteser och utgångspunkter; att sätta ord på det var och en sett och gemensamt behöver

kunna förstå bättre; att kartlägga den samverkan som uppstår genom att man gör det man gör.

Vi använder förstås teorier, dvs de psykologiska, sociologiska och pedagogiska teorier och vetenskapligt studerade samband vi känner till för att kunna sätta ord på erfarenheter, för att få begrepp för att diskutera det enskilda fallet och för att stabilisera och förankra de tolkningar och analyser som görs. Denna utgångspunkt hindrar emellertid inte att man med vissa metodologiska tillägg - även utifrån våra intervjuer - kan formulera generella insikter och teorier.

### **En mosaik av olikheter beskriver helheten.**

Våra grunddata i detta projekt består således av ett antal olika berättelser som alla utifrån olika perspektiv och på sitt eget sätt beskriver samma fenomen - dvs poolandet. Berättelserna är nedskrivna och formulerade av oss men genom att de intervjuade fått bekräfta, korrigera och komplettera dem så är det en så nära beskrivning som vi kan göra. Detta grundmaterial skall nu kunna läsas och studeras av alla berörda.

Vi har själva tolkat och dragit slutsatser av detta material men vi har nog försökt hålla oss till vad som står i det. Vilken läsare som helst kan således använda samma material för att göra sina analyser och tolkningar. Ju fler som har tid och lust att engagera sig i att läsa berättelserna, tolka dem utifrån sin erfarenhet och analysera dem desto värdefullare kan resultatet bli.

Ur studiet av dessa berättelsers olikheter - inte likheter - framträder nu ett gemensamt mönster. Olikheten kan inte tas bort. Den är genuin beroende på att varje berättare är unik och handlat utifrån sin unika situation. Analysen kräver därför ingen konsensus som i den positivistiska traditionen.

Olika personer i ett och samma projekt kan således mycket väl ha

arbetat på olika sätt, med olika antaganden och påverkat skeendet på olika sätt. Det är de processer som blir följden av deras handlande som leder till en "helhet", dvs den sammanlagda verkan som vi kan uttolka genom de berättelser som presenteras.

Separata beskrivningar och analyser kan alltså sinsemellan vara mycket olika men låter sig ändå, om de ingår i samma kontext, beskrivas som en helhet genom att man betraktar dem som olika aspekter av den verkan som skall studeras.

Förståelsen av denna verkan leder till att det blir möjligt att ha ett bättre grepp på fenomenets natur. Ur denna mosaik av olikheter kan sedan projektets eller analysens "nästa steg" formuleras, dvs vilka insatser som nu måste prövas och vilka data som behöver samlas för att besvara de nya frågor man ställer sig när man vet vad man vet. Så pågår utforskandet i en aldrig avslutad kedja.

## Referenser

1. Jerkedal Å (1990): *Utvärdering av utvärderingar*. ISBN 91-44-30401-3
2. Guba E, Lincoln Y (1989): *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications
3. McCracken G (1988): *The long interview*. Sage: Qualitative Research Method Series. No 13