

# SMVer for fuld kraft!

Af Michael Jessen Holm

## Resumé

*Dette studie undersøger nogle af de mest centrale temaer i vækststrategier blandt SMVer (små og mellemstore virksomheder). Der inkluderes strategiske analyser af seks høj-vækst SMVer ud fra et ønske om at finde fælles karakteristika og dermed besvare spørgsmålet: Hvordan kan strategier succesfuldt udvikles og udføres i SMV-regi? Blandt de mest interessante resultater var samtlige seks virksomheders bemærkel-*

*sesværdige lederskab, øje for strategi og strategisk refleksion, internationalisering, stærke forretningsystemer og effektive netværk. De nye insights fra de praktiske eksempler i dette studie sammenholdt med teoretiske diskussioner bidrager med et fundament for en bedre forståelse af strategier i en SMV-kontekst, såvel som det forhåbentligt kan stimulere de strategiske processer i SMVer.*

## Introduktion

Dette studie undersøger nogle af de mest centrale emner inden for SMVers vækststrategier. Artiklen er bygget op omkring studier af seks høj-vækst SMVer, hvorfra forfatteren har uddraget en række fælles karakteristika, hvilket fører til praktiske perspektiver på, hvordan strategier succesfuldt kan udvikles og udføres i SMV-regi. Studiet skal dermed ses som et forsøg på at stimulere de strategiske indsats i danske SMVer samt øge forståelsen for strategi i SMVer.

Positioneringen omkring SMVer er valgt på baggrund af det faktum, at fokus traditionelt er blevet lagt på store virksomheder, når diskussionen drejede sig om strategi. Derfor er der et behov for et studie af SMVerne inden for det strategiske perspektiv. Desuden påpeger Poulfelt (2002) behovet for succes historier såvel for at stimulere applikationen af strategi og strategisk ledel-

se som for at placere strategi på dagsordenen i de mindre og mellemstore virksomheder generelt.

Inden for det teoretisk-strategiske univers trækker dette studie på flere forskellige tankeretninger, men det er positioneret nærmest studier inden for kritiske succesfaktorer (Gadanne, 1998; Peters & Waterman, 1982; Hamel, 1997). Herunder er der udvalgt seks centrale teoretiske emner inden for vækststrategier i SMVer. Disse udgør studiets referenceramme. Og det er samtidig inden for denne ramme, at de mest interessante praktiske perspektiver fra de seks SMVer udspringer sig.

## Metodevalg

Det empiriske materiale er baseret på seks casestudier af SMVer. De er alle regionale eller nationale prisvindere af Dansk Industri's årlige Initiativpris. Dermed har de

bevist deres ekstraordinære vækstrater og vist stærke innovative evner.

Mere generelt set er SMVer naturligvis en utroligt heterogen gruppe som sådan og følgelig forsøger denne artikel ikke at adressere alle typer SMVer. Fokus lægges på fremstillingsvirksomheder, ligesom der kun er inkluderet virksomheder, som har opnået høje vækstrater over længere tid. Der vil dog være såvel høj- som lav-teknologiske virksomheder i analysen, ligesom der er virksomheder med ned til 30 ansatte og virksomheder med op til 300 ansatte med i studiet.

### Strategi i SMVer

Det følgende er en kort opridsning af den teoretiske referenceramme for det empiriske studie. Referencerammen har taget form ud fra de følgende diskussioner omkring strategi i SMVer.

Med hensyn til strategi skal det nævnes, at de seneste 20 års udviklinger omkring strategiske trends og tilgange har haft en stor indflydelse på store, multinationale koncerner, som er meget bevidste omkring deres position med hensyn til thought leadership og effektiv implementation. Med hensyn til SMVer er det relativt naturligt at opstille den formodning, at de er mere indirekte påvirket af sådanne teoretiske strømninger. SMVers ledere ”bruger ikke så mange fine udtryk”. Ikke desto mindre ved de godt, hvad det vil sige at lede en virksomhed i praksis. Strategi-apparatet i en SMV er bare ikke nær så stort som i en global koncern, hvor der er mange forskellige forgreninger og forskellige projekter kørende på samme tid. I SMVen er man typisk fokuseret på nogle enkelte mål og projekter. Deraf kan man dog ikke nødvendigvis udlede, at SMVer er mere fleksible og agile end store virksomheder. Ved en ny mulighed eller trussel i virksomhedens kontekst kan SMVens størrelse betyde, at den forholdsvis hurtigt kan sætte ind rent strategisk, men det omfatter, at hele skuden drejer med og tager en ny kurs. Heroverfor står en stor virksomhed med sin strategiske busi-

ness unit, som også hurtigt kan se udviklingen og reagere, men den skal have hele baglandet med og have en supertanker til at justere på sin kurs. Til gengæld har den den nødvendige finansielle stabilitet og et apparat på plads med hensyn til udnyttelse af economies of scale and scope samt best practices. For SMVen mangler fleksibiliteten i finansiell styrke, når man skal gribe de muligheder, som byder sig, ligesom det er en relativt større satsning hver gang SMVen helt må ændre kurs i forhold til den store koncern, som kan nøjes med at justere kursen – i hvert fald så længe der ikke er tale om skelsættende udviklinger (Mønsted, 1987; Dove, 1999).

Tematikker omkring overordnede strategiske setups vil blive trukket frem i første afsnit i den empiriske del, mens yderligere diskussioner omkring fleksibilitet vil blive nærmere belyst i et senere afsnit. Ud fra ovenstående diskussion fremspringer der også naturligt spørgsmål omkring, hvordan SMVer planlægger deres generiske strategier, og hvordan de afgrænser deres forretningsområder. Ligeledes kommer der et spørgsmål vedrørende finansieringen af vækst i SMVer. Herunder hvorvidt man kan sige, at SMVer nyder mest gavn af at vokse organisk eller gennem strategiske fusioner og akkvisitioner.

Dermed er de første overskrifter i referencerammen:

#### *Den generiske strategi og den afgørende afgrænsning Vækst indefra eller udefra?*

Tidligere studier omkring succesfaktorer (Zook 2001; Peters and Waterman, 1982) samt studier omkring grundlæggende strategiske synsvinkler (Porter 1980; Hamel, 1997; Eisenhardt, 2001) vil blive inddraget. Når man taler om, hvad strategi er, så fremstår Michael Porter som en af de dominerende forskere inden for virksomheden og dens eksterne kontekst. For Porter er det centrale i strategi at skabe konkurrencemæssige fordele i forhold til den givne

kontekst. Senere kom Hamel (Hamel og Prahalad, 1995, Hamel, 1997) og andre som ændrede fokus til et mere internt vue på virksomhedens ressourcer og kompetencer. For dem gælder strategi om at omskrive industriens spilleregler og skabe nye konkurrencemuligheder ved at fokusere på egne kernekompetencer. Senest kom Eisenhardt (Eisenhardt og Sull, 2001), som fremlagde strategi som simple regler. I udtrykket "strategy as simple rules" ligger der samtidig en implicit forståelse for, at strategi er en overordnet kappe for alle virksomhedens aktiviteter. Det vil samtidig sige, at man får en mere konkret forståelse af strategi. Det drejer sig ikke om enhver beslutning i produktudvikling eller fastlæggelse af margener til grossisten. Det er kun helt overordnet. Men det bør have stærke forgreninger ned igennem det operationelle arbejde, som er langt størstedelen af virksomhedens output. Dermed er der taget udgangspunkt i nutidens kontekst med høj kompleksitet, hvor ledelsen ikke kan (eller bør) styre alting, og derfor skal strategien være en simpel, men præcis pejling for virksomhedens aktiviteter på et overordnet niveau og på den måde en modvægt til de komplekse omgivelser.

Men hvordan foregår det strategiske arbejde så i SMVer? Er det en ejerleder, som selv tager totalt hånd om det; involveres medarbejderne; og hvordan bruges bestyrelsen? Dette er temaerne for de næste tre overskrifter i referencerammen:

*Organisatorisk udvikling, værdier og ledelsesstil  
Beslutningstagningsprocesser  
Bestyrelsesarbejdet*

I relation til beslutningstagning og ledelsesstil vil man blandt andet kunne se, hvorvidt der arbejdes med simple regler eller ej. Desuden vil den organisatoriske udvikling og ledelsesstil blive beskrevet ved hjælp af Greiner's model for organisationers udvikling (Greiner, 1972 og 1998). Ydermere vil elementer af succesfaktorer fra Peters and Waterman's studie (1982) blive inddraget

samt Burton og Obel's analyser omkring organisation (Burton og Obel, 1998).

Endeligt undersøger artiklen muligheder omkring forretningsudvikling på to områder. For det første er der spørgsmålet om SMVer's internationalisering. Her har Jenster og Jarillo (1994) identificeret fire bevæggrunde for at internationalisere, hvoraf mindst én skal være opfyldt, før man kan forvente en succesfuld udvidelse til udlandet. For det første kan man internationalisere ud fra et ønske om at følge sine kunder og udvide sin kundedatabase. For det andet for at tappe ind i viden- og kompetenceområder, som ikke er tilgængelige i hjemlandet. For det tredje for at reducere produktionsomkostninger. Og for det fjerde på grund af internationale netværksaktiviteter. Et andet område for forretningsudvikling hos SMVer, som tages op i denne artikel, er fokuseringen på opbygningen af effektive og fleksible forretningssystemer. Det er ligeledes dette afsnit, som ser nærmere på fleksibilitet og effektivitet i SMVer.

Hermed bliver de sidste to overskrifter i referencerammen:

*Internationalisering af SMVer  
Forretningssystemet – integration, fleksibilitet  
og effektivitet*

Med en diskussion af de seks virksomhedshistorier under ovennævnte temaer søger artiklen hermed at danne et nuanceret billede af, hvordan strategier succesfuldt kan udvikles og udføres i SMVer.

**Empiriske resultater  
Den generiske strategi og den afgørende afgrænsning**

Alle seks virksomheder var meget bevidste omkring deres positionering i markedet. De var alle tæt på deres kunder, som de betragtede som partnere i de fleste tilfælde. Der var endog eksempler på, hvordan de til tider var i dialog med kunderne gennem hele designfasen og helt ind i produktionsfasen. Desuden var de alle klar over vigtigheden af en skarp profil og et vandtæt

raison d'être. De fleste af virksomhederne havde tilkæmpet sig en unik position i markedet eller tilbød en unik værdi for kunderne. En sådan unik positionering eller værdi stammede i disse seks tilfælde fra overlegen distribution, teknologi, kvalitet, hurtig levering, såvel som produktsortiment, sourcing, og markedsføring.

|                 |       |                 |
|-----------------|-------|-----------------|
| Cost leadership | Fokus | Differentiering |
|-----------------|-------|-----------------|

Kilde: Porter (1980)

De fleste virksomheder i studiet havde valgt fokusstrategier, inden for hvilke de tilbød "unparalleled quality, service, and reliability. (And they) succeed in differentiating (from others)" (Peters, Waterman, 1982). Hermed matcher de præcist et af punkterne i Peters og Waterman's (1982) skelsættende studie "In Search of Excellence". To virksomheder fokuserede ikke helt i samme grad som de andre på få, specifikke markedssegmenteringer. De fulgte derfor differentieringsstrategier. Dermed var der ingen af virksomhederne i studiet, som havde valgt at fokusere udelukkende på strategi omkring cost leadership. Begge SMVer med differentieringsstrategier var i relativt lav-teknologiske brancher, hvor man med standardisering ville være i stand til at tilkæmpe sig en cost leader position. Men for begge SMVer var et bredt varesortiment og en høj grad af kundetilpasning afgørende. Derfor kunne man ikke tilstræbe cost leadership. Omkostningerne blev dog holdt nede gennem sourcing af råvarer og arbejdskraft i mindre løntunge lande.

I forsøget på at skabe en skarp profil og undgå at komme ind på områder, hvor man kunne risikere ikke at have kernekompetencer, var SMVerne i studiet meget fokuserede på ikke at sprede sig på for mange forretningsområder. De ønskede ikke at ekspandere udover deres kompetenceområder. Tværtimod satsede de på at udvikle deres eksisterende kompetencer og vokse fra deres vigtigste forretningsområder for dermed at skabe "profit from the core" (Zook,

2001). Herunder var det stadig muligt at udvikle nye kompetencer og skabe nye integrationer, som konkurrenterne endnu ikke havde opnået. Deres fokus på kernekompetencer afspejlede sig også i deres evne til at sige "nej tak" til tilbud som ikke lå i deres boldgade. I visse industrier, som var domineret af store kunder, havde denne evne reddet leverandører fra at blive udnyttet og i sidste ende udsultet. Endeligt havde de seks virksomheder generelt afvist at gå på kompromis med deres holdninger, ligesom de ikke ville ofre langsigtet vækst og fleksibilitet for kortsigtet profit (Zook, 2001).

Alle seks SMVer vidste altså i hvilken retning de ville, ligesom de ikke var i tvivl om, hvad de ville opnå. Men med hensyn til hvordan de ville nå deres mål, var der ikke helt samme tilgang i SMVerne. I fire af virksomhederne fandtes en tilgang til strategi som var domineret af planlægning, hvor man havde klare planer for, hvordan man ville opfylde sine ambitioner. En af SMVerne var mere pragmatisk, men stadig med en stor portion af planlægning i det strategiske arbejde, mens man i den sjette af SMVerne tog en meget pragmatisk ad hoc tilgang til strategi. Her nævnte ejerlederen at "vi tager stilling fra gang til gang". De havde for eksempel ingen umiddelbar strategi for, hvordan de ville trænge ind på det kinesiske marked, omend deres entry var relativt nært forestående. Denne tilgang havde de fulgt med stor succes, da den havde givet dem, for dem, fornødne fleksibilitet til at se nye muligheder og gribe disse muligheder. Det havde dog samtidig været svært at bevare en fast kurs mod et klart mål, men ejerledernes forretningsans havde været en afgørende kompetence i den forbindelse.

I forbindelse med de strategiske grundpiller for virksomheden var der desuden en interessant iagttagelse at gøre sig. Alle SMVerne havde klar forståelse for vigtigheden af at skabe konkurrencemæssige fordele i forhold til den kontekst, som de opererede i (Porter, 1980). De var også generelt meget fokuserede på at skabe den unikke

værdi fra egne kernekompetencer, men det var især fire af virksomhederne, som var first-movere eller ledere i deres niches. Heraf søgte især to konstant at skabe deres niche og bryde de eksisterende regler i industrien (Hamel & Prahalad, 1995; Hamel, 1997). Disse to var de samme to SMVer, som hældte mest mod en pragmatisk tilgang til, hvordan man skulle eksekvere sin strategi. Samtidig var det også de to SMVer som voksede hurtigst – såvel i indtjening som størrelse – og som havde den mindst konservative tilgang til finansiering. Dette kunne antyde, at virksomheder med en relativt pragmatisk tilgang til strategi også har de bedste forudsætninger for at skabe radikale innovationer og størst værdi. Man må dog erkende, at undersøgelsen er for lille til med sikkerhed at kunne bekræfte dette. Ikke desto mindre forekommer det umiddelbart som en logisk slutning, at virksomheder, som skaber radikale innovationer, også skaber størst værdi. På den anden side er der sandsynligvis også større risici forbundet med en sådan tilgang til strategi fremfor en inkremental udvikling med sikker planlægning og konservativ økonomisk styring. Et andet interessant aspekt ved SMVerne er imidlertid, at de alle seks havde succes med deres forskellige tilgange.

### **Vækst indefra eller udefra?**

Balancen mellem organisk vækst og vækst gennem fusioner og akquisitioner i SMVerne lå med mest vægt på den organiske udvikling. Dermed var der også en meget forsigtig tilgang til området for M&A (mergers and acquisitions). En af SMVerne havde faktisk aldrig fortaget et tilkøb i virksomhedens 50-årige historie. Fem ud af de seks benyttede sig dog af fusioner og akquisitioner, men de havde forskellige tilgange til det, ligesom graden af succes heller ikke var den samme for alle virksomhederne. En ejerleder havde på det nærmeste undertrykt tanken om hans seneste overtagelsesforsøg: "Nå ja, jeg glemte at nævne vores mislykkede overtagelsesforsøg sidste år. Jeg tror nærmest, at jeg ubevidst har under-

trykt det. Jeg havde også store problemer med at blive afklaret med det her i vinter, hvor jeg nogle gange "gemte" mig på mit kontor, mens mit ledelsesteam bare ventede på, at jeg dukkede op til overfladen igen for at tage hånd om de strategiske udfordringer vi står overfor". På den anden side var der en af SMVerne, som var blevet udviklet gennem en række opkøb, som senere blev smeltet sammen i ét selskab. Ejerlederens svar på, hvordan det var gået til, var at: "Vi gjorde det bare!". De startede med en enkelt virksomhed, og når de modtog et nyt godt tilbud eller en idé til at producere noget andet, så startede de et nyt selskab eller opkøbte et. Men den forsigtige tilgang til M&A gik generelt igen i SMVernes finansiering af vækst.

Virksomhederne i dette studie var generelt styret af sund, konservativ økonomisk tænkning. Ledelserne ønskede at tjene penge, før de brugte dem. Uden penge i banken – ingen nye investeringer. En sådan forretningsfilosofi sikrer, at firmaerne har råd til deres vækst, inden de sætter i gang. Men på den anden side kan det også have konsekvenser for den fart, hvormed de kan vokse. Men det var en hæmsko, som mange af virksomhederne i dette studie gerne ville leve med. For som en af ejerlederne bemærkede: "Jeg kan godt lide at sove godt om natten". Insisteringen på selv-finansiering betød også, at man var mindre afhængig af eksterne partnere, som muligvis ville fokusere mere på kortsigtet profit end langsigtet vækst og profitabilitet (Gadenne, 1998).

I forbindelse med selv-finansiering og filosofien bag var SMVerne i dette studie meget opmærksomme på omkostningssiden. Denne lidt konservative tilgang er meget naturlig, da "virksomheden er hans (ejerlederens) livsværk og en del af hans personlige identitet". Nogle ejerledere var da også meget påpasselige over for deres "barn", som en ejerleder omtalte sin virksomhed. Denne indstilling er ikke svær at forstå, især hvis man inddrager det faktum, at SMVer ikke har store, pengestærke kon-

cerner i ryggen. Man kunne dog også formode, at en sådan holdning omkring virksomheden kunne betyde, at man ikke var synderligt villig til forandring, men det var nu ikke tilfældet i disse casestudier. Ejerledernes drive og engagement for at drive forretning drev virksomhederne frem. Herunder var der så forskellige tilgange til, hvordan man ville udvikle sig. Nogle foretrak en hurtig udvikling med høje risici, hvor målet var at komme til selv at skabe og dominere deres niche. Andre ville hellere leve "det stille liv" og tage en mere sikker og langsom udvikling, hvor man tog så få risici som muligt (Dove, 1999).

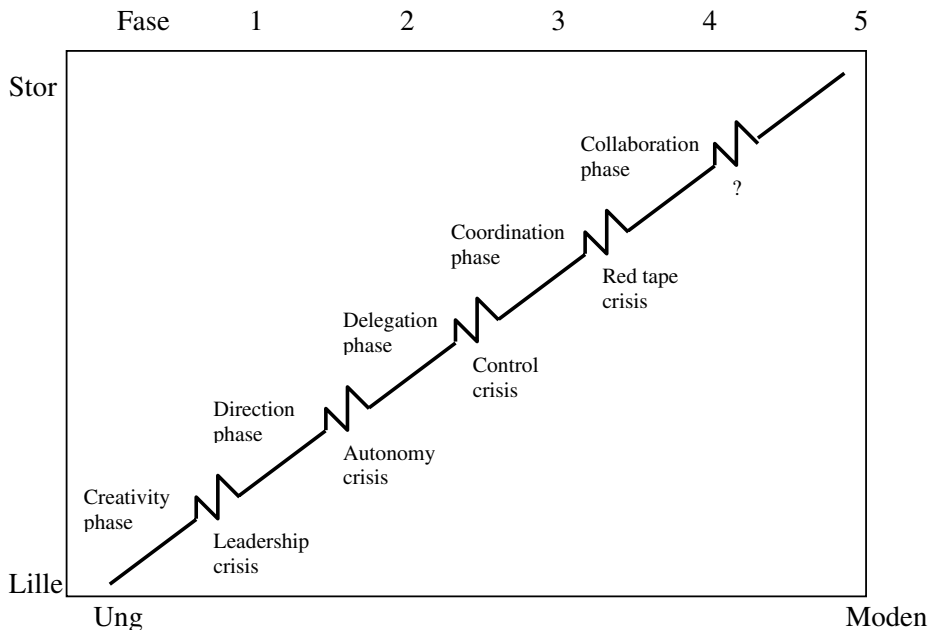
### Organisatorisk udvikling, værdier og ledelsesstil

SMVerne var desuden bevidste om vigtigheden af at lade organisationen følge med, eller i deres tilfælde, indhente væksten, som virksomheden havde gennemgået. "Når man vokser så hurtigt, så vil organisationen altid halte bagefter", sagde en af

ejerlederne. Men det handlede om mere end at indhente væksten. Det handlede også om at gøre organisationen klar til en ny vækstperiode. I den forbindelse var der flere temaer, som var centrale – for eksempel rekruttering. SMVerne havde alle ansat et relativt stort antal folk på kort tid. Derfor var det vigtigt for dem at holde et skarpt øje på processen med at få fat i de helt rigtige folk. Udover at have de rette kompetencer er det i særdeleshed vigtigt, at nye medarbejdere besidder værdier og holdninger, som passer ind i virksomhedens kultur. Hvis ikke der var overensstemmelse på det område, så ville det betyde problemer for SMVerne, da det i høj grad var den fælles moral og de fælles værdier, som muliggjorde den høje vækst og produktivitet. En ejerleder foretog endda, hvad han kaldte "holdningspåvirkende samtaler" med nye ansatte for at sørge for, at de ihvertfald blev sat grundigt ind i virksomhedens kultur.

Et andet aspekt af den organisatoriske udvikling var uddelegering. Jævnfør Burton

De fem vækst-faser for en organisation



Greiner (1972, 1998)

og Obel's analyse (1998): "I takt med at behovet for informationsbehandling øges, vil det være nødvendigt, at flere og flere personer inddrages i beslutningsprocesserne, og at decentraliseringen øges", udtrykte flere ejerledere, hvordan de (førhen) havde haft problemer med at uddelegere. Det var svært at give slip, når de følte, at de selv kunne gøre tingene hurtigere og bedre. Ikke desto mindre havde ejerlederne i de seks SMVer formået at klare denne hurdle både med hensyn til deres egne roller og de roller, der var blevet pålagt de ansatte. I denne sammenhæng var frihed under ansvar et centralt element af ledelsesstilen i SMVerne – især hvor ledelsesstilen også var baseret på sund fornuft fremfor formaliserede regler og politikker. Autonomi, og dermed også selvledelse blandt medarbejderne, var ligeledes blevet en nødvendighed i de SMVer, hvor ledelsen var meget ude at rejse for at sælge produkterne eller finde nye forretningsmuligheder.

Som Greiner's model (1972, 1998) påviser, møder virksomheder typisk nogle definerbare kriseperioder i forbindelse med deres vækst. SMVerne i dette studie havde ligeledes oplevet forskellige kriser omkring for eksempel mangel på uddelegering, utilfredsstillende intern kommunikation, mangel på kontrol og formaliserede processer samt mangel på den rette "ånd" i medarbejderstyrken. Disse problemstillinger lå ejerlederne meget på sinde, og de havde lært af tidligere tider. Derfor var de på mange områder proaktive i den forstand, at de forstod at opbygge virksomheden og dens strukturer, så man hele tiden var klar til en ny vækstfase. På andre områder var de også meget pragmatiske og baserede deres ledelsesstil på sund fornuft.

Generelt havde ejerlederne i de seks SMVer taget et skridt tilbage fra de daglige, operationelle opgaver og havde i stedet taget et mere overordnet, strategisk syn på virksomheden. En ejerleder så sig selv som "gartneren, som omhyggeligt går rundt og plejer sine blomster (i.e. medarbejderne)". Dermed havde rollen som ejerleder ændret

sig til en rolle, hvor han arbejdede meget med den organisatoriske udvikling. For eksempel lagde flere af ejerlederne en stor indsats i at skabe de rette strukturer og kommunikations-kanaler for at opnå optimale beslutningsprocesser og involvering af medarbejderne. SMVerne i dette studie havde generelt forsøgt at holde sig til simple strukturer for at forbedre produktivitet og undgå bureaukrati - "simple form, lean staff, low bureaucracy" (Peters, Waterman, 1982). Ikke desto mindre var man i mange af SMVerne i gang med at arbejde på at skabe mere formaliserede strukturer og roller, fordi "som en organisation vokser, skabes der mere og mere intern varme, som vil føre til et forholdsvist mindre output", sagde en af ejerlederne.

Dermed var det strategiske arbejde og ledelsesstilen i flere af SMVerne karakteriseret af simple regler. Flere af virksomhederne var samtidig præget af høj kompleksitet, hvilket stemmer overens med applikationen af strategi som simple regler (Eisenhardt og Sull, 2001). Udformningen af strategi som simple regler blev dog nogle gange forstyrret af uskrevne regler i SMVerne. Især ejerledernes uskrevne regler og personlige holdninger. Dette element kan være en af ulemperne ved en ejerleder, og det hænger sammen med de vanskeligheder, ejerledere kan have med at give slip og overlade ansvar til andre.

### **Beslutningstagningsprocesser**

Endnu et aspekt, som klart karakteriserer SMVerne i dette studie, var deres beslutningsområde og konsekvens. Det hænger sammen med deres klart afgrænsede forretningsområder og skarpe positionering. Men det skinnede igennem på flere andre områder i SMVerne. For eksempel tillod de ingen snylteri eller sløseri. "Medarbejdere med sådanne tilbøjeligheder er ikke mere end fem minutter i den her virksomhed", var der en ejerleder, som nævnte. Andre holdninger, som var kontra-produktive, blev heller ikke tolereret. Det var der ikke plads til. Der blev forlangt meget af medarbejder-

ne med hensyn til arbejdsmoral og engagement. Men det blev de også belønnet for. I alle seks SMVer var der gjort et stort stykke arbejde for at give medarbejderne gode arbejdsbetingelser. Og selvom jobindholdet måske ikke altid var det allermest spændende, så blev der generelt gjort en indsats for at leve op til den enkelte medarbejders ønsker. Ejerlejerne var generelt meget opsatte på at skabe høj tilfredshed med jobbet blandt medarbejderne. De var godt klar over, at glade medarbejdere er gode medarbejdere. Men det stillede krav til de ansattes omgivelser, ligesom det også betød, at man måtte sørge for at holde øje med, at arbejdsstyrken fungerede godt. Det vil sige, at man ikke var bange for at skulle sige farvel til en medarbejder, hvis vedkommende ikke passede ind i gruppen. Til gengæld var der som oftest en høj grad af decentralisering og involvering af medarbejderne. En af SMVerne arbejdede intenst med en demokratisering af arbejdspladsen, hvor medarbejderne blev involveret i diverse udvalg og blev tildelt indflydelsesrige poster.

Et andet forretningsaspekt, hvor ejerlejerne ikke tøvede, var omkostninger. De var generelt meget opmærksomme på at veje for og imod, når det skulle afgøres, hvorvidt de forskellige dele af forretningen var profitable eller ej. Hvis de fandt områder, som ikke var profitable eller strengt nødvendige for den langsigtede strategi, så blev de straks skåret væk. Der blev ikke rystet på hånden. Nogle af SMVerne havde meget effektive rapporteringssystemer, hvor de kunne følge med i virksomhedens performance hele tiden.

### Bestyrelsesarbejdet

Flere af virksomhederne i dette studie stod over for temaet omkring en professionalisering af bestyrelsen. I nogle af virksomhederne foretrak man ikke at professionalisere, da ejerlederen nød autonomien og den uformelle tone i deres nuværende setup, hvor de selv kunne bestemme alting. Andre modtog "outsidere" med åbne arme ud fra

en følelse af, at de kunne bidrage med en værdifuld professionel erfaring, industriel viden, netværk etc. Den førstnævnte gruppe argumenterede for, at deres uafhængighed og muligheden for at tage ad hoc beslutninger fra det ene øjeblik til det andet var deres topprioriteter, som de ønskede at bevare. Den anden gruppe argumenterede for, at den viden og det netværk, de fik fra bestyrelsesmedlemmer hentet udefra, var uundværlig, ligesom det gav en mulighed for sparring med topfolk samt en mulighed for at bruge dem som tænketanke. Nylige studier viser, hvordan mindre end halvdel af danske SMVer har en professionel bestyrelse til at udfordre og stimulere den daglige ledelse (Hundevadt, 2002). Det er en del af en voksende diskussion omkring corporate governance i dansk erhvervsliv. En række anbefalinger blev i 2002 fremsat af Nørby-komiteen for at adressere netop dette tema (Boelsgaard, Nørby Johansen, 2002). På trods af at anbefalingerne hovedsageligt var rettet mod børsnoterede virksomheder, kan de også finde anvendelse blandt SMVer. Der vil komme et tidspunkt, hvor virksomheden når en størrelse, grad af kompleksitet, og behov for manøvredegtighed, så der opstår en situation, hvor udpegelsen af udefrakommende kapaciteter vil kunne tilføre nye og værdifulde perspektiver og kompetencer til organisationen.

Der var sådanne udviklinger i gang i nogle af virksomhederne. For eksempel var der lige sket en større forandring i en af virksomhederne, som var begyndt med en udskiftning i direktør-stolen. Den tidligere ejerleder havde valgt at sælge, og den vigtigste årsag var, at han havde fundet en interesseret køber, som fuldt ud respekterede hans arbejde med virksomheden og samtidig gjorde ham til en del af overgangsperioden. I den forbindelse fortsatte den tidligere ejerleder som bestyrelsesformand og "jordemoder", indtil den nye ejerleder kunne "stå på egne ben". Den tidligere ejerleder søgte en person, som han følte, han kunne stole på ikke ville udføre "misrøgt" på hans "barn", ligesom han selv



gerne ville udfases stille og roligt og ikke bare stoppe fra den ene dag til den anden. Som en del af overtagelsen dannede de to samtidig en helt ny bestyrelse og udnyttede dermed øjeblikket til at gennemføre en større forandring i virksomhedens centrale organer. I en anden af de seks virksomheder havde ejerlederne "lige opdaget, at vi ikke lever for evigt", så de var også begyndt at overveje at bringe nye investorer ind i virksomheden.

### **Internationalisering af SMVer**

De seks virksomheder var alle meget internationaliserede, hvilket især var slående, når man tager deres størrelse i betragtning. De fleste havde fulgt en udvikling ud over grænserne, hvor de begyndte med eksport og siden etablering i lande, som er blandt vores nærmeste naboer. Dermed var de logistiske udfordringer samt de kulturelle forskelle til at overse. Ikke desto mindre havde enkelte valgt en hurtig og intensiv internationalisering, hvor de opnåede at trænge ind på et stort antal markeder verden over på kort tid. Der lå naturligvis forskellige filosofier bag. Nogle af SMVerne havde internationaliseret ud fra et ønske om at følge deres kunder samt udvide deres kundebase og kundeservice. Andre havde gjort det for at opnå lavere produktionsomkostninger, mens nogle søgte at tappe ind på ellers utilgængelige kompetenceområder. SMVerne havde derudover været meget opmærksomme på at bevare en intens netværksaktivitet med deres internationale partnere. Så på trods af deres forholdsvis lille størrelse ønskede de generelt at spille en aktiv rolle i udviklingen af deres nicher, og de var ikke bange for at ekspandere ud over grænserne for at styrke deres position i den sammenhæng. Det gav dem samtidig mulighed for trække på flere strenge i forsøget på at hæve entry barriers til deres nicher. I særdeleshed for industrier med høje etableringsomkostninger og høje faste omkostninger er der en høj minimum efficient scale, hvilket gør det svært for nye spillere at trænge ind. Og det

bliver yderligere besværliggjort, når eksisterende spillere er i stand til at opbygge strategiske partnerskaber med store internationale koncerner, succesfuldt source fra billigere producerende lande, tappe ind i kompetenceområder i udlandet eller tilbyde kunderne international support (Jønster og Jarillo, 1994).

Når de solgte i udlandet, valgte tre af de seks SMVer at standardisere deres produkter og kun foretage mindre tilpasninger til deres ydelser. De andre tre SMVer gennemførte en større grad af kundetilpasning ifølge de eksisterende standarder og kulturstyrede kundepreferencer i det marked, som de efterstræbte. Dette afhang blandt andet af graden af kulturel specificitet i produkterne. Med hensyn til indsatsen på området for markedsføring sørgede alle seks SMVer for at tilpasse deres markedsføring og promotion til det marked, de ønskede at operere i. En af SMVerne markedsførte sig i mere end 40 lande og på mere end et dusin sprog. De lagde stor vægt på markedsføring, og ejerlederen sagde: "Jeg fandt hurtigt ud af, at hvis jeg ville lave mange penge, så skulle der ikke stå 'ingeniør' på visitkortet". Endelig forsøgte alle undtagen en af SMVerne at brande sig såvel nationalt som internationalt.

### **Forretningssystemet – integration, fleksibilitet og effektivitet**

Fælles for alle virksomhederne var deres indsats omkring infrastruktur. De havde alle lagt mange kræfter i effektive logistik- og distributionssystemer. Det var dog især for lav-teknologiske virksomheder, at stærke forretningssystemer med tæt og effektiv integration gennem hele værdikæden havde været en essentiel måde at skabe konkurrencemæssige fordele på. I den forbindelse var der klare tegn på, at tætte relationer mellem underleverandører, producenter, og kunder bidrog til øget innovation. Tætte relationer er baseret på loyalitet og tillid, og de understøtter udvekslingen af viden og teknologi. Sådanne udvekslinger vil igen bidrage til en mere effektiv værdis-

kæde. Og det område var meget betydningsfuldt for SMVerne i dette studie. For eksempel var de meget opmærksomme på deres egen og deres leverandørers evne til at levere. Herudover kan tætte relationer betyde endnu en fordel omkring opbyggesen og udnyttelsen af netværk. I forbindelse med tæt integration kultiveres relationerne, og virksomhederne viser en øget tendens til at åbne op og skabe fælles mål samt udveksle "hemmeligheder". Som eksempel kan det nævnes, hvordan en af de undersøgte virksomheder blev nødt til at indse, at "Danmark og Europe er ikke verdens navle", så de skabte et globalt netværk med leverandører og kunder fra hele verden for at sætte nye standarder for sikkerhed og kvalitet på alle deres markeder – endda standarder som gik videre end de standarder, som var fastsat ved lov i de enkelte lande.

På den anden side kan tætte relationer betyde mindre fleksibilitet. Når partnere for eksempel involveres meget i hinandens udvikling, ligger der nogle indforståede forventninger om, at samarbejdet er permanent og stort set aldrig undviges. Det betyder, at for ikke at skade eksisterende leverandører er det muligt, at en producent afsår fra at opsøge eller vælge den optimale eller billigste leverandør for hver enkelt transaktion af varer eller ydelser. Men i den forbindelse vil tætte relationer på den anden side kunne nedbringe transaktionskostningerne i forhold til at skulle søge den optimale løsning hver gang.

## Konklusion

Dette fører til en opsummering af de vigtigste resultater fra studierne af de seks SMVer. For det første besidder de alle en klar forståelse for strategi og en evne til at reflektere over strategi i relation til deres virksomhed. Herunder en skarp profilering af virksomheden og veldefinerede forretningsområder. Desuden lå der i mange tilfælde simple regler og politikker bag SMVernes strategier. De strategiske processer spændte helt fra pragmatiske tilgange til meget nøje planlagte tilgange til strategi.

For det andet var de alle meget engagerede i forretningsmæssige tematikker eksternt for deres virksomhed. Det vil for eksempel sige opbygningen af stærke forretningsssystemer, at udføre intensiv markedsføring verden over, at gå ud på hvilket som helst internationalt marked for at bekæmpe konkurrenter eller at netværke med partnere på globalt plan. Internt set havde de viljen til at få succes, og det var i utroligt mange tilfælde deres holdninger, som drev dem fremad. De havde dog også forstået at specialisere sig omkring deres kernekompetencer og samtidig videreudvikle disse.

Med hensyn til, hvordan man tilrettelagde sin vækst, så foregik det såvel i Danmark som i udlandet, og det var med fokus på en organisk vækst. De var åbne over for at foretage fusioner og akquisitioner, men på det område havde de meget forskellige tilgange – blandt andet belært at tidligere fejltagelser.

Ledelsesstilen i SMVerne var generelt omsorgsfuld over for virksomheden og medarbejderne. De var meget opmærksomme på organisationsudvikling og havde et udpræget strukturfokus. Ejerlederne havde også her lært af deres erfaringer, og de havde blandt andet arbejdet meget med uddelegering. Mange steder var det sund fornuft og simple regler, som prægede kulturen, men der kunne også findes uskrevne regler, som godt kunne skabe problemer. Endeligt var der et stort drive og en udtalt forretningsans i ejerlederne.

Bestyrelsesarbejdet var i høj grad et område, hvor SMVerne havde forskellige opfatelser. Det var især spørgsmålet om professionalisering eller ej. Nogle ønskede selv at bevare kontrollen og styre fremgangsmåden, mens andre var meget ivrige efter at opnå ny inspiration.

Disse praktiske eksempler sammen med teoretiske overvejelser kan føre til en bedre forståelse af vækststrategier i SMVer. Desuden kan de bidrage til inspiration for andre SMVer, erhvervsfolk, som har en interesse for området, samt forskere inden for det strategiske felt.

## Summary

This study examines some of the central issues in growth strategies among SMEs (Small and Medium-sized Enterprises). Strategic analyses of six high-growth SMEs are included, based on the wish to find common characteristics and thus answer the question: How can strategies be successfully developed and pursued within an SME framework? Among the most interesting results was the remarkable management provided by all six enterprises,

their appreciation of strategy and strategic reflection, internationalisation, strong business systems and effective networks. The new insights from the practical examples in this study combined with theoretical discussions contribute a foundation for the increased understanding of strategies in an SME context and may hopefully stimulate the strategic processes in SMEs.

## Litteratur

**Arbner**, Ingeman & B. Bjerke: Methodology for Creating Business Knowledge. Sage Publications, USA, 1997.

**Barnes**, David: "The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises" in Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, No. 2, 2002.

**Bennett**, Robert J.; Colin Smith: "Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs" in Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, No. 1, 2002.

**Boelsgaard**, Kurt og L. Nørby Johansen: "Corporate Governance" i Ledelse i dag, Vol. 12, No. 1, Danmark 2002.

**Burton**, Richard M., Børge Obel: Strategic Organizational Diagnosis and Design. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, USA 1998.

**Dove**, Rick: "Knowledge Management, Response Agility, and the Agile Enterprise" Journal of Knowledge Management, vol. 3, no. 1, pp. 18-35, 1999.

**Eggers** J.H., K.T. Leahy, and N.C. Churchill: Stages of Small Business Growth Revisited: Insights into Growth Path and Leadership/Management Skills in Low- and High-growth Companies. Working Paper, Insead, Fontainebleu, France 1994.

**Eisenhardt** and Sull: "Strategy as Simple Rules" in Harvard Business Review, Jan. 2001, pp. 107-116, 2001.

**Gadanne**, David: "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison" in International Small Business Journal vol 17, issue 1, London 1998.

**Greiner**, Larry: "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, USA 1972 (og 1998 i rev.udg.)

**Hamel**, Gary: "Killer Strategies" in Fortune, 23 June 1997, USA 1997.

**Hamel**, Gary and C. K. Prahalad: "Thinking Differently" in Business Quarterly, vol. 59, issue 4, pp. 22-35, 1995.

**Hitt**, Michael A. et al.: "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation" in Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 6-7, 2001.

**Hundevadt**, Kim: "Danske bestyrelser arbejder for dårligt" and "Farvel til tanterne", Jyllands-Posten, ) 9. oktober, Danmark 2002.

**Jenster**, Per V. og J. Carlos Jarillo: Internationalizing the Medium-sized Firm. Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen, Denmark 1994.

**Mønsted**, Mette: Flexibility and Growth in Small Manufacturing Enterprises – The Case of Denmark Iværksættergruppen, Copenhagen Business School 1987.

**O’Gorman**, Colm: "The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises" in International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 7, No. 2, 2001.

**Peters**, Thomas J. and Robert H. Waterman: In Search of Excellence. Harper & Row, Cambridge 1982.

**Porter**, Michael: Competitive Strategy. Free Press, New York 1980.

**Poulfelt**, Flemming: "Når ledelse bli'r strategisk" in Ledelse & Erhvervsøkonomi, 1/2002, Civiløkonomerne, Copenhagen, Denmark 2002.

**Zook**, Chris: Profit from the Core - Growth Strategy in an Era of Turbulence. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA 2001.