

Editorial

Den ledelsesmæssige relativitetsteori til- siger, at det hverken er blevet sværere el- ler lettere at være leder i dag. Derimod er det blevet anderledes. Og det er i sig selv incitamentet til løbende at justere og ud- vikle virksomhedens grundlag. Forandring er derfor et nøgleord både forretningsmæs- sigt, organisatorisk og ledelsesmæssigt. At forandring spiller en væsentlig rolle i virksomheder er ikke overraskende eller nyt. For budskabet har været kraftigt mar- kedsført igennem de senere år, blandt an- det under etiketten »forandring skaber tryghed.« Og mange virksomheder har da også taget medicinen. F.eks. har en del virksomheder, store såvel som små, arbej- det aktivt med at indføre nye organisati- ons- og ledelsesprincipper med henblik på at skabe innovative og fleksible virksom- heder. Oticon har på mange måder været en foregangsvirksomhed og med stor syn- lighed, men mange andre virksomheder har også haft gang i udviklingskruen. Samtidig er der tegn på, at disse organisati- oner er i stand til at skabe markante resul- tater. Således viser nyere undersøgelser, at virksomheder med en fleksibel organisati- on er op til 30% mere produktive end an- dre virksomheder, udvikler to-tre gange så mange nye produkter og skaber tre ar- bejdspladser, hver gang andre virksomhe- der skaber én.

Af Flemming Poulfelt

Den ledelsesmæssige relativitetsteori til- siger, at det hverken er blevet sværere el- ler lettere at være leder i dag. Derimod er det blevet anderledes. Og det er i sig selv incitamentet til løbende at justere og ud- vikle virksomhedens grundlag. Forandring er derfor et nøgleord både forretningsmæs- sigt, organisatorisk og ledelsesmæssigt.

At forandring spiller en væsentlig rolle i virksomheder er ikke overraskende eller nyt. For budskabet har været kraftigt mar- kedsført igennem de senere år, blandt an- det under etiketten »forandring skaber tryghed.« Og mange virksomheder har da også taget medicinen. F.eks. har en del virksomheder, store såvel som små, arbej- det aktivt med at indføre nye organisati- ons- og ledelsesprincipper med henblik på at skabe innovative og fleksible virksom- heder. Oticon har på mange måder været en foregangsvirksomhed og med stor syn- lighed, men mange andre virksomheder har også haft gang i udviklingskruen. Samtidig er der tegn på, at disse organisati- oner er i stand til at skabe markante resul- tater. Således viser nyere undersøgelser, at virksomheder med en fleksibel organisati- on er op til 30% mere produktive end an- dre virksomheder, udvikler to-tre gange så mange nye produkter og skaber tre ar- bejdspladser, hver gang andre virksomhe- der skaber én.

Med andre ord er der afgørende incitamenter erhvervspolitisk såvel som virksomhedsmæssigt for at fremme indsatsen for at skabe mere forandringsvillige og fleksible organisationer, og for derigennem at styrke virksomhedernes konkurrencemæssige position. For intet tyder på, at den konkurrencemæssige tyngdelov vil blive ophævet - tværtimod. Men det kræver naturligvis dels at ejerne ønsker en udvikling i denne retning, og dels at de nødvendige kompetencer hos både ledelse og medarbejdere er til stede. Hertil kan så føjes, at en væsentlig udfordring for danske virksomheder i de næste år bliver at skabe attraktive arbejdspladser for at tiltrække en mindsket arbejdsstyrke. Og dette gøres ikke blot gennem behård rationalisering, om end effektivitet i sagens natur også er en nødvendighed, men gennem at skabe innovative ledelsesmæssige og organisatoriske rammer, der muliggør udvikling af drivkræfter og kreative ressourcer. For i vidensamfundet er dette en vigtig parameter.

Der findes i dag en omfattende viden om ledelse og organisation på markedet, så mulighederne for at indhente inspiration og støtte er gode. Imidlertid er det en kendsgerning, at megen af den viden om ledelsesmæssige og organisatoriske spørgsmål, der eksisterer, ofte er baseret på studier af store virksomheder og i mange tilfælde med et stænk af amerikansk ledelsesideologi. I en verden med mange ganske store virksomheder og med vægt på den internationale dimension, skal dette naturligvis ikke forklejnes.

Men samtidig må det konstateres, at dansk erhvervsliv har en anden sammensætning, når det drejer sig om virksom-

hedstyper. Vi har godt nok en række store og større »nationale klenodier« såsom A.P. Møller, Lego, Danfoss, Novo Nordisk, Carlsberg og B&O for blot at tage et par få udvalgte, men dansk erhvervsstruktur er også kendetegnet ved mange mellemstore og mindre virksomheder. Således beskæftiger virksomheder med under 100 ansatte 65% af arbejdsstyrken i Danmark. Danmark er derfor ikke overraskende et land med en stor (under)skov af små og mellemstore virksomheder, som både har og fremover vil få en væsentlig rolle i dansk erhvervslivs udvikling nationalt såvel som internationalt. Potentialet synes i hvert fald fremherskende.

Imidlertid må det også konstateres, at den viden om organisatoriske og ledelsesmæssige forhold, der er knyttet til disse virksomhedsstørrelser, er mere sparsom ud fra en dansk synsvinkel. Samtidig står disse virksomheder overfor en række centrale muligheder og udfordringer. Den internationale konkurrence er skærpet på adskillige fronter. Informationsteknologien ændrer på mange måder virksomhedernes levevilkår og muligheder. Virksomhedernes rolle får ændrede betydninger i placeringen mellem kunder, leverandører og andre samarbejdspartnere. Og videnprocesser samt læring skal opprioriteres i virksomhedernes udvikling. Konsekvensen heraf er blandt andet, at kravet til virksomhedernes fornyelse, ændringskapacitet og fleksibilitet er under forandring.

På nationalt hold har regeringen taget en række initiativer til at styrke indsatsen indenfor ledelse, organisation og kompetence - LOK - således at der kan sikres en bedre produktivitet, velfærd og innovation i danske virksomheder i det 21. århundre-

de. Og med en særlig vægt på de mindre og mellemstore virksomheder (SMVs). På forskningsfronten har dette udkrystalliseret sig i oprettelsen af et virtuelt center - LOK forskningscenter - som er et samarbejde mellem forskere fra Handelshøjskolen i København, Handelshøjskolen i Århus, Syddansk Universitet og Aalborg Universitet - og som gennem de næste fire år vil gennemføre en række spændende forskningsprojekter i samarbejde med en lang række virksomheder og organisationer med henblik på at skabe et nyt rum for indsigt og viden indenfor LOK temæt og med SMV perspektiv.

Ledelse & Erhvervsøkonomi har derfor valgt at sætte ledelse, organisation og kompetenceudvikling i mindre og mellemstore virksomheder i fokus i dette temanummer dels for at give en række eksempler på eksisterende forskning indenfor feltet, og dels for at markere den særlige indsats på området, som programmet lægger op til. Der er derfor tale om en række artikler, der hver især behandler en række centrale problemstillinger, og som samtidig også illustrerer spændvidden indenfor feltet.

Den første artikel drejer sig om markedsføring i SMVs set i et entrepreneurperspektiv. *Per Blenker* tager sit udgangspunkt i den klassiske markedsføringsteori samt dens mulige anvendelse i mindre virksomheder. Det anføres, at til trods for, at de mindre virksomheder ofte er ganske markeds- og kundeorienterede er det sjældent baseret på traditionel markedsføringstænkning. Artiklen inddrager derfor entrepreneur- og netværksteori, og kommer frem til, at disse måske udgør et bedre fundament for håndtering af mindre virk-

somheders markedsproblemer. Relations- tankegangen får derfor en central placering.

Den anden artikel sætter fokus på virksomheders forsyningskæder og anvendelse af nye informationsteknologiske muligheder, især med reference til SMVs. *John Kjeldsen* behandler en række af de spørgsmål, en virksomhed må tage stilling til i dens overvejelser om at indgå i samarbejdsrelationer med andre virksomheder i globale forsyningskæder - benævnt integreret relationsledelse - samt hvorledes informationsteknologien kan støtte disse bestræbelser. Artiklen fremhæver, at operationaliseringen af samspillet mellem integreret relationsledelse og teknologiledelse er centrale ledelsesudfordringer for mange SMVs.

I den tredje artikel sættes internationalisering af SMVs i centrum. *Tage Koed Madsen, Erik Rasmussen og Per Servais* tager deres afsæt i den klassiske opfattelse af internationaliserings-processen i form af en fase-model, og argumenterer for, at virksomheder også kan følge andre internationaliseringsmønstre. Artiklen behandler derfor virksomhedstypen »Born Globals,« dvs. virksomheder, der så at sige er født internationale, og redegør på basis af en empirisk undersøgelse for en række karakteristika ved disse. Blandt andet diskuteres implikationerne for disse virksomheders ledelse, organisation og kompetenceudvikling.

Det fjerde bidrag omhandler ledelsesudfordringer i mindre IT virksomheder. *Peter Holdt Christensen* sætter i sin artikel fokus på velkendt dilemma, nemlig på den ene side at tjene penge og på den anden side drive udvikling. Specielt argumente-

res der for, at viden som virksomhedernes vigtigste ressource konstant forandres. Og hvorledes lede disse processer. For at sikre drivkræfterne i virksomheden er det nødvendigt med en balanceret autonomi, hvor dels behovet for nysgerrighed tilgodeses samtidig med, at der udstikkes nogle retningslinier. Midlet er derfor et vist system i galskaben.

Et femte bidrag er ikke specielt knyttet til SMVs, men derimod til nedtællingen mod år 2000. På systematisk vis beskriver *Erik Johnsen* udviklingen i disciplinerne er-

hvervsøkonomi og ledelse. På begge områder har vi i dag et veletableret teoretisk grundlag, men der er fortsat en diskrepans mellem teori og praksis. Så dermed er udfordringerne til civiløkonomer og forskere indenfor feltet i det næste århundrede trukket op.

Ledelse & Erhvervsøkonomi ser dermed med stor optimisme frem til at passere år 2000 mærket samt til at sætte ledelses- og erhvervsøkonomisk forskning og praksis på dagsordenen i det 21. århundrede.