

INDLEDNING

KIM KLYVER, POUL RIND CHRISTENSEN OG PER V. FREYTAG

Denne antologi indeholder bidrag fra en række forskere, som arbejder med organisation, ledelse og strategisk udvikling i små og mellemstore virksomheder.

Langt hovedparten af de danske virksomheder er ifølge EU's klassifikation små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Som det fremgår af det statistiske overblik i denne bog (kapitel 10), har denne andel været meget stabil over årene og udgør godt 90 % af alle virksomheder i den private sektor.

Det fremhæves ofte, at dette stærke islæt af små og mellemstore virksomheder præges af stor fleksibilitet og omstillingsevne, såvel organisatorisk som strategisk. Mens de store virksomheder ofte opnår deres konkurrencemæssige fordele gennem standardisering og produktion i stor skala (economies of scale), ses de mindre virksomheders konkurrencefordele ved deres specialisering og omstillingsevne (economies of scope).

I et samfundsøkonomisk perspektiv kan man se samspillet mellem de stores stordriftsfordele og de små virksomheders specialiserings- og fornyelsesfordele som et positivt element i tilpasningen af den danske erhvervsstrukturens konkurrenceevne i det turbulente verdenssamfund, vi står i.

Dette positive samspil har imidlertid også sine skyggesider. De er på den ene side knyttet til de ulemper, der er forbundet med stor skala. På den anden side er de ulemper, der knytter sig til de organisatoriske og markedsbetingede smådriftsulemper, små virksomheder står overfor.

Fælles for kapitlerne 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.

Antologiens første del består af fem kapitler som alle stiller skarpt på årets tema. Det sker under overskriften "De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder". I anden del bringes yderligere fire kapitler, som behandler andre aktuelle temaer, der er relevante, og aktuelle forskningstemaer om mindre virksomheder, deres ledelse, drift og udvikling.

Det tredje og sidste kapitel i antologien præsenterer relevant statistik vedrørende mindrevirksomheder, deres position i den danske erhvervsstruktur og virksomhedernes opstart og ophør.

Årets tema:

De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder

SMV'er har, som andre, mange skyggesider, men viften af udfordringer knytter sig i stort omfang til selve det at være SMV i samspil med omgivelserne. I den internationale litteratur kaldes dette grundvilkår 'liabilities of smallness' (Stinchcombe, 1965 og Aldrich & Auster, 1986). Dette udtryk dækker over, at omfanget og arten af de ressourcer og kompetencer, der er til rådighed, er begrænset. Det påvirker den mindre virksomheds image, da specielt store kunder, men også andre interessenter, kan være usikre på, om den lille leverandør kan klare opgaven, kan dokumentere og give garantier, der er holdbare på sigt. Den lille virksomhed har også begrænsede ressourcer til branding og beskyttelse af sine produkter og særegne kompetencer.

Det at være SMV'er betyder derfor i udgangspunktet, at der er grænser for både omfanget og typen af opgaver, man kan påtage sig. Derfor må mindre virksomheder ofte trække på andre virksomheders ressourcer, hvis de skal matche de opgaver, de står overfor. Begrænsningen i størrelsen påvirker repertoiret af kompetencer, der er til rådighed, idet antallet af ansatte i virksomheden begrænser spændvidden af de konkrete spidskompetencer, der kan beherskes. Den begrænsede størrelse kan således vanskeliggøre en dyb specialisering eller føre til en meget snæver specialisering indenfor et bestemt nicheområde.

I forhold til virksomhedens innovative kapacitet kan virksomhedens størrelse også have negative følger. På den ene side kan evnen til at innovere og forny sig på andre områder end det område, man har specialiseret sig i, være begrænset. På den anden side kan det innovative samarbejde med andre, som er nødvendigt for at flette egne kompetencer med andres, være begrænset af en manglende kapacitet til at indgå i tætte, langvarige udviklingsnetværk med relevante partnere (Rothwell & Dodgson, 1991). Det kan også påvirke evnen til at trække værdi ud af udviklingsarbejdet og høste gevinster gennem efterfølgende kommercialisering.

På ledelsessiden kan det meget stærke fokus på virksomhedens speciale og den daglige drift let føre til et begrænset udsyn. Al opmærksomhed ret-

tes mod at vedligeholde og udvikle det snævre område, man har specialiseret sig indenfor. Det kan føre til, at ledelsen alt for sent opfanger behovet for forandring eller behovet for et fundamentalt skifte i virksomhedens specialisering, teknologi og portefølje af kompetencer.

Samarbejdet med andre virksomheder er vigtigt for SMV'eren af flere grunde. Men i udgangspunktet vil det også være påvirket af den position, man har som mindre virksomhed. Det kan således være svært at spille en rolle som betydningsfuld partner alene på grund af størrelsen. Man har som SMV begrænsede muligheder for at påvirke eller dominere i samspillet med andre – ofte større – virksomheder. Den lille partner i en relation står således ofte som den tilpassende part. Udviklingen af særlige kompetencer bliver ofte præget af relationerne til nogle få betydende kunder. Skift i kundekredsen eller ophør af konkrete kunderelationer kan derfor udvikle sig til såkaldte 'Sunk costs'; altså investeringer og aktiver, der kun har værdi i den kunderelation, man har mistet. Det kan man søge at opveje igennem udviklingen af unikke kompetencer, der er attraktive for en bred kreds af kunder. Lykkes SMV'eren i sit forsøg på at udvikle særlige kompetencer, rummer det dog også potentielt en risiko i samspillet med andre virksomheder. De særlige kompetencer hos en SMV'er kan føre til, at større virksomheder – det være sig kunder, leverandører eller konkurrenter – overtager SMV'en eller dens idé. En sådan overtagelse er ikke nødvendigvis venlig og kan føre til en utilsigtet nedlukning af SMV'en efter overtagelsen. Bevidstheden om, at andre virksomheder ikke nødvendigvis har gode intentioner set med SMV'erens øjne, kan føre til, at SMV'eren udvikler en høj grad af risikoaversion. Dette kan på den ene side være med til at beskytte SMV'eren mod fjendtlig overtagelse. På den anden side kan det også reducere mulighederne for, at SMV'eren får nok ud af sine relationer med andre virksomheder og øvrige aktører.

Det at være en SMV'er rummer således i sit udgangspunkt en række potentielle udfordringer, som der ikke findes enkle løsninger på. SMV'erne har mulighed for at undgå eller reducere nogle af de udfordringer, der er, men det kræver ledelsesmæssig opmærksomhed og snilde. Det betyder at der bindes en række af ledelsens ressourcer til det at drive og udvikle sig som SMV'er, og ikke til at udvikle virksomheden som organisation. Rent statistisk overlever mange mindre virksomheder heller ikke det første leveår, nogle forbliver små og endnu færre lykkes rent faktisk i at vokse. Et spørgsmål er derfor, hvad det er for udfordringer, som især SMV'er har, og hvilke muligheder eksisterer der for at imødegå disse?

De enkelte kapitler

De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder

De fem kapitler, som omhandler temaet om de mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder, præsenterer udvalgte perspektiver på temaet, herunder de ledelsesudfordringer, der følger med ønsket om at skabe vækst, problematikker vækstorienterede iværksættere i landdistrikter står overfor, særlige vanskeligheder som specielt mikrovirksomheder står overfor i innovationsskabende samarbejdsprojekter, udfordringer for iværksætternes i deres netværk, og SMV'ers udbytte og vanskeligheder med at håndtere IKT, specielt ERP-systemer.

I kapitel 2 sætter Nissen, Evald og Clarke fokus på, hvorledes de helt små, ofte stærkt specialiserede mikrovirksomheder brydes med at skabe kommerciel værdi af deres samarbejde med en offentlig partner i et offentligt-privat innovationsprojekt (OPI). De belyser dels den rolle mikro-virksomhedernes ressourcebegrænsninger spiller, dels hvorledes det påvirker faserne i det innovative samarbejde.

I kapitel 3 beskriver og analyserer Nielsen, Wickstrøm og Bager erfaringerne fra et projekt om vækst gennem ledelse, hvor en række SMV'er har deltaget. Der sættes fokus på, hvorledes man bedst kan udvælge SMV'er til projektet, således at projektet får størst mulig effekt hos deltagerne.

I kapitel 4 præsenterer Korsgaard og Müller en række stedbundne barrierer for iværksætters etablering og vækst i landdistrikter. Det giver anledning til en model for, hvorledes iværksættere i landdistrikter kan skabe nye muligheder.

I kapitel 5 udfordrer Klyver vores positive opfattelse af den rolle sociale og professionelle netværk har for, at iværksætterne får luft under vingerne og bliver flyvefærdige.

I kapitel 6 arbejder Schlichter, Raalskov og Schenkel med forskelle mellem SMV'er og store virksomheder i deres implementering af IKT-systemer. Der er et særligt sigte på ERP-systemer, som tilgodeser SMV'ers behov.

Andre aktuelle temaer

Udover emner, som er specifikt knyttet til temaet de mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder, indeholder antologien fire artikler med en række andre interessante temaer fra den aktuelle småvirksomhedsforskning. Temaerne rækker fra controllerens udfordrede rolle i OPI-pro-

jekter, vidensdeling mellem designbureauer og SMV'er samt sammenstød mellem forskellige ledelses- og udviklingslogikker i OPI-projekter.

I kapitel 7 belyser Hansen, Christiansen og Evald de kompetencemæssige udfordringer controllere står overfor i OPI-projekter. Artiklen ser specielt på de standpunkter, kontrolleren står overfor i et ledelsesmæssigt samspil i en innovationsproces med flere partnere.

I kapitel 8 belyser Erichsen, Sandholdt og Schmidt, hvorledes tavs viden påvirker arbejdet i et designbureau og samarbejdet mellem designbureau og kunde. Målet er at styrke forståelsen for udbydersidens problemer ved design.

I kapitel 9 analyserer Nissen, hvorledes en mindre produktionsvirksomhed udfordres i udviklingsarbejdet for en kunde, når kundens logik og synsvinker på løsningen er ukendt. Artiklen er baseret på et 2-årigt case-studie, hvor samarbejdsprocesserne er fulgt tæt.

Antologien afsluttes i kapitel 10 med et statistisk overblik baseret på data, der er udtrukket fra Danmarks Statistik. Der gives et overblik over mindre virksomheder og deres karakteristika og position i Danmark. Kapitlet er forfattet af Schlichter.

Litteratur

- Aldrich, H.E., Auster, E.R., 1986. Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. In: Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 165-198.
- Stinchcombe, Arthur L., 1965. Organizations and Social Structure. In: *Handbook of Organizations*, edited by James G. March, 142-193. Chicago, IL.: Rand McNally.
- Rothwell, R. & Dodgson, M., 1991. External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises, *R&D Management* 21, 2, pp. 125-137.