

Indledning

AF KIM KLYVER, PER VAGN FREYTAG & POUL RIND CHRISTENSEN

Indledning

Denne antologi indeholder bidrag fra en række forskere omkring ledelse af drifts- og udviklingsaktiviteter i mindre virksomheder og offentlige organisationer. Alle organisationer, såvel små som store, oplever en ledelsesmæssig udfordring i at skabe balance mellem de ressourcer og den opmærksomhed, der allokeres til den daglige drift og til udvikling af virksomhedens fremtid.

Men den ledelsesmæssige udfordring er forskellig for små og store organisationer. Det kan f.eks. skyldes forskelle i de ressourcer, der er til rådighed, og dermed det handlingsrum, ledelsen har for at skabe balance mellem drift og udvikling.

Fælles for alle kapitler i denne antologi er, at de alle fokuserer på problemstillinger, der er særegne for mindre organisationer, uanset om der her tales om kommercielle virksomheder, mindre offentlige organisationer eller deres samspil.

Antologien har et specielt fokus på, hvad vi betegner udviklingsorienteret drift, der er en oversættelse af det engelske begreb *ambidexterity*. I alt omhandler syv af antologiens kapitler dette vigtige tema. Herudover er der yderligere otte kapitler, som behandler andre aktuelle temaer, der er relevante for forskningen i mindre virksomheder samt ledelsen og driften af disse. Det sidste kapitel i antologien præsenterer relevant statistik vedrørende mindre virksomheder og virksomhedsopstarter- og ophør.

Uden at tage indholdet af de enkelte bidrag på forskud giver vi i denne indledning en kort præsentation af de grundlæggende ideer bag udviklingsorienteret drift i mindre organisationer, hvorefter de syv kapitler herom introduceres. Efterfølgende gives også en kort introduktion til de resterende kapitler.

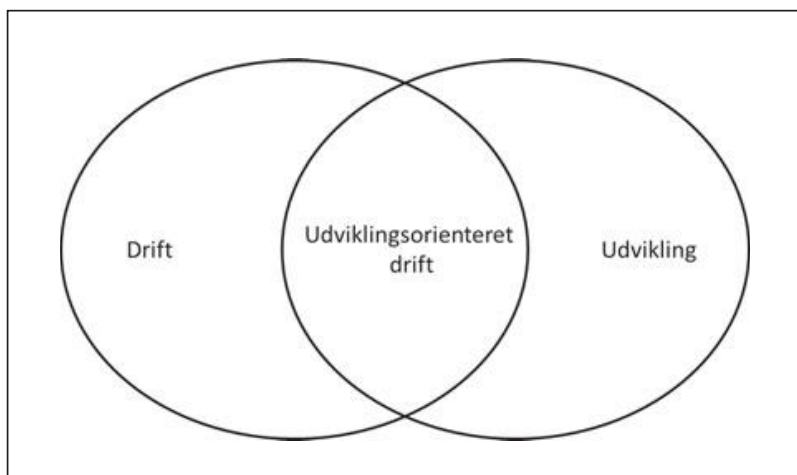
Udviklingsorienteret drift og *ambidexterity* i mindre virksomheder

Drift, udvikling samt deres indbyrdes samspil er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne og dermed deres fremtidige positionering på markedet (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2004; 2013).

Virksomhedens drift handler om det daglige indkøb, den daglige produktion og det daglige salg. I driften er fokus på at effektivere og optimere indkøb, produktion og salg, således at konkurrenceevne øges, og virksomheden bliver profitabel. Det handler om at bruge de ressourcer, man har til rådighed, bedst muligt. Det handler om gode procedurer og gode rutiner. I mindre virksomheder er driften ofte karakteriseret ved pludseligt opståede problemer – en bank, der ringer, en levering, der kikser osv. – og i mindre grad af strategisk styring. Ikke desto mindre er det evnen til at købe og producere billigt og sælge dyrt, der er kernen for effektiviteten af drift.

Udvikling er derimod rettet mod indkøb, produktion og salg i fremtiden. Det er en eksperimenterende adfærd, hvor man forsøger at finde nye innovative måder at levere sit produkt eller service på i et fremtidigt marked med konkurrencemæssige fordele. Til forskel fra drift med fokus på de eksisterende ressourcer og rutiner er udvikling et spørgsmål om at tænke ud over de begrænsninger, den nuværende ressourcesituation giver anledning til. På den måde er udvikling – i hvert fald den mere radikale form – mere end blot forbedringer af det eksisterende, men nærmere om-tænkning, der bryder med det eksisterende.

I både teori og praksis har man i mange år diskuteret, hvorvidt drift og udvikling i virkeligheden er hinandens modsætninger og dermed altid kræver en prioritering og en balancering, eller om det er muligt at drifte og udvikle samtidigt? Evnen til at drifte og udvikle samtidigt kaldes på engelsk *ambidexterity* og indbefatter fællesmængden af drift og udvikling – altså når udvikling indgår naturligt i driften (O'Reilly & Tushman, 2013). Der er ingen etableret dansk oversættelse, men vi anvender 'udviklingsorienteret drift'. Se nedenstående figur 1.



Figur 1:
Udviklingsorienteret drift

Virksomheders evne til at udøve udviklingsorienteret drift, der på kort sigt sikrer indtjening via effektivisering og optimering og på langt sigt sikrer indtjening via innovation og udvikling, er blevet yderligere vigtig i den intensiverede internationale konkurrence. Med den internationale konkurrence har virksomheder oplevet et øget pres på at udvikle sig og tilbyde nye innovative produkter og serviceydelser, men uden at fokus samtidig er fjernet fra effektivisering og optimering i den daglige drift. Dette pres på konstant udvikling er ofte større for danske virksomheder, der konkurrerer i et internationalt marked, men ofte oplever relative høje lønomkostninger.

For nogle danske virksomheder handler det om at få mere udvikling i deres drift, mens det for andre virksomheder mere handler om at få driftsrutiner i deres udvikling. Men fælles for alle virksomheder handler det om at øge 'fællesmængden' af drift og udviklingsaktiviteter. Udviklingsorienteret drift er også blevet et relevant tema for mindre offentlige organisationer, der også konstant står med problemet med at integrere drift og udvikling. Hvordan private som offentlige organisationer håndterer samspillet mellem drift, udvikling og udviklingsorienteret drift, er temaet for denne antologi.

De enkelte kapitler

Udviklingsorienteret drift

De syv kapitler omkring udviklingsorienteret drift giver fire forskellige perspektiver på temaet og undersøges i tre forskellige brancher, herunder offshore vind, uddannelse (offentlig) og psykiatri (offentlig).

I kapitel to giver Storvang & Løwe Nielsen et bud på, hvordan designtænkning, der møder stigende interesse i mange organisationer, kan hjælpe virksomheder med at balancere drift og udvikling systematisk. Munksgaard & Christensen supplerer i kapitel tre med et netværksperspektiv på, hvorledes relationer og interaktion i virksomhedens netværk påvirker balancen mellem drift og udvikling. Spørgsmålet er, hvilke netværkskompetencer der påvirker mindre danske virksomheders evne til at balancere udvikling og drift i samarbejdet med både kunder og underleverandører. Bager & Gramtorp giver i kapitel fire endnu et perspektiv på udviklingsorienteret drift i mindre virksomheder. I artiklen præsenteres resultater, der viser, det er muligt, via et træningsforløb, at styrke ledelsen i mindre

virksomheder i deres prioritering af strategiske og udviklingsorienterede opgaver i deres ellers driftsorienterede hverdag. Gennem et casestudie leverer Bastholm, Frandsen & Riisager, i kapitel fem, et sidste perspektiv på udviklingsorienteret drift. De undersøger, hvordan udvikling af indkøbsfunktionen kan hjælpe virksomheder med at arbejde strategisk med udviklingsorienteret drift.

De fire perspektiver følges af analyser af, hvordan udviklingsorienteret drift kan foregå i tre forskellige brancher. Først beskriver Baagøe-Engels i kapitel seks, hvilke organiseringsstrategier danske offshore vindvirksomheder benytter til at håndtere balancen mellem drift og udvikling, og i hvilket omfang dette afhænger af virksomhedens størrelse. Herefter følger i kapitel syv, af Philipsen & Piihl, en diskussion af udviklingsorienteret drift fra et taktisk perspektiv og med en processuel forståelse, der supplerer den tidligere primære strukturelle forståelse. Det illustreres ved hjælp af et uddannelsesinitiativ med fokus på entreprenørskab på tværs af fire videregående uddannelsesinstitutioner. Sidst, men ikke mindst illustrerer Stentoft & Freytag i kapitel otte, ved hjælp af et spændende offentligt lean-projekt i Region Hovedstadens Psykiatri, hvordan offentlige organisationer, der er under pres for effektiv udnyttelse af tildelte ressourcer, kan arbejde med udviklingsorienteret drift.

Andre aktuelle temaer

Ud over emner, som er specifikt knyttet til udviklingsorienteret drift i mindre virksomheder, indeholder antologien også en række andre interessante kapitler med relevant småvirksomhedsforskning af interesse for mindre virksomheder. Storvang, Evald & Clarke analyserer i kapitel ni, hvordan et nyt fænomen – sidespringsinnovation – hjælper virksomheder med at starte op på nye markeder med nyt kundefokus.

Nissen, Evald & Clarke belyser i kapitel ti, hvordan virksomheder i en innovationskontekst håndterer modstridende logikker i deres bestræbelser på at skabe legitimitet for deres virksomhed og produkter.

I to kapitler – henholdsvis af Nielsen (kapitel 11) og af Klyver (kapitel 12) – undersøges, hvilken rolle social støtte har for iværksættere og deres opstartsproces. Nielsen kigger på, hvad der får folk til at støtte og hjælpe iværksættere, mens Klyver i højere grad har fokus på konsekvenserne af støtten.

Freytag & Petersen undersøger i kapitel 13 de muligheder og udfordringer for deres forretningsgrundlag, virksomheder i den grafiske bran-

che har oplevet som resultat af en stigende digitalisering af branchen. På lignende vis analyserer Philipsen, Freytag & Petersen konsekvenserne af digitalisering i lærebogsbranchen i kapitel 14.

Raalskov udvikler i kapitel 15 en konceptuel model for, hvordan virksomheder, primært i den finansielle sektor, kan bruge talent management som et redskab til at skabe profit, mens Lüthje kigger på udlægning af produktion for danske virksomheder i kapitel 16. Sidst præsenteres der i kapitel 17 aktuel statistik udtrukket fra Danmarks Statistik, der beskriver mindre virksomheder og deres karakteristika i Danmark.

Litteratur

- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 287-298.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013) "Organizational ambidexterity: Past, present, and future", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 324-338.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4: 74-81.