
STRATEGI – READINGS

INDHOLD

Reagings til kap 1.....	3
Reading 1.1.....	3
Reading 1.2.....	3
Reading 1.3.....	7
Reading 1.4.....	8
Readings til Kap 2.....	12
Reading 2.1.....	12
Reading 2.2.....	14
Reading 2.3.....	17
Reading 2.4.....	20
Readings til kap. 3.....	22
reading 3.1.....	22
Reading 3.2.....	24
Reading 3.3.....	27
Readign 3.4.....	33
Readings til kap 4.....	35
Reading 4.1.....	35
Reading 4.2.....	37
Reading 4.3.....	38
Reading 4.4.....	41
Readings til kap 5.....	46
Reading 5.1.....	46
Reading 5.2.....	49
Reading 5.3.....	52
Readign 5.4.....	55
Readings til kap 6.....	59
Reading 6.1.....	59
Reading 6.2.....	61
Reading 6.3.....	63
Readign 6.3.....	66

Readings til kap 7.....	71
Reading 7.1.....	71
Reading 7.2.....	73
Reading 7.2.....	76
Reading 7.3.....	79
Reading 7.4.....	80
Readings til kap 8.....	83
Reading 8.1.....	83
Reading 8.2.....	84
Reading 8.3.....	86
Reading 8.4.....	90
Readings til kap 9.....	93
Reading 9.1.....	93
Reading 9.2.....	95
Reading 9.3.....	98
Reading 9.4.....	101
Readings til kap 10.....	104
Reading 10.1.....	104
Reading 10.2.....	105
Reading 10.3.....	108
Reading 10.4.....	111

REAGINGS TIL KAP 1

READING 1.1

Den første reading i strategibogen er af en herre ved navn Stephen Cummings. Den hedder "The first strategists" og handler lidt om hvor vi har begrebet "strategi" fra.

Han indleder med at fortælle at ordet stammer fra Grækenland, og er en sammentrækning af "stratos", der betyder noget med: en hær der er spredt ud, og "agein" der betyder: at lede. Hernæst stiller han spørgsmål om, hvordan man kan bruge strategibegrebets oprindelse i nutidens verden.

Ifølge en af de gamle grækere er det vigtigt at en befalingsmand har nogle bestemte personlige karakteristika. Derudover er det vigtigt at man ved hvad man laver, at man har hands-on erfaring indenfor krigsførelse (for det var det strategi primært omhandlede dengang).

Den sidste del af artiklen får jeg ikke så meget ud af. Jeg tror heller ikke den er særlig relevant til eksamen, medmindre man har lyst til at redegøre for hvorfra ordet stammer.

READING 1.2

Anden reading i bogen hedder "Complexity: The nature of real world problems", den er skrevet af Richard Mason og Ian Mitroff, og den er en meget central reading i bogen (det har Kristian Phillipsen i hvert fald understreget). Det er denne artikel, der skelner mellem "tame" og "wicked" problems.

Det første område Mason og Mitroff behandler, relaterer til problemers tendens til at være korrelerede. De mener at hvis man lister de største problemer i en virksomhed i en matrix, så vil man finde en masse relationer imellem de forskellige problemer. Hermed bliver man nødsaget til at have et holistisk fokus, når man ønsker at løse sine problemer. Det er meget få problemer (hvis overhovedet nogen), der kan separeres fra de andre og blive løst isoleret. Disse pointer karakteriserer hvad kompleksitet drejer sig om.

De argumenterer for at de problemløsningsværktøjer vi har i dag, som regel fungerer bedst til problemer, der er "tame". Det der er karakteriserer et "tamt problem" er - adskillelighed, reduktionsbarhed og en-dimensionel målstruktur.

Dernæst går de ind i en - i mine øjne - tung teoretisk diskussion, der forklarer hvordan kompleksitet, der er uorganiseret, faktisk kan betragtes som "tamt", fordi det kan behandles med statistiske metoder. Problemkernen ligger i "organiseret kompleksitet", hvor selve organiseringen af kompleksiteten kan være en barriere for at få løst et problem.

De mener at verden går mere i retningen af at være forbundet, og dermed vil de statistiske metoder begynde at miste noget af deres relevans. Grundlaget for de statistiske metoder er netop den uorganiserede kompleksitet (Mange variable, der er forholdvis uafhængige af hinanden).

Mason og Mitroff citerer forfatterne Emery og Trist, for at give et eksempel på denne organiserede kompleksitet. Det handler om et stort firma i England, der producerer grøntsager på dåse. De har en markedsandel på 65% og beslutter at bygge en fabrik, der er højautomatiseret, da de ikke forventer at markedet skal ændre sig. Da de er godt i gang med byggeriet, sker der dog nogle ting i omverdenen,

som ikke umiddelbart skulle have noget at gøre med virksomheden, men som ændrer billedet markant. Efter krigen ophører der kontrol af importen af tin og stål, hvilket lader en række små virksomheder opstå, som importerer frugt på dåse. Disse små virksomheder havde meget sæsonbetonede markeder, hvorfor de ledte efter et område, hvor de kunne udjævne produktiviteten. Dette område opstod i USA, hvor nogle "frysemad branchen" har en masse grøntsager, som ikke er gode at fryse. Disse grøntsager bliver normalt solgt til landmænd som fodder til dyrene, men de vil gladeligt sælge grøntsagerne til en højere pris, til disse Britiske virksomheder. Hermed opstod et lavpris alternativ til den store virksomheds produkter. Prisen blev yderligere presset af lande i den tredje verden, der tilbød grøntsager endnu billigere. Samtidig opstod der et ønske i supermarkedskæderne om at have "private label"-varer på hylderne. Dette ønske blev imødekommet af de små virksomheder, og den store virksomheds produktionsanlæg var da heller ikke gearret til denne type efterspørgsel.

Hernæst kaster Mason og Mitroff sig ud i at forklare, hvad "wicked" problems er (skelningen mellem "tame" og "wicked" er noget de har fra en fyr ved navn Horst Rittel). Oversætter man ordet "wicked" får man ord som: uartig, ond, ondskabsfuld og slet; men også fantastisk, super og fed. Jeg tror dog de fleste af Jer har den samme intuitive fornemmelse af ordets betydning i den her kontekst, som jeg har, jeg kan bedst beskrive det som "Noget, hvis opførsel, man ikke lige havde forventet". Mason og Mitroff specificerer da også, at man ikke skal forstå "wicked" problems, som noget der nødvendigvis er ondt. Jo mere man prøver at tæmme disse problemer, jo mere komplicerede bliver de.

Nu kommer så de 10 punkter, der hjælper med at skelne mellem "tame" og "wicked" problemer. Det er nok en god idé at kunne nogle stykker af de her:

1. Muligheden for at formulere problemet

Tamme problemer kan udtømmende formuleres og nedskrives på papir, men dette er ikke muligt med "wicked" problemer.

2. Forholdet mellem problem og løsning

Et tamt problem kan formuleres separat fra dets løsning, mens et wicked problem snarere hænger sammen med sin løsning. Enhver formulering af et wicked problem svarer giver forslag til en løsning og omvendt. At forstå problemet er synonymt med at kunne løse det.

3. Muligheden for at teste

Man kan teste løsningen af et tamt problem, og korrigere den for fejl og misforståelser. I forhold til wicked problemer, er der ingen kriterier der kan afgøre om en løsning er rigtig eller forkert, men løsninger kan være relativt gode og dårlige i forhold til hinanden.

4. Finalitet

Tamme problemer har endelig løsning, et endepunkt, som kan blive testet. Der er ikke noget klart endepunkt for wicked problemer, for der er altid rum for forbedring, man ved aldrig hvornår man er færdig. Resultatet på dette er at konsekvenserne forsætter uendeligt.

5. Medgørlighed

Der er en udtømmende liste af tilladte ting, man kan gøre for at løse et tamt problem. Det forholder sig modsat ved wicked problemer, hvor en sådan liste ikke findes.

6. Forklaringsmæssige karakteristika

Et tamt problem kan forklares som et "gab" mellem hvordan situationen er, og hvordan den burde være, og for hvert gab er der en klar forklaring. Et wicked problem kan have mange forklaringer på det

samme problem, og løsningen afhænger i høj grad af hvilken forklaring man vælger.

7. Analyseniveau

For et tamt problem er der ingen diskussion om problemets niveau. En afgrænsning af problemet og indentifikation af hovedårsagen hertil, vil afsløre niveauet. Et wicked problem kan anskues som et symptom på andre problemer, de har ingen hovedårsager og eftersom symptom behandling ikke løser problemer, kan man aldrig være sikker på at problemet bliver angrebet på det rigtige niveau.

8. Reproducerbarhed

Et tamt problem kan abstraheres fra den virkelige verden og behandles herfra indtil den rigtige løsning er fundet. Wicked problemer har man kun ét skud til at løse, du kan ikke fortryde løsningsforsøg og gøre dem om.

9. Gentagelighed

Tamme problemer kan opstå flere gange, mens wicked problemer i princippet er unikke.

10. Ansvar

Ingen kan blive beskyldt for at fejle i at løse et tamt problem, men løsningen af et tamt problem kan måske give anerkendelse. Problemløseren, der beskæftiger sig med wicked problemer, har "ingen ret til at tage fejl". Han er moralsk ansvarlig for hvad han foretager sig og deler skylden når noget går galt. Da der som sagt ikke er nogen måde på at vide, hvornår et wicked problem er løst, giver det ofte ingen anerkendelse at løse dem.

Herefter nævner de 6 karakteristika ved "wicked" problemer. Det er sikkert også en god idé at kunne et par af dem her:

Husk på Bjørn Lomborg eksemplet, hvor han behandler verdens problemer som tamed. Ser dem hver for sig – et prioriteringsspørgsmål. Se evt. problem interaction matrix.

1. Indbyrdes forbundethed

Problemer er indbyrdes forbundet, som det også blev diskuteret tidligere. Løsninger har ofte bivirkninger.

2. Kompliceret-hed

Et problem består af mange elementer som hænger sammen, hvorved interventioner automatisk kan forstærkes eller måske endda annullere sig selv. Der er mange mulige tilgange at tage til problemerne.

3. Usikkerhed

Man er nødt til at acceptere risiko i forbindelse med wicked problemer, måske endda risiko som ikke kan kalkuleres. Man er nødt til at planlægge forskellige scenarier

4. Flertydighed

Et problem kan anskues på mange måder, og ingen af dem er korrekte.

5. Konflikt

Problemerne er ofte forbundet med konflikt imellem forskellige modstridende værdi-systemer blandt personer og/eller organisationer.

6. Samfundsmæssige begrænsninger

Samfundsmæssige begrænsninger er centrale for løsningens brugbarhed og ønskværdighed.

Wicked problemer giver nogle implikationer for beslutningstagning. For det første må man involvere langt flere parter, direkte og indirekte i beslutningstagningen. I tråd hermed må beslutningstagningen være baseret på et bredere informationsgrundlag.

Individuelle interesser er med til at skabe forbindelsen mellem problemerne. Acceptable løsninger er derfor spredt ud over flere hoveder end bare et. Dem der er berørt af beslutningerne skal have mulighed for at blive hørt. Der bør udarbejdes metoder til at indsamle viden om mulige løsninger hos de mange forskellige individer, der bærer på dem. Denne viden skal objektiviseres (gøres eksplicit).

Når denne viden gøres eksplicit kan der stilles tvivl ved den, det gøres mest frugtbarhed ved at anvende dialektisk metode (Tese - Antitese - Syntese). Det forklares i artiklen ved 4 steps:

1. Gør informationen eksplicit. (tese)
2. Stil spørgsmål ved informationen og tænk over hvilke alternative muligheder der er. (antitese)
3. Find argumenter for og imod 1. og 2. (processen mod en syntese)
4. Nå til en konklusion (syntese)

For at løse wicked problemer er man nødt til at kunne analysere og syntetisere, man skal kunne tænke holistisk. Analysen er et middel til at nå en syntese.

(Lidt lomme filosofisk kunne jeg godt finde på at spekulere i, hvorvidt tænkningen i de her paradokser er wicked problemer. Bogen lægger jo ikke skjul på at man anvender en dialektisk tilgang, ligesom det er beskrevet i denne reading af Mason og Mitroff.)

Til slut i artiklen opstilles nogle kriterier for problemløsnings-metoder:

1. Deltagelig (dårlig oversættelse)

Idet løsningen og implementeringen er spredt over flere individer, skal metoden kunne omfatte disse.

2. Opposition

Man får den bedste løsning ved at der er en opposition til den umiddelbare tænkning.

3. Integrativ

Der bør fastlægges nogle overordnede antagelser og en action-plan for beslutningstagningen.

4. Skal støtte ledelsens tænkemåde

I stedet for at beslutningssystemer støtter forskellige retninger som beslutninger kan tage, så bør de støtte op om ledelsens tænkemåde.

Det blev en længere udredning af den her artikel, men den er som sagt relevant for hele den måde bogen er struktureret på.

READING 1.3

Så er jeg kommet til reading 1.3, der har titlen "Using paradox to build management and organization theories" og er skrevet af Marshall Scott Poole og Andrew H. Van de Ven.

På samme måde som reading 1.2 af Mason og Mitroff (om tame og wicked problems) lader til at være en af grundstenene for struktureringen af bogen, så tror jeg umiddelbart det samme gælder denne artikel. Her behandler man nemlig begrebet "paradox" nærmere. Ikke mere spekulation, nu til artiklen.

De første mange afsnit af artiklen handler om, hvordan der er en ensprogethed i hvordan man laver teorier. Det bliver gjort på en måde hvor man forfiner teorien og målemetoderne, imens man samtidig opbygger en kapacitet, der gør en ude af stand til at se ud over sin egen teori.

Med baggrund i ovenstående argumentation kommer Poole og Van de Ven med et forslag: **Led efter teoretiske spændinger eller modstand og brug dem til at stimulere udviklingen af mere omfattende teorier**

Denne strategi skal ikke erstatte den traditionelle metode, men skal ses som et ekstra værktøj.

De nutidige metoder til at formulere teorier er dog ikke gearret til at have at gøre med spændinger mellem teorier, det er bl.a. dette som artiklen vil hjælpe læseren til. Til brug herfor introducerer de begrebet "paradoks", som de anskuer fra først en almindelig, en retorisk- og dernæst en logisk brug af begrebet. Det understreges at de paradokser man kommer ud for inden for management, ikke hører til under de logiske paradokser, men at dette område dog har bidraget med meget viden omkring paradokser, som måske kan anvendes.

De nævner at paradokser inden for management og organisationsteori er sociale paradokser, og de giver et eksempel på sådan et paradoks:

Det besværlige i at forsoner forklaringen af adfærd som en funktion af strukturel determinans eller som et produkt af målrettet handling

Poole og Van de Ven mener at den teoretiske diskurs, som er opstået som følge af dette paradoks, er langt rigere end teorierne hver for sig.

Poole og Van de Ven giver et typisk eksempel på hvordan man som teoretiker kan finde ud af i hvilken lejer, teorien man er ved at udforme, primært hører ind under. Herefter kan man berige sin analyse ved at svare lidt på kritikken som den anden lejer har rettet.

Det påpeges at der eksisterer mange spændinger, som ikke er et paradoks, fordi mindst én af siderne anvender dårlig argumentation. Et paradoks er kun til stede, når begge perspektiver lader til at være valide betragtninger. Dernæst beskrives også forskellen på et logisk paradoks og et socialt paradoks, hvor et logisk paradoks er tidsløse og abstrakte, så handler de sociale paradokser om en virkelig verden, med de begrænsninger i tid og rum, der nu engang eksisterer.

Nu præsenteres fire måder at håndtere paradokser på:

1. Opposition
2. Rumlig adskillelse
3. Tidsmæssig adskillelse
4. Syntese

1. At acceptere eksistensen af paradokset og bruge det konstruktivt

Med denne fremgangsmåde kan man anerkende eksistensen af paradokset og bruge det til at sammenstille antagelser, analyser, osv. inden for de to modstridende perspektiver. I mine øjne minder det her meget om den metode der tidligere blev beskrevet, hvor man udvikler sin teori ved at kigge i den anden lejer.

2. Tydeliggøre analyseniveauet

Her vil man forsøge at adskille de to perspektiver via forskellige analyseniveau, hvor den ene f.eks. kan eksistere på et makro-niveau og den anden på et mikro-niveau. Man kan også tale om at nogle teorier hører til blandt topledelsen, mens andet teori hører til produktionsmedarbejderne, og derved eksisterer den rumlige adskillelse.

3. Adskillelse via tid

Her nævner de nogle forskellige måder hvorpå forskellige perspektiver kan komme til deres ret, f.eks. fordi det ene perspektivs virken tillader det andet at opstå eller hvordan de to perspektiver påvirker hinanden.

Her synes jeg det ret tydeligt at Kristian Phillipsen har anvendt denne måde at tænke på i relation til paradokset mellem Revolution og Evolution. Her sagde han nemlig at de to ikke kan ske på samme tid, og vi har da også en artikel som sætter dem sammen, sådan at de forløber i umiddelbar forlængelse af hinanden.

4. Syntese - Introducere nye begreber for at løse konflikten

Dette punkt fremhæver bogen som det mest interessante, og det er da også denne løsning der er lagt op til hele vejen igennem kapitlerne. Det er derfor der ikke er noget endeligt svar, det lader de læseren om at afgøre.

Poole og Van de Ven forklarer at de fire metoder kan kombineres i praksis, f.eks. kan man adskille perspektiverne i både tid og analyseniveau. Det er også en mulighed at accepten af paradokset er en forløber til at bruge de tre sidste metoder.

Den sidste del af artiklen er i hovedtræk en opsummering af hvad de tidligere har skrevet. De understreger igen at det er vigtigt at forholde sig til paradokser i stedet for bare at ignorere dem, samtidig anerkender de dog at det er noget kompliceret noget at arbejde med.

READING 1.4

Man skal være varsom med at overføre strategi værktøjer på tværs af lande. Modsat reading 11.3, hvor man taler om universelle løsninger.

Så kom jeg til artiklen af Geert Hofstede, med titlen "Cultural constraints in management theories". Artiklen er medtaget for at "skabe noget tvivl om såkaldte universelle teorier". Alle teorier bliver på den måde kulturelt betinget, og det mener forfatterne af bogen, understreger vigtigheden af at anskue strategy i et internationalt perspektiv (jf. de internationale perspektiver, der er i slutningen af hvert kapitel).

Hofstede starter ud med at sammenligne krocket-spillet fra Alice i eventyrland med det at lave kultur-fri teorier - nærmest umuligt. Han skynder sig at anerkende, at det samme gælder for den artikel han

har skrevet. Hofstede mener at man i litteraturen længe har snakket om forskellig praksis indenfor management, men at den akademiske verden ikke endnu har fulgt trop, og stadig præsenterer teorier, som skulle kunne gælde på tværs af landegrænserne.

Det næste stykke tekst bliver brugt på at forklare hvoraf ordet "management" stammer, og hvornår det blev gjort populært, og af hvem (det fik sit store gennembrud med Frederick W. Taylor). Han nævner desuden hvordan en "manageren" i Amerika er en kulturel helt, en som man ser op til. Med udgangspunkt i dette, er det hans formål i det efterfølgende at se på hvad en manager er andre steder i verden.

Tyskland

I Tyskland er det ikke manageren, der er den kulturelle helt. Her er det nærmere ingeniøren, og langt de fleste managere er da også specialister, som er steget i graderne. Her forventes det at en manager fordeler opgaverne, og er den tekniske ekspert i at løse udfordringer.

Japan

I modsætning til USA, hvor kernen er managerne, så er kernen af de japanske virksomheder, gruppen af livstidsansatte. Vigtige beslutninger tages ofte i større grupper, hvilket tager tid, men sikrer hurtig implementering. Amerikansk ledelsesteori duer ikke i Japan, hvorfor man i nogen grad har udviklet sin egen.

Frankrig

Hofstede mener heller ikke at den amerikanske manager eksisterer i Frankrig. I Frankrig er der et specielt forhold mellem underordnede og overordnede. Man tænker i "cadre" eller "ikke-cadre". Denne status opnås gennem uddannelsen, og forbliver sådan resten af ens levetid. Det er meget svært at skifte fra ikke-cadre til cadre.

Der blevet også snakket lidt om forskellen på Taylor og Fayol, hvor Fayol er chokeret over at Taylor ikke finder "unity of command" nødvendigt. Hofstede mener at dette kan være årsagen til at matrixorganisationer ikke er lige så udbredt i Frankrig som de er i USA.

Holland

På det universitet hvor Hofstede arbejder, lavede de en undersøgelse blandt de hollandske og de amerikanske studerende. Her fandt man frem til at de amerikanske studerendes kriterier for et kommende job, meget klart illustrerede, det kontraktmæssige forhold som er fremherskende i USA. Derimod viste de hollandske studerende sig at lægge mere vægt på mere konsensuelle kriterier som læring, udnyttelse af potentiale, deltagning i beslutningsprocessen, mm.

I det sidste afsnit beskriver Hofstede dog, at Holland værdsætter middelmådighed (På samme måde som vi danskere, med janteloven). Hofstede nævner ikke Danmark, men Holland ville nok være det bedste udgangspunkt, hvis man bliver spurgt til eksamen.

Oversøiske kinesere

Her forstår jeg det sådan at Hofstede taler om kinesere, der ikke bor i Kina. Specifikt taler han om lande, som har en høj koncentration af kinesere (Taiwan, Hong Kong, Singapore).

I disse lande er virksomheder som regel små, familieejede og uden adskillelse mellem ejere og administrationen. Virksomhederne bliver administreret af familiemedlemmer, som oftest får en høj uddannelse i udlandet, men som forsætter med at lede virksomhederne på den kinesiske måde.

Hofstede springer så over og snakker om, hvordan krigen mod fattigdom er et klart eksempel på, at man ikke bare kan flytte management-teorier fra én kontekst til en anden, og forvente at få succes

Rusland og Kina

Det er meget sparsomt hvad jeg får ud af den side, som er skrevet under den her overskrift. Hofstede bruger de to lande som eksempler, hvor Rusland tilsyneladende ingen held har med at bruge vestlige metoder til at forøge produktiviteten, da bønderne er meget passive. I Kina har man stor succes med at privatisere, jf. hvad de oversøiske kinesere er i stand til. Hofstede's pointe med dette er, at det der virker et sted virker ikke nødvendigvis et andet sted.

Kulturteori i management

Som tidligere nævnt, så betyder kultur rigtig meget, ifølge Hofstede. Hans definition på kultur er som følger:

Den kollektive programmering af sindet, som skelner én gruppe eller kategori af mennesker, fra en anden
Hernæst går han i gang med sine 5 dimensioner: Magtdistance, individualisme, maskulinitet, usikkerhedsundvigelse og langsigtet-orientering.

Magtdistance

Måler hvor acceptabel ulighed er i et land. Alle lande har ulighed, men nogle er mere ulige end andre. Magtdistancen kan være høj (Frankrig) eller lav (Danmark)

Individualisme

Måler hvorvidt personer i et land hellere vil agere som individer eller som grupper. Lav individualisme kaldes kollektivism.

Maskulinitet

Måler i hvor høj grad, de værdier som oftest associeres med maskulinitet, tillægges mere vægt end de, der oftest associeres med femininitet. Lav maskulinitet kaldes også femininitet.

Usikkerhedsundvigelse

Måler i hvor høj grad et land vil forsøge at undgå usikkerhed. Typisk vil lande med høj usikkerhedsundvigelse have flere regler for, hvordan man skal opføre sig. Lande med lav usikkerhedsundvigelse er mere fleksible.

Langsigtet-orientering

Måler i hvilken grad langsigtet tænkning kontra kortsigtet tænkning dominerer i et land.

Med udgangspunkt i disse dimensioner illustrerer Hofstede i en tabel, hvordan USA adskiller sig fra andre lande. Dernæst vil han diskutere 3 områder, som er (relativt) særegne for den amerikanske kultur.

Fremhævnning af markeds kræfter

Man tænker meget i markeds kræfter, og organisationer opstår som en konsekvens af markedsfejl. Organisationerne skal helst afspejle markedet internt. Kontrolmekanisme skal være konkurrencen mellem de forskellige organisationer. Markedsfilosofien hænger godt sammen med en magtdistance, der ikke er for stor, en usikkerhedsundvigelse, der ikke er for stor og individualisme.

Fremhævnning af individet

Hofstede mener at der er stor forskel mellem nationalkultur og organisationskultur, og at den amerikanske individualisme skjuler denne forskel. Han påpeger det ved at nævne at Edgar H. Schein i

en bog snakker om forskelle mellem to virksomheder, men komplet ignorerer det, at virksomhederne er bosiddende i to forskellige lande. Han påstår at organisationskultur kan forandres bevidst, mens nationalkultur ændrer sig meget langsomt (hvis overhovedet).

Fremhævnning af ledere i stedet for medarbejdere

Hofstede mener at kernen i virksomhederne er de mennesker, der udfører arbejdet. I USA er det dog enten eksplicit eller implicit i litteraturen, manageren, der er kernen i organisationen. Hofstede mener ikke at det praktisk kan lade sig gøre at én person, tager alle beslutningerne, som han mener den amerikanske litteratur foreslår.

Hele pointen med artiklen er, at management teori (herunder strategi) skal ansues fra et internationalt perspektiv. Det er også derfor at alle kapitler indeholder sådan et perspektiv (undtagen kapitel 1). Jeg mindes at Kristian Phillipsen har snakket lidt om, at Hofstedes metodologi vist ikke var helt fin i kanten, men det er ikke noget han har snakket særlig meget om.

READINGS TIL KAP 2

READING 2.1

Denne reading er skrevet af Kenneth Andrews og har titlen "The Concept of Corporate Strategy". Paradokset (Bemærk at der i hvert kapitel er ét paradoks, men to perspektiver), som denne reading hører ind under er Logik vs. Kreativitet. I dette paradoks repræsenterer Andrews det perspektiv, der hedder, "Rational reasoning".

I forhold til bogens struktur befinder denne reading sig inden for "Strategy process", som yderligere er opdelt i 3, hvor denne hører til "Strategic thinking".

Artiklen af Kenneth Andrews indledes af bogens forfattere, med at han ikke eksplicit argumenterer mod "Generative reasoning" (som er det modsatte perspektiv i dette paradoks). Det skyldes at de havde svært ved at finde en artikel, hvor forfatteren stiller sig i meta-position til sin rationelle indgangsvinkel, fordi denne tænkemåde er så fremherskende i litteraturen. Derimod så stiller Andrews sig i opposition til det perspektiv, der hedder "Strategic incrementalism" (Hvor paradokset er deliberateness vs. emergence). Han hører derfor også ind under "Det strategiske planlægningsperspektiv" (Strategic planning)". Det var bare lige et lille hint, hvis Kristian nu spørger en af Jer til eksamen "Har du læst en reading fra en anden forfatter i bogen, som kan forbindes med kapitel 3?", så er svaret "Kenneth Andrews". Eller han kunne jo også spørge "Kan du relatere paradokset mellem deliberateness og emergence til et andet paradoks?" Så kan man jo svare "Paradokset mellem logic og creativity".

Og så til den kære reading...

Andrews definerer strategi som et mønster af beslutninger, der afslører en organisations mål og formål, og som bestemmer hvilket forretningsområde en virksomhed vil operere i. Strategien vil påvirke virksomheden på lang sigt, og f.eks. bestemme hvordan ressourcerne skal allokere. Nogle områder at strategien vil leve meget længe (beslutninger om høj kvalitet, teknologi, arbejdsforhold, mm.), og andre aspekter skal ændres når omverdenen forandrer sig eller før (Produktlinjer, produktionssystemer, produktdesign). Afhængigheden mellem formål, politikker og organiseret handling, er det som skal sikre organisationen en konkurrencemæssig fordel. Der skal altid være en mening med det man gør.

Et referat af den strategi en organisation følger, skal typisk inkludere produktlinjer, eller hvilke service virksomheder tilbyder (eller planlægger at tilbyde), samt hvilke markeder eller segmenter produkterne henvender sig til. Der skal også redegøres for hvordan finansieringen vil foregå. De steder hvor man har afdelinger, der adskiller sig fra andre firmaer, vil man lave en kort redegørelse.

Andrews diskuterer herefter, hvilke grunde der kan være til, at man ikke vælger at formulere en strategi. Herunder nævnes det at inkrementalisme nogen gange giver et falsk billede af, at der er formuleret en strategi, men det kan være et kompromis mellem koalitioner, som støtter hver sin fremgangsmåde for tilpasning til omverdenen. Managere som foretrækker "Muddling through" vil aldrig formulere en konkret strategi.

Dernæst er der argumentet om, at man kan ønske at holde sin strategi hemmelig og derfor ikke udtrykker den eksplicit.

Det kan også skyldes at man opererer i et marked, som er i nedgang, hvor man blot ønsker at trække

de sidste kroner ud af markedet inden man lukker forretningen. For at undgå modstand fra medarbejderne, undlader man at udtrykke strategien.

I dynamiske omgivelser, hvor man ofte ændrer strategien, kan det blive et stort arbejde at holde den opdateret.

Til sidst nævner han de omstændigheder, hvor en strategi allerede er internaliseret af medlemmer i organisationen, hvorfor det er udnødvendigt at artikulere den, uagtet at det kunne være værdifuldt for nye medarbejdere.

Hvis der ikke forelægger nogen artikulere strategi, kan man som manager udlede den af adfærden i organisationen. Mens man gør det, skal man dog have for øje, at den strategi man kommer frem til, ikke nødvendigvis siger noget om den fremtidige strategi. Hvis man som strateg ikke ser ud i fremtiden, bliver man sårbar overfor overraskelser.

Andrews opdeler "Corporate strategy" i **to aspekter** - formulering og implementering - som i den virkelige verden er sammenhængende, men adskilt med det formål at analysere dem. **Formuleringen** (hvad skal gøres) af strategien bør angribes som en **rational process**, hvor underaktiviteterne f.eks. kunne være en logisk analyse af omgivelsernes muligheder og trusler og risikoanalyse. Dernæst vurderes virksomhedens evne - gennem styrker og svagheder - til at opfylde de identificerede behov i markedet. Denne fremgangsmåde resulterer i en økonomisk strategi. **Implementeringen** (hvordan opnås den formulerede strategi) 1. struktur og forholdene i organisationen, 2. organisatorisk processer og 3. top ledelsen *Jeg synes godt man kunne relatere dette til paradokset mellem marked og ressourcer (kapitel 5), hvor denne artikel lægger lidt mere vægt på outside-in perspektivet*

Af strategien kræves det at denne kan være **objektiv** i estimatet af de parametre, der indgår i analysen. Dog tillægges der også værdi til hvad lederne i virksomheden *ønsker at gøre*, og det skal dermed inddrages i de strategiske beslutninger. Dernæst er der også nogle etiske overvejelser (Der meget fint kan relatere til diskussionen i kapitel 11, om paradokset mellem profit og ansvar).

Andrews ender ud med at have identificeret 4 komponenter af en strategi:

- Muligheder i markedet
- Ressourcer og kompetencer i virksomheden
- Personlige værdier og ønsker
- Samfundsforpligtelse (ud over aktionærer)

Endvidere mener Andrews at nr. 2 (kombinationen af ressourcer og kompetencer) er den vigtigste af de 4, for at få succes.

Det næste aspekt, der fokuseres på, er implementering. Eftersom implementering kan have stor indflydelse på successen af en strategi vælger Andrews at omtale det. Implementeringen er primært en række administrative delaktiviteter. Når formålet først er fastlagt, så kan organisationens ressourcer også mobiliseres mod opfyldelse af målet. I første omgang skal strukturen følge strategien, men det anerkendes også at strategien kommer til at følge strukturen. Der er desuden en figur, der illustrerer samspillet mellem formulering og implementering.

Til sidst i artiklen nævnes 9 evalueringskriterier omkring strategien:

Er strategien identificerbar og er den blevet gjort klar enten i ord eller handling?

Argumentet er at en strategi skal være eksplicit for at være effektiv, da den således skal kræve en bestemt adfærd og ekskludere anden adfærd.

Udnytter strategien nationale og internationale muligheder?

Andrews lægger stor vægt på samspillet mellem mulighederne i markedet og virksomhedens ressourcer og kompetencer. Hvis man ikke interesserer sig for markedsandele bliver man sårbar.

Er strategien i overensstemmelse med nuværende og planlagte kompetencer og ressourcer?

Det ses i relation til ovenstående. Man skal være i stand til at samle de nødvendige ressourcer, for at udnytte de muligheder, man har fundet frem til.

Er der sammenhæng mellem strategien og de politikker den omfatter?

Her mener Andrews at det er en stor fordel med den artikulerede strategi, at man tydeligt kan se om der er synergi, sammenhæng, fit, osv.

Er risikoniveauet acceptabelt personligt og økonomisk?

Organisationen generelt og lederne i den skal være i stand til at klare den usikkerhed man involverer sig i.

Er strategien passende for de personlige værdier og ambitioner, som nøgle-ledere i virksomheden har?

Hvis der ikke er overensstemmelse risikerer organisationen middelmådig performance.

Er strategien passende for det ønskede bidrag til samfundet?

De sociale omkostninger skal vurderes ud fra de målsætninger virksomheden har gjort sig omkring dets bidrag til samfundet.

Giver strategien en klar stimulus til flid og engagement?

Jo bredere man formulerer et mål, jo mere engagement kan man typisk forvente at få fra medarbejderne.

Er der tidlige indikationer, der tyder på at markedet accepterer strategien?

Hvis markedet efter en rum tid, ikke reagerer som forventet, må der være noget man har overset i sin analyse.

Andrews slutter af med at konkludere at virksomheder, som har et klart formål, har meget større chance for succes end virksomheder, der overlader fremtiden til gætværk og tilfældigheder. En bevidst strategi udelukker ikke dygtig improvisation eller held.

READING 2.2

Kenichi Ohmae er forfatteren til artiklen "The mind of the strategist", som er reading 2.2. I modsætning til Kenneth Andrews så hører Ohmae ind under det perspektiv, i paradokset mellem logik og kreativitet, der hedder "Generative reasoning". Under reading 2.1 har jeg allerede nævnt noget om, at de hører ind under "Strategy process" og herunder "Strategy thinking".

For dem der godt kunne tænke sig at vide det, så siger ordbogen.com at "generative" betyder "frembringende". Det siger i sig selv meget om perspektivet, hvor man fokuserer på "skabe" i stedet for at "finde" en strategi.

Og nu til artiklen...

Ohmae starter med at nævne, at han som konsulent har oplevet rigtig mange virksomheder, som har haft succes. **Denne succes er opstået uden store forkrømede strategiske planer (Altså i direkte modstrid med det Andrews siger).** I stedet for at fungere ved hjælp af en planlægningsafdeling, kommer strategien typisk fra en talentfuld strateg, som oftest grundlæggeren eller direktøren. Målsætninger og planer opstår ud af disse personers særegne syn på de komponenter, der former strategien. **De planer der opstår bryder typisk med status quo, og analytikeren ville måske nå frem til at sådanne planer ikke holder vand.**

Ohmae mener at man er ved at fortrænge disse mennesker, med et overdrevent fokus på planlægning. Således mener han også at virksomhederne ikke er gearret til innovation, men kun at gøre det bedre de allerede gør. **Han mener at USA belønner adaption og ikke innovation.**

Ifølge Ohmae opstår der i store institutioner en egen kultur, som man må indordne sig efter. I disse organisationer ophøjes rationalitet og logik, på en sådan måde, at organisationerne nærmest afspejler det gamle sovjet. Strategisk tænkning bliver undertrykt af alt for meget planlægning helt ned i detaljerne.

Ohmae's budskab er, at de gode strategier ikke opstår af skrap analyse, men istedet en bestemt sindstilstand. **Den proces man udøver for at nå til en mission, er snarere kreativ og intuitiv fremfor rationel.**

Det betyder **ikke at man skal forkaste analyser, det er svært at leve uden,** men man skal bruge det til: (1) at stimulere den kreative tankegang, (2) Teste de ideer som opstår, (3) Til at undersøge de strategiske implikationer eller (4) At sikre succesfuld implementering af "vilde" ideer, som ikke kan implementeres ordentligt uden.

Som i kunstens verden kræves der tekniske evner i eksekveringen, men ideerne opstår i indsigter, der rager ud over den bevidste analyse.

Ohmae har i en bog givet et forslag til, **hvordan man genskaber evnen til at tænke kreativt, i en stor institutionaliseret organisation.** I Japan bliver man nemlig forfremmet på baggrund af anciennitet og den høje alder på cheferne giver en større sandsynlighed for strategisk stagnation.

Hans løsning var at oprette en gruppe af unge mennesker i organisationerne, som både skulle fungere som idémagere, men også analytikere. Hans formål med artiklen her er, at give nogle hints til hvordan man kan øge sin kapacitet til strategisk tænkning.

Ifølge Ohmae handler det om at få en klar forståelse for det problem man ønsker at løse, og dernæst bruge sin hjerne til at finde en konfiguration, som giver det bedst mulige resultat. **Man skal ikke anvende en mekanistisk systemanalyse til denne proces, men ej heller en tilgang, der alene er baseret på intuition (jf. figur 2.2.1).** Den rationelle analyse kan give et indblik i fakta, som herefter kan sammensættes i et nyt mønster vha. ikke-lineær tænkning.

Det første step i strategisk tænkning er, at finde den kritiske problemstilling. Problemstillingen skal formuleres så den faciliterer en løsning. Hvis man spørger "Hvad skal vi gøre for at reducere overtidsarbejde", så vil man finde en masse umiddelbare "løsninger", der bare er symptombehandling. I stedet kunne man spørge "Er arbejdsstyrken stor nok til at udføre det påkrævede arbejde?" På dette spørgsmål kan man kun svare ja eller nej, men det kræver en del analyse at nå frem til et svar. På denne måde kan den objektive analyse erstatte følelsesmæssige diskussioner. Der kunne selvfølgelig stilles flere spørgsmål, som f.eks. "Matcher medarbejdernes kompetencer med det arbejde, der forventes at de udfører?"

Hvis man stiller de rigtige spørgsmål, og laver et grundigt analysearbejde, vil man næsten altid finde frem til det samme svar, uagtet at der er stillet forskellige spørgsmål. **Nøglen til at stille de rigtige spørgsmål, ligger i at forstå problemet.** Det første step er derfor at få defineret problemet meget klar, ved at observere fænomenet tæt.

I figur 2.2.2 vises en model for, hvordan man nå frem til nogle kerneproblemer.

1. Først skriver man en liste af meget konkrete problemer.
2. Derefter grupperer man problemerne, der har en eller anden fællesnævner.
3. Så findes der en abstrakt beskrivelse for hver gruppe af problemer.
4. Nu kan man finde en konkret og specifik tilgang, der kan sikre en løsning af problemet.

Som et eksempel på hvor stor en del af arbejdet, der er kreativitet, nævner Ohmae, Thomas Alva Edisons opskrift på opfindsomhed "**1% inspiration, 99% hårdt arbejde**". Man skal derfor ikke forledes til at tro, at det "frembringende perspektiv" er en flok mennesker, der går rundt og tænker kreative tanker. 99% af det er hårdt arbejde, men den første procent er helt essentiel.

Ohmae siger noget kryptisk at man ikke kan undervise i kreativitet, men at det kan læres, når de rette faktorer (**Sensitivitet, vilje, og modtagelighed**) er til stede. Han nævner tre R'er som man skal være opmærksom på: Reality (**Virkelighed**), Ripeness (**Modenhed**) og Resources (**Ressourcer**).

Virkelighed

I forhold til virksomhedsstrategien er det vigtigt altid at være opmærksom på kunder, konkurrenter og ens kompetencer.

Modenhed

Her skal man have fokus på timingen af strategien, hvis tiden ikke er moden, vil strategien helt sikkert fejle.

Ressourcer

Ohmae mener at nogle strategier ikke tænker sig om, **når de træder ind på områder, hvor virksomheden absolut ingen kompetencer har.** Han nævner som et eksempel at det er de **færeste fødevare-virksomheder, der går ind i medicinalindustrien og omvendt, som har haft succes.** *Evt. kobles til corporate level delen, hvor responsiveness perspektivet kan komme til kort her. I realiteten argumenterer Ohmae for at der skal være synergier – før at det kan betragtes som værende fordel at ekspandere til en urelateret branche.*

Under overskriften "**Betingelser for kreativitet**" nævner Ohmae 3 betingelser han mener skal være til stede, for at opnå strategisk dygtighed. Disse er:

Umiddelbar gnist (*dårlig oversættelse*)

Den omtalte gnist kan også beskrives som en vision, et drive eller fokus. Det handler altså om at have noget der driver en.

Retningsbestemt antenne

Den retningsbestemte antenne, skal opfange hvad der "er i luften". Den skal fange ideer som på baggrund af gnisten, er tilgængelig kun for det øje, der ikke er blevet blændet af vaner.

Kapacitet til at håndtere støj

Kreative ideer har det ofte med at forstyrre og true status quo. Omend det ikke er en del af det at være kreativ, vil det typisk være nødvendigt at kunne håndtere den støj, der opstår på baggrund af denne forstyrrelse.

Hovedformålet med artiklen har været at pege læseren i en retning, der kan hjælpe denne med at forbedre sine kreative kompetencer, og dermed at komme frem med gode strategiske koncepter.

READING 2.3

Der er en slags syntese mellem det rationelle og det generative perspektiv hos Liedtka. Hun hører dog mest hjemme i det rationelle. Hun betragter design som en videnskab, hvor man opstiller hypoteser og tester dem. Undervejs har man mulighed for at arbejde med design som et tankeeksperiment, hvor sidenhen kan få opstillet og testet disse hypoteser. Man anvender altså elementer i det generative perspektiv til at danne disse tankeeksperiment, hvorefter de rationelle perspektiv tager over i testningen af de udledte hypoteser.

Reading 2.3 er skrevet af Jeanne Liedtka og har titlen "Strategy as design". Hvis man anskuer et kontinuum med "strategi som videnskab" i den ene side, med Kenneth Andrews som fortæller, og "strategi som kunst" i den anden side, med Kenichi Ohmae som fortæller, så placerer Liedtka sig imellem disse med det hun kalder "strategi som design". Jeg mindes dog at Kristian Phillipsen har snakket om, at hun hører mere til den rationelle skole end den generative. Sig til hvis jeg tager fejl.

Liedtka's formål er at **genopdage metaforen om strategi som design**, da hun mener at den fejlagtigt associeres med nogle forældede tilgange til strategi.

De tidlige modeller om design-teori har det til fælles at de **opfatter design som en veldefineret sekventiel proces, hvor nogle af ideerne og metoderne fra videnskabens verden kan inddrages og anvendes. Disse modeller er dog blevet kritiseret for deres linearitet**. Liedtka henviser til Hörst Rittel (og Mason og Mitroff) omkring det med tamme og wicked problemer. Rittel mente ikke at de tidlige modeller var gode nok til at håndtere wicked problemer, så design skulle ske som en proces af argumentation (Her tænker jeg på dialektik), istedet for bare analyse og syntese.

Den måde hvorpå design-tænkere har anvendt videnskabelig metode i processen er problematisk, da **læring ved at eksperimentere ikke lader sig gøre med wicked problemer. Her har man ét forsøg, det man gør, kan ikke gøres om**. Liedtka siger det dog på en anden måde **"Pga. den ubestemmelige natur af wicked problemer, er eksperimentering særlig godt, men da det er dyrt at foretage ændringer, bliver eksperimentering problematisk"**. Som designer skal man derfor erstatte de fysiske eksperimenter med mentale eksperimenter, som let kan ændres i hovedet på strategen.

Liedtka holder design op mod videnskab, i det hun mener at den altafgørende forskel ligger hvor videnskaben interesserer sig for at forklare det der allerede eksisterer, mens designere interesserer sig for at skabe en anden virkelighed. Succesfulde designere er i stand til at fremtrylle billeder af en fremtidig virkelighed, der er så levende, at den lader til at være virkelig.

Designere anvender primært visuelle virkemidler, eftersom den ikke-dominerende hjernehalvdel ikke er i stand til at forstå sprog.

Herefter er der en case på lidt over en side, som handler om det arkitektoniske arbejde bag

Guggenheim Museet i Bilbao. Først blev museet skitseret på noget brevpapir fra et hotel, og arkitekten (Frank Gehry) lader pennen tale på papiret, uden nogen bevidst indblanding. Dernæst opbygges fysiske modeller og computermødelier af skitserne. Med udgangspunkt i disse modeller er han nogen gange gået tilbage til tegnebrættet for derefter at få lavet fysiske modeller igen, altså en iterativ proces. Man kan sige at det relaterer til artiklen i den forstand, at arkitekten her skaber en mental virkelighed, som han udtrykker gennem visuelle virkemidler, i en ikke-lineær proces. Eksperimenteringen foregår gennem de fysiske modeller i industri-skum og computermødelier i programmet Catia

Liedtka citerer to forfattere som argumenterer for at man ikke kan tale om design som en "videnskab", fordi man indenfor design har at gøre med det specifikke, og videnskab har at gøre med det generelle. I design tager man noget ubestemmeligt og gør det specifikt og konkret, mens man i videnskab har noget ubestemmeligt som gøres bestemmeligt og generelt. Liedtka mener også at man skal passe på med at trække determinans ned over hovedet på fortidige designbeslutninger, fordi det underminerer den sande designproces.

Man har et uundgåeligt behov for at skabe legitimitet omkring de designmæssige beslutninger, eftersom man må gøre sine ideer betagende for andre, for at få dem realiseret, da ideernes "rigtighed" ikke kan bevises.

Der tales også lidt om værdier i designet, da man både skal kunne indarbejde eksisterende og nye værdier i designet. Det er de eksisterende værdier i beskuerens verdensbillede, der skaber accept af designet. For at gøre designprocessen til noget med flere deltagere, kan man bruge intensiv brainstorming med mange deltagere. Jo mere kompleks et design er, jo mere vigtig er denne proces.

Der følger et kort afsnit om design som dialektik, hvor synteser opstår som følge af paradokser mellem f.eks. kunst og videnskab, intuition og analyse, abstrakt og konkret, flertydighed og præcision.

Efter en opsummering af de ovenstående pointer, går Liedtka videre, med at beskrive hvilke implikationer designprocessen har for strategi. Det hun gør er at tage alle de konklusioner hun har gjort sig om designprocessen og sætter strategi ind i den samme kontekst.

Strategic thinking is synthetic (Jeg kan ikke finde nogen gode oversættelser af de her overskrifter)

Det tænkes systemisk og strategien har en mental model af hele systemet, og forstår de indbyrdes afhængigheder der er heri. Værdiskabelsen sker både ved kombinerings og rekombinering af elementer.

Strategic thinking is adductive

Man er fokuseret på fremtiden og opfindsom. Det er dog ikke kun skabelsen af en strategisk hensigt, der er vigtig, men også identifikationen af et gab mellem den nuværende virkelighed og den fremtid man forestiller sig, der driver strategi-skabelsen.

Strategic thinking is hypothesis-driven

Man opnår et samspil mellem kreativitet og analyse ved at generere hypoteser og derefter teste dem. Genereringen af hypoteser stiller kreative spørgsmål som "Hvad hvis", mens testen stiller det kritiske spørgsmål "Hvis ... så ...?".

Strategic thinking is opportunistic

Udover et fokus drevet af den strategiske hensigt, skal der også være plads til at opportuniste som ikke kun fremmer hensigten, men også lader muligheden for nye strategiers opstandelse stå åben.

Strategic thinking is dialectical

I processen med at frembringe et billede af fremtiden, skal strategen mægle for spændingerne mellem begrænsninger, tilfældigheder og muligheder.

Strategic thinking is inquiring and, inevitably, value-driven

Da man ikke "finder" strategier, men i stedet "opfinder" dem, så vil strategierne afspejle beslutningstagernes værdier.

Den sidste del af artiklen handler om at svare på noget kritik af design-metaforen, som er fremsat af Mintzberg. Ifølge bogen så placerer Mintzberg bl.a. Kenneth Andrews indenfor design-skolen, men det er Liedtka vist ikke helt enig i. Hun trækker 5 kritikpunkter frem som hun besvarer over 2½ side:

Design foreslår at strategi er en tankeproces, adskilt fra handling

Mintzberg kritiserer at man har så meget fokus på tankevirksomhed, fremfor decideret handling. Liedtka støtter lidt af Mintzbergs kritik, idet hun anerkender at de eksperimenter man foretager sig foregår i en virtuel verden. Til at støtte hendes pointe stiller hun en række retoriske spørgsmål, om det ville være fornuftigt at bygge en bygning uden først at have en plan. Hun mener også at en af Mintzbergs antagelser er, at strateger ikke kan lave tankeeksperimenter, af så høj kvalitet, at de har noget hold i virkeligheden. Hun referer til Peter Senge, som et eksempel på at denne antagelse ikke er sand (Det er ham med teorien om den lærende organisation, reading 9.3).

Design fokuserer for meget på kreativitet og unikhed

Kritikken her lader til at gå på, at der er for meget fokus på at der skal skabes noget unikt. Liedtka afviser kritikken med at man indenfor design sagtens kan være kreativ, og ende med en løsning, der ikke er helt unik. Hun skriver at det at opnå unikhed kan kræve at man reducerer fokus på formålet, og dette er ikke formålet med design.

Implementering kan først ske når formuleringen er færdig

Liedtka anerkender at formulering kommer før implementering, men den generative cyklus hun har beskrevet sker flere gange, og er ikke drevet af en kalender, således vil man ikke opleve at verden står stille pga. lange planlægningsfaser. Det er dog rigtigt at jo større forpligtelser, jo mere episodisk vil cyklussen foregå. Hun mener også at selvom man adskiller tanke og handling, så adskiller man ikke tænkning og tænkning om konsekvenserne ved handling. Dermed mener hun ikke at det giver mening at adskille formulering og implementering, fordi så meget af implementeringen foregår i formuleringen, det eneste der giver mening ved sådan en adskillelse, er hvem der skal medgå i de forskellige faser.

Design lægger for meget vægt på direktøren (designeren)

Liedtka mener at denne kritik primært hører til inden for arkitektverdenen, hvor man har adskilt designeren fra konstruktøren. Det mener hun ikke er lige så fremherskende i forretningsverdenen (Hmm, er der andre, der tænker Organizational Leadership perspektivet?). Hun mener at man bør tænke på alle managere som designere (og konstruktører) af hver deres lille del af systemet, i en kontekst af et delt overordnet mål.

Design er overvældende vedrørende fit og fokus

Dette kritikpunkt går på at man i design interesserer sig for meget for at skabe fit mellem nuværende kompetencer og eksterne muligheder (Var der nogen, der sagde outside-in, og var der nogen, der tænkte på Kenneth Andrews?). Derudover mener han at en velartikuleret strategi hæmmer forandring.

Den første del af kritikken svarer Liedtka på ved at sige, at man indenfor design ikke alene tilpasser sig den nuværende virkelighed, men også stiller krav om at designeren finder løsninger som er tilpasset både den nuværende virkelighed og en fremtidig virkelighed.

Den anden del af kritikken er Liedtka ikke meget for, da hun ikke mener den har nogen mening. Hun slutter, at Mintzberg mener, at en fastlagt strategi hæmmer forandring, og dermed at en diffus strategi fremmer forandring. Jeg er ikke sikker på at hun præsenterer Mintzbergs kritik helt som den skulle forstås, men det er ikke noget jeg har belæg for at sige 😊

Derimod mener hun at fleksibilitet kan bygges ind i systemet, og dermed er man ikke offer for et overdrevet fokus.

Helt til sidst konkluderer Liedtka lidt på, hvad hendes pointer har af betydning for, hvad organisationer bør gøre anledes. Her mener hun at man kunne blive mere kreativ i specielt store organisationer og slippe af med noget af talrytteri.

READING 2.4

Reading 2.4 er skrevet af Henry Mintzberg og Frances Westley, den har titlen "Decision-making: It's not what you think". Ifølge forfatterne af bogen er Mintzberg kendt for at være skarp kritiker af "The rational reasoning perspective", men i denne artikel har han og hans medforfatter mere fokus på hvordan problemer kan angribes fra forskellige vinkler: Problemidentifierende (Thinking first), Løsningsskabende (Seeing first) eller Løsningsvirkeliggørelse (Doing first).

"Thinking first" er den fremherskende måde at tænke problemer på, og denne fremgangsmåde anbefaler Mintzberg og Westley at man supplerer med de to andre. Dette skulle lede til bedre beslutningstagning. Der præsenteres et eksempel fra den virkelige verden, som ikke kan forklares med konventionelle beslutningsmodeller.

Eftersom "thinking first" er så fremherskende, bruges der ikke meget tid på at præsentere den, men i stedet udforsker man nogen af begrænsningerne i denne måde. Beslutninger indenfor denne tænkemåde træffes typisk sådan: Problemdefinition -> Diagnose -> Design -> Beslutning, dog mener Mintzberg og Westley at denne fremgangsmåde er sjælden. Der gives et eksempel hvor en skakmester forklarer hvordan han besluttede at lave et bestemt træk. Først brugte han 30 minutter på at analysere at han ikke skulle flytte en hest, men i stedet en bonde, for derefter at indse at han havde brugt alt for meget tid på at analysere. Pludselig slog det ham at han kunne flytte en løber i stedet, og uden at tænke videre over det, så blev det beslutningen. Figur 2.4.1 bliver præsenteret som et eksempel på hvordan man famler sig frem til nogle indsigter, der peger en i en bestemt retning.

Mintzberg og Westley giver flere eksempler på det at se først, bl.a. hvordan Mozart fandt stor tilfredsstillelse ved at kunne "se" en helt symfoni for hans indre blik. Eller hvordan en abe, som var frustreret over ikke at kunne nå en banan, pludselig opnåede en indsigt, da den så en kasse i hjørnet og forestillede sig hvad den kunne bruge den kasse til. Indenfor gestaltpsykologien er der fire trin til kreative opdagelser: Forberedelse -> Udrugning -> Oplysning -> Verifikation. Først og fremmest må man forberede sig, man må have noget grundlæggende viden. Dernæst kommer udrugning, der sker ved at det ubevidste sind arbejder med problemet, hvilket typisk sker mens man sover, hvor det rationelle sind er fraværende. Pludselig bliver man oplyst omkring problemet, og herefter kan man verificere det med logisk argumentation (hvilket tager tid). Der gives et eksempel hvor en matematiker ser en formel for hans indre blik, mens han sover. Herefter tager det ham 4 måneder at

bevise formelen.

Nogle gange er det ikke muligt at se først og tænke først, og i disse situationer foreslår Mintzberg og Westley at man bare går i gang med at gøre. Som et eksempel på "doing first" nævner han Karl Weicks: enactment -> selection -> retention, hvor man gør forskellige ting, finder ud af hvad der virker og hvad der ikke gør, og bibeholder dem der virker. Mens det at tænke kan drive til handling, kan handling også sagtens drive en til at tænke. Som et eksempel nævner Mintzberg og Westley, at alle virksomheder som succesfuldt har diversificeret, nødvendigvis må have gjort det ved at handle (og herved lære).

De tre tilgange: tænke først, se først, gøre først relateres til videnskab, kunst og håndværk og dernæst kobles de sammen med forskellige udtryksformer: at tænke først hører primært sammen med den verbale udtryksform, se først hører sammen med den visuelle udtryksform og det at gøre først hører til en kropsmæssig udtryksform (visceral).

Med dette udgangspunkt fortæller de hvordan de holder seminarer blandt mellemledere i virksomheder og lader dem gennemføre de tre forskellige tilgange.

Deres resultater er, at når man sætter en heterogen gruppe til at "tænke først", så bliver de hurtigt enige om rammerne for hvordan opgaven skal løses, uden de store konflikter. Enten bliver det årsag/virkning, fordele/ulemper, problemer/løsninger, osv. Ofte bliver resultatet snarere end ønskeseddel med lidt uenighed skjult i punktform og knap så rigoristisk som man ellers opfatter sådanne tilgange.

Ved "se først" bliver det mere udfordrende for lederne, fordi de ikke er vant til at arbejde på den måde, og først skal have fundet fælles fodslag. Her opdager de ofte at den enighed man nåede da man "tænkte først" nok snarere var et kompromis fremfor decideret enighed. Der bliver skabt mere engagement i denne del af workshopen og nogle oplever at de bliver mere løsningsorienterede. Billederne inviterer til fortolkning og den menneskelige hjerne er tilsyneladende istand til at genkalde sig enorme mængder af visuel materiale.

"Gøre først"-delen af workshopen plejer at frembringe relationer mellem deltagerne såsom magt, frygt, vrede, osv. Ved at være åben for andres signaler sættes organisationen bedre i stand til at lære (jf. Weick omkring heedfulness). Udtrykket gennem handling er mere specifikt end hvad abstrakte ord og tal kan være.

Mintzberg og Westley foreslår at man medtager det at "se først" og det at "gøre først" på samme niveau som at "tænke først". Hver af fremgangsmåderne har sine styrker og svagheder, som kan ses i Tabel 2.4.2.

Det at "tænke først" virker bedst med det Mason og Mitroff kalder "tamme problemer". Det at "se først" virker bedst når mange elementer skal kombineres og kommunikation er essentielt. Det at "gøre først" virker bedst når situationen er ny og forvirrende.

Mintzberg og Westley mener ikke at nogen organisation kan klare sig uden alle tre fremgangsmåder, fordi kunst (det at se) skaber overblikket, videnskab (det at tænke) giver struktur og planlægning, mens håndværk (det at gøre) skaber handling.

READINGS TIL KAP. 3

Intended strategy: En tilsigtet strategi, hvor man ser fremaf - Dette er ekvivalent til et budget.

Deliberate strategy: Man udfører den tilsigtede strategi efter en nøjeplanlagt plan.

Realised Strategy: Dette svarer til at man ser tilbage og foretager budgetopfølgning.

Unrealized Strategy: I realiteten det manglende led mellem intended og realized strategy.

Emergent Strategy: NB: Samtlige af de fem steps hos Balaji Chakravarthy og Peter Lorange er at finde i de ovenstående fire begreber – dette er dog ikke tilfældet

READING 3.1

Den første reading i kapitel 3, er skrevet af Balaji Chakravarthy og Peter Lorange, med titlen: "Managing the strategy process". Paradokset i kapitel 3 er mellem deliberatens og emergence, hvor Chakravarthy og Lorange repræsenterer det perspektiv, der hedder: Strategic Planning.

Vi er stadig i den del af bogen, som omhandler "strategy process" og dette kapitel handler om den undergruppe, som hedder "strategy formation", altså selve dannelsen af strategi.

Forfatterne af bogen skriver som en introduktion til det strategiske planlægningsperspektiv, at det har mange ligheder med "Rational reasoning", idet begge perspektiver lægger stor vægt på: systematisk, ordentligt, konsistent, logisk argumentation og antager at mennesker er i stand til at skabe en rimelig god forståelse for virkeligheden.

Starten af artiklen relateres til figur 3.1.1, hvor de siger at der er 5 steps i strategiprocesen. De 3 første har at gøre med "strategisk planlægning", mens de sidste to dækker "overvågning, kontrol og læring, incentiv- og personalesystemer". Modellen er lidt mærkelig i forhold til disse 5 steps, for Den første boks i til venstre i modellen "Strategic planning system" dækker over de første 3 steps, den næste boks "Monitoring, control and learning" dækker over step 4, mens de to sidste bokse "Incentive system" og "Staffing system" dækker over det 5. step.

The strategic planning system

Chakravarthy og Lorange starter med at omtale det strategiske planlægningssystem, hvor de benævner de tre steps: Fastlæggelse af målsætning (objectives setting), Strategisk programmering (Strategic programming) og Budgettering (Budgeting).

Fastlæggelse af målsætning

Ideen med fastlæggelse af målsætning er at få skabt en strategisk retning for virksomheden på alle niveauer. I denne artikel skelner de mellem: topledelse, divisioner og forretningsenheder. Jeg ville sige at topledelse svarer til det vi kalder corporate level, mens forretningsenheder svarer til business units. Bogen har ikke umiddelbart divisionerne med, men jeg ville sige at det er grupper af homogene forretningsenheder, er der nogen, der er uenige i det?

I dette step skelner man mellem målsætning og mål. Målsætninger er mere langsigtede. De svarer til "strategic intent". Mål derimod er mere specifikke med deadlines for opfyldelse, efterhånden som mål bliver opfyldt nærmer man sig sin målsætning, der er en længerevarende udfordring.

Strategisk programmering

Formålet med den strategiske programmering er at få fastlagt de "kryds-funktionelle" programmer, der skal til, for at strategien kan implementeres. Til sidst i dette step laves en langsigtet finansiel plan, både for hele virksomheden, divisionerne og forretningsenhederne. Planerne skal både indeholde de eksisterende operationer og dem der kommer som konsekvens af strategien. Tidshorizonten skal typisk følge den tid, hvormed det tager at implementere strategien, men 5-årsplaner er meget normale (Her kan man passende referere til den kritik Kenichi Ohmae drager frem, om hvordan virksomheder er drevet som det gamle Sovjet).

Budgettering

I dette step defineres både et operationelt budget og et strategisk budget. Det operationelle budget har at gøre med virksomhedens overlevelse på kort sigt, men det strategiske budget har at gøre med den langsigtede overlevelse. Det strategiske budget indeholder de bidrag til strategien, som man forventer fra de forskellige enheder, mens det operationelle budget allokerer ressourcer til de eksisterende funktioner, forretningsenheder og divisioner.

The monitoring, control and learning system

Overskriften svarer også til navnet på det fjerde step i strategiprocesen. Her koncentrerer man sig om at sikre opnåelse af de fastlagte mål i forhold til budgettet. Både programmer og budgetter måles. Mål og antagelser valideres periodisk for at tjekke at de stemmer overens med virksomhedens ressourcer og omgivelser.

The incentives and staffing system

Her fastlægger man incentiverne for at udføre den planlagte strategi, hvis man mener incentivsystemerne har fejlet, så redesigner man dem, og tager besættelsen af nøglepositioner op til overvejelse.

Link mellem strategisk planlægning og organisatorisk niveau

Her går Chakravarthy og Lorange i dybden med de tre steps, der ligger indenfor det strategiske planlægningssystem, idet de præsenterer den fantastiske figur 3.1.2 (Det lader i hvert fald til at Kristian synes den er god 😊). Den gennemførte linje viser den formelle process, mens de uformelle processer er vist med stiplede linjer.

Fastlæggelse af målsætninger

Dette step starter med at topledelsen har en vision, som man opstiller nogle målsætninger i forhold til. Dernæst opstiller man nogle fælles forudsætninger for resten af virksomheden, som vedrører udviklingen i faktorer såsom inflation, valutakurser, politisk risiko, osv. Derefter forhandler topledelsen med divisionerne om nogle mål, som er i overensstemmelse med målsætningerne. Managere kan så modificere eksterende eller nye strategier, for at kunne opnå deres mål, og disse beslutninger bliver så godkendt på hvert ovenstående niveau. Fastlæggelse af målsætninger involverer ikke det funktionelle niveau, da disse som regel blot er en understøttende faktor, det er dog ikke usædvanligt at nogle leder på det funktionelle niveau bliver medtaget i diskussionen.

Herefter bliver det interessant, for nu snakker Chakravarthy og Lorange om divisions-niveauet og hvordan man skal sikre sig at betragte divisionerne som helhed og ikke bare enkelt-delene af divisionerne. De snakker meget om "divisionerne i den overordnede portefølje" og kunne således placeres i det perspektiv i kapitel 6, som hedder "The portfolio organization perspective", men snakken om divisioner hører mere til indenfor "The integrated organization perspective", overordnet

ville jeg dog placere denne artikel som havende en porteføljetankegang.

Strategisk programmering

Chakravarthy og Lorange nævner to formål med den strategiske programmering: (1) At skabe enighed mellem divisioner, forretningsenheder og funktionelle ledere om hvilke strategiske programmer, der skal implementeres over de næste år. (2) Forøge involveringen af de funktionelle ledere, i at udvikle de strategier, der blev valgt i første step.

Dette step starter med at topledelsen kommunikerer hvilke målsætninger, der blev fastlagt under "Fastlæggelse af målsætninger". Lederne af divisionerne inviterer så ledere af forretningsenheder og funktioner, til at identificere programmer, der kan understøtte mål og strategier. Sådanne programmer kunne f.eks. være at øge markedsandele på et eksisterende produkt, introducere et nyt produkt, lave markedsføring for en produktfamilie, mm. Et strategisk program vil typisk kræve samarbejde på tværs af funktioner. En af nøgleopgaverne for de divisionelle ledere og ledere af forretningsenheder er således at sikre samarbejde mellem funktionerne.

Dernæst rejser de strategiske programmer opad i hierarkiet for at blive godkendt. Her begynder Chakravarthy og Lorange så at snakke om synergier, både som economies of scale og scope. Altså lidt mere vand på møllen om at de tænker lidt i "integrated organization". Hos topledelsen skal man nu estimere den krævede mængde ressourcer for at gennemføre de strategiske programmer, og dernæst lave en langsigtet finansiell plan. De godkendte programmer kommunikerer ud til de underliggende niveauer ved start af budget-cyklussen.

Budgettering

Når man har besluttet hvilke strategiske programmer som skal følges, så har man automatisk allokeret virksomhedens menneskelige, teknologiske og finansielle ressourcer. De strategiske budgetter og operationsbudgetterne bliver sendt til topledelsen for at blive godkendt. Når topledelsen godkender budgetterne så markerer det enden på den måske år-lange strategiproces, og i stedet starter implementeringsprocessen. Det beskrives som en sekventiel proces og er det sådan set også, men idet det forrige års budget er under implementering mens et nyt budget formes, kan disse to have indvirkning på hinanden.

Til sidst beskriver Chakravarthy og Lorange hvad de stiplede firkanter i model 3.1.2 betyder. De kan fremkomme som en konsekvens af, at et planlagt budget fejler. Det er således en del af overvågning, kontrol og læringssystemet, der giver kontinuerlig feedback på implementering. At man ikke kan overholde budgetterne kan enten skyldes dårlig implementering, dårlige strategiske programmer eller fejl i de underliggende forudsætning. Det er dette som kan skabe de ekstra iterationer i modellen, som er beskrevet ved de stiplede firkanter.

READING 3.2

Logisk inkrementalisme:

Arbejder med det ukendte i stedet for det usikre i forbindelse med dette bør man udskyde beslutningerne til så sendt som muligt, da dette indebærer at chancen for at informationen er mere tilstrækkelig ved en sådanne udskyldelse.

Inkrementalisme: Adhock, gradvis etc. Man tager små skridt i det tempo, hvor man kan overskue konsekvenserne.

Denne reading er skrevet af James Quinn og hedder "Logical incrementalism". Han placeres under perspektivet "Strategic incrementalism", som et modsvar til "Strategic planning", hvor Chakravarthy og Lorange hører ind under. Paradokset hedder Deliberateness vs. Emergence. Vi er stadig i den del af

bogen som hedder "Strategy process" og herunder "Strategy formation".

Quinn starter med at argumentere for, at når virksomheder i praksis ændrer deres strategi, så sker det ikke på den måde, som man fremlægger under planlægningsperspektivet. Han mener ikke at dette er dårlig ledelse, men at denne tilgang til strategi måske kan anses for at være en normativ model for strategiprocesen.

Der opsummeres en række elementer af planlægning-tilgangen, såsom: Analysere ens egen situation, projicere til fremtiden, analysere omgivelserne, sætte mål, modtage planer, godkende planer, implementere, kontrollere for afvigelser, osv. (I det hele taget nævner han meget af det, der fremgår af artiklen af Chakravarthy og Lorange). Denne tilgang mener han virker fint til nogle problemer (han nævner ikke tæmme, men det gør bogens forfattere), men ikke til andre.

Quinn omtaler også noget han kalder "The power-behavioral approach", som han siger har givet nogle vigtige indsigter (såsom satisficing), men hvor mange af studierne er lavet situationer, som adskiller sig meget fra den virkelighed der omkranser strategi formulering. Samtidigt har der ikke været særlig mange normative guides på området.

James Quinn har selv lavet et studie, hvor han har undersøgt 10 store virksomheder for deres strategiproceser, her er hvad han fandt:

- Hverken "the power-behavioral approach" eller planlægningstilgangen kan karakterisere hvordan succesfuld planlægning foregår.

- Effektive strategier ser ud til at opstå fra strategiske sub-systemer, som har at gøre med forskellige områder, såsom: opkøb, reorganisering, mm.

- Logikken bag disse sub-systemer er så stærk, at den nogen gange bliver den retningsanvisende tilgang til det område den beskæftiger sig med.

- Pga. kognitive- og procesbegrænsninger skal alle disse sub-systemer styres og kobles gennem noget som bedst kan beskrives som logisk inkrementalisme.

- Denne inkrementalisme er ikke "Muddling through". Den er en målbevidst, effektiv, proaktiv ledelsesteknik, der kan forbedre og integrere analytiske og adfærdsmæssige aspekter ved strategi-formulering.

Den efterfølgende del af artiklen har til formål at underbygge disse punkter.

Quinn argumenterer for, at selvom der er nogle områder, som er analyserbare, så identificerer ledere typisk også mange "bløde" områder, der er vigtige for strategien. Måden de nåede frem til en strategi havde sjældent noget at gøre med kvantitative analyser, og der kunne ikke findes nogen formel analytisk proces, der kunne håndtere alle variable på planlagt basis.

Virksomhedens fremtid er ofte bestemt af udfordrede begivenheder, der kræver hurtige beslutninger, hvorfor der slet ikke er tid til at lave store formelle analyser som i planlægningsperspektivet. Disse hurtige beslutninger betød ofte ny vækst eller tabte muligheder som er svære at gøre om.

Med udgangspunkt i dette sørger ledere for at undgå at forpligte sig for hurtigt, og udtrykker sig generelt meget vagt, for at holde mulighederne åbne og have chancen for at konferere med eksperter.

Quinn mener også at denne inkrementalisme kan ses i de strategiske sub-systemer, hvor inkrementalismen hjælper med: (1) at kunne klare kognitive og procesbegrænsninger ved store beslutninger. (2) at opbygge en logisk-analytisk ramme for beslutningerne. (3) at skabe den personlige og organisatoriske opmærksomhed, forståelse, accept og commitment der er behov for, for at kunne implementere strategien. Det illustreres gennem et kig på følgende sub-systemer: Diversificering, frasalg, reorganisering og eksterne relationer.

Diversifikation

Den retning en diversifikation (hvad enten det er organisk eller opkøb), kan flytte virksomheden i, kan først indses når forskere har opfundet noget nyt, bygget prototyper, interageret med potentielle kunder, osv. Eller ved opkøb, når man har undersøgt virksomheden, forhandlet og integreret den.

Quinn nævner nogle processer, som er vigtige for at få den rigtige timing og retning af diversifikation:

- Skabelse af ægte support fra topledelsen
- Bevidst forberede sig på at gribe muligheder (F.eks. sørge for at der er ressourcer til rådighed)
- Opbygge en "komfort faktor" for at tage risiko (Man kan f.eks. bruge noget analysearbejde, på at gøre det "komfortabelt" at løbe en risiko)
- Udvikle et nyt værdisæt

Disse processer interagerer med hinanden, efterhånden som diversificeringsmuligheder opstår.

Situationerne er typisk så komplekse at diversifikationen aldrig tager sig ud, som man havde forestillet sig det.

Frasalg

Processerne for frasalg minder meget om dem for diversifikation, hvor ledere kan få nogle ideer, som de derefter får lavet et stykke analysearbejde på, for at skabe "komfort" omkring en beslutning. Det kan også ske at man venter på en mulighed for et frasalg eller en krise, der kan legitimere salget. Jo mere involveret i virksomhedens psyke, en frasalgsbeslutning var, jo mere varsom ville en leder være.

Reorganisering

Større reorganiseringer håndteres typisk uformelt, pga. det store skift i magtbalancen som sådan en reorganisering skaber. Dernæst kan timingen afhænge af pensioneringen eller forfremmelsen af en kollega. Disse strategiske reorganiseringer - mener Quinn - sker ikke efter nøje planlægning, men oftere som konsekvens af muligheder, der pludselig opstår.

Eksterne relationer

Virksomhederne som Quinn undersøgte svarede i høj grad, at de eksterne relationer var vigtige, men det var meget få af dem, der havde sammenhængende planer for hvordan det skulle håndteres. De planer der var, havde typisk en evolutionsmæssig karakter, og med to citater forklarer Quinn hvorfor der kan være god grund til denne inkrementalisme.

- Den første forklaring går ud på hvordan en virksomhed, pga. sin størrelse, nøje afprøver den respons de har tænkt på, for at se hvad reaktionen bliver. Ved succes ruller de planen ud til et bredere publikum, og ved fejl undgår de at anvende samme fremgangsmåde en anden gang.
- Den anden forklaring går på en direktør for en virksomhed, der indsamler information og begynder at diskutere problemet med andre, både internt og eksternt i virksomheden, indtil der pludselig opstår et mønster, en måde hvorpå problemet kan løses, som virker soleklar.

Quinn mener at området for eksterne relationer er så kvalitativt, og dyrt at kvantificere, at man ikke kan bruge traditionel planlægning, til at håndtere disse problemer. Specielt folks reaktion på en given handling, kan være umulig at forudse.

I de virksomheder, der er undersøgt i artiklen, eksisterer der i dem alle formelle planlægningsstrukturer, men med et andet formål end planlægningsperspektivet argumenterer. I process-øjemed kunne det være: at tvinge ledere til at kigge fremad, lave entydig kommunikation omkring mål og ressourceallokering, fastlægge en model til at evaluere og integrere kortsigtede planer.

I beslutnings-øjemed kunne det være: at fintune årlige forpligtelser, formalisere programmer for omkostningsreduktion eller til at understøtte implementering af besluttede strategiske forandringer.

Quinn mener desuden at de planer der laves årligt, som regel er konsekvens af begivenheder, der snarere følger inkrementalismen i stedet for at være noget, der er en konsekvens af planlægning. Han går så langt som at sige, at planlægning er en institutionalisering af den logiske inkrementalisme.

Som et eksempel på inkrementalismen nævner Quinn at Pilkington dannede en komité, som skulle diskutere mulighederne for "float glass". De lavede ikke detaljerede planer, men omtalte det mest i brede vendinger.

Det er karakteriserer planlægningsperspektivet er som regel de store strategiske forandringer, der planlægges. Dette kan også lade sig gøre fra et inkrementalistisk synspunkt. Her nævnes en direktør fra General Mills, der samlede en række topledere fra virksomheden og afholdt et 3-dags seminar, hvor man funderede over hvad der ville gøre virksomheden bedre fra forskellige interessenters synspunkt. Over de næste mange år havde dette seminar indflydelse på hvilke områder man gik ind på, og hvor man solgte fra. Dog understreger Quinn, at dette seminar bare er en lille del af den totale strategiproces, fordi den realiseres med udgangspunkt i organisationens værdisæt, nyopståede muligheder, fejlslagne produkter, osv.

Med udgangspunkt i ovenstående mener Quinn ikke at strategiske beslutninger kan aggregeres i nogen stor beslutningsmatrix, hvor man kan nå et holistisk optimum. Dette skyldes bl.a. kognitive begrænsninger (her tænker jeg Simon med hans bounded rationality), men også proces begrænsninger i form af timing, skabelse af opmærksomhed, konsensus, udvælgelse og træning af personale.

Måden man styrer processen er ved at holde mulighederne åbne, og træffe de nødvendige beslutninger så sent som muligt, men konsistent med den information man har tilegnet sig (intended rational, synes jeg det lyder som).

Som leder kan man godt forestille sig hvilke ting, der højst sandsynligt vil ske i fremtiden, og dermed forberede virksomheden på denne fremtid. Som regel vil den gode leder også sikre sig, at der spilles på flere heste, i tilfælde af at tingene ikke udvikler sig som forventet. Det vigtigste er at være fleksibel.

Som det absolut sidste i artiklen påpeger Quinn at strategi ikke har at gøre med usikkerhed, men med uklarhed. Forskellen på de to er, at usikkerhed er ukendt udvikling i kendte faktorer, uklarhed drejer sig om faktorer man end ikke ved eksisterer. Derfor kan man ikke anvende en probabilistisk tilgang, og den logiske fremgangsmåde til strategi er derfor at holde sine muligheder åbne.

READING 3.3C

Reading 3.3 har titlen "Conceptual models and decision-making", og den er skrevet af Graham Allison. Bogens forfattere skriver, at de har valgt denne reading, til at komplementere Chakravarthy og Lorange's strategiske planlægningsperspektiv. De mener at den første model: "Rational policy", som

Allison præsenterer, stemmer godt overens med "Rational reasoning (kap. 2)" og "Strategic planning (kap. 3)". Det vigtigste bidrag fra artiklen er dog, en skitsering af hvilke problemer man står overfor både indenfor planlægningsperspektiv og det inkrementalistiske perspektiv, når der skal formuleres en strategi.

Allison starter med at præsentere den præmis som artiklen bygger på, nemlig at resultatet af en analyse afhænger ikke alene af hvad der er sket, men også af hvilke konceptuelle linser observatøren medbringer til analysen. Hovedargumentet præsenteres i 3 punkter:

1. Minder meget om det jeg allerede har skrevet. Analytikere tænker ud fra nogle, ofte implicite, konceptuelle modeller, der har stor indflydelse på resultatet af analysen. Fordi en analytiker ikke kan opsummere hele hændelsesforløbet ved en begivenhed, så kommer til konceptuelle modeller til at fungere som maskerne, i det net, der bliver brugt til at sortere i informationerne.
2. De fleste analytikere anvender grundlæggende én konceptuel model (rational policy - model 1). Typisk vil disse analytikere vise, hvilke begivenheder, der førte til de resulterede handlinger.
3. Der præsenteres to alternative modeller "Organizational Process Model (model 2)" og "Bureaucratic Politics Model (model 3)". Disse modeller skal enten supplere eller erstatte "Rational Policy".

Graham Allison illustrerer de 3 modeller ved en metafor omkring et spil skak. Forestil dig at du ser skakspil på en tv-skærm. Du ser kun brættet og brikkerne, der flytter sig, du ser ikke hvem der flytter dem.

For "Rational Policy" vil man typisk slutte, at der sidder en person, og flytter brikkerne efter specielle taktikker, således at målet om at vinde spillet kan opfyldes.

For "Organizational Process" kunne man forestille sig, efter at have set nogle spil, at man kommer til den konklusion, at et hold består af en alliance blandt semi-uafhængige organisationer, der følger standard-procedurer.

For "Bureaucratic Politics" kan mønstret måske afsløre, at en række forskellige spillere, med forskellige mål, men med samme magt over brikkerne, udgør de træk i spillet, som man observerer. Det kunne f.eks. være at et sort tårns træk, medfører tabet af en sort hest, uden nogen tilsyneladende gevinst for det sorte hold, hvorved det sorte tårn bliver den umiddelbare vogter af "det sorte holds palads".

Herefter forsætter Allison ved at beskrive de 3 modeller mere i dybden, der bliver lagt mindst vægt på model 1 (rational policy), muligvis fordi den er så implicit hos de fleste analytikere.

Model 1 - Rational policy

Allison trækker to eksempler frem på forfattere, der forsøger at forklare noget om udenrigspolitik i forbindelse med første verdenskrig og en eventuel atomkrig.

Der præsenteres så nogle karakteristika ved model 1:

Analyseenhed: Politik som et nationalt valg

Det der sker i udenrigsanliggender, opfattes som et valg, foretaget af nationen eller nationens regering. Den handling, der vælges, er den handling som vil maksimere nationens målsætninger og mål.

Organiseringskoncepter

- National aktør

Her opfattes regeringen som en enheds-beslutningstager, der har nogle specificerede mål, nogle valg, og et estimat af konsekvenserne ved hvert af disse valg.

- Problemet

Handling vælges som et svar på de problemet nationen står overfor. Muligheder og trusler i den "internationale strategiske markedsplads" fremtvinger handling.

- Statisk selektion

Summen af de handlinger som repræsentanter for nationen udøver, anses for at være resultatet af det valg, som regeringen har truffet.

- Handling som et rationelt valg

Komponenterne inkluderer mål og målsætninger, valgmuligheder, konsekvenser og selve valget blandt mulighederne (Den mulighed, der har de bedste konsekvenser, i forhold til målene).

Dominerende slutningsmønstre og generelle udsagn

Analytikere i dette paradigme baserer deres slutninger, på følgende tankegang: Hvis en nation har handlet på en bestemt måde, er det fordi nationen må have haft målsætninger, hvor handlingen ville medføre optimale konsekvenser.

Dette giver to generelle udsagn: (1) Hvis værdien ved en valgmuligheder falder, vil sandsynligheden for at denne mulighed bliver valgt, falde. (2) og omvendt, hvis værdien ved en valgmulighed stiger, øges sandsynligheden for at denne valgmulighed bliver valgt.

Model 2 - Organizational process

Her argumenterer Allison for at en "det offentlige" består af en række semi-offentlige organisationer, med et eget liv. Regeringen sidder officielt som øverste myndighed, men opfanger problemer gennem organisatoriske sensorer. Konsekvenser estimeres efterhånden som organisationer bearbejder information. Regeringen "handler" i kraft af at organisationerne indarbejder rutiner. Adfærden kan derfor opfattes mindre som en konsekvens af rationelle valg, og mere som et output af store organisationer, der følger et standardmønster for adfærd.

Allison argumenterer for at der kræves samarbejde blandt store organisationer for at løse problemer, men for at skabe succesfuldt samarbejde, er man nødt til at koordinere og dermed skabe nogle standardprocedurer.

Der præsenteres så nogle karakteristika ved model 2:

Analyseenhed: Politik som organisatorisk output

I tre kritiske henseender kan international politik betragtes som organisatorisk output: (1) Regeringslederens beslutninger igangsætter organisatoriske rutiner, som der ikke kan ændres meget på i øjeblikket, da de er defineret af tidligere procedurer. (2) De eksisterende rutiner for at bruge de fysiske ressourcer, udgør de muligheder man har for at handle. (3) Det er de organisatoriske outputs, der rejser opmærksomhed om problemer, giver information om problemet og "farver problemet".

Organiseringskoncepter

- Organisatoriske aktører

Der er ikke tale om en ensartet "regering", men snarere en konstellation af løst allierede organisationer, med "regeringslederne" på toppen. Konstellationen handler, når organisationerne

udfører deres rutiner.

- Indregnede faktorer og fraktioneret magt

For at kunne overvåge et komplekst problem som udenrigsanliggender, må man opdele problemet og give hver organisation ansvar, men hermed også en magt til at handle. Når man giver magt til at handle, vil beslutningerne om handling, ofte blive truffet internt i organisationen.

- Snæversynede prioriteringer, opfattelser og problemer

Ansvarlighed for et del-område af et problem afføder snæversynethed, som bliver forstærket gennem en række andre faktorer, såsom: Selektiv information, ansættelse af mennesker, gruppepres, osv.

- Handling som organisatorisk output

I produktionen af output, er hver organisations handling karakteriseret ved:

- . Mål: Begrænsninger, der definerer acceptabel performance
- . Sekventiel opmærksomhed mod mål
- . Standard procedurer
- . Programmer og repertoier
- . Usikkerhedsundvigelse
- . Problemorienteret søgning
- . Organisatorisk læring og forandring

- Central koordinering og kontrol

På grund af behovet for at decentralisere, opstår behovet for koordination og kontrol. Procedurer i organisationerne kan forstyrres af regeringsledere, men central ledelse og vedvarende kontrol er ikke muligt.

- Regeringsledernes beslutninger

Mange problemer løses ved at regeringsledere sidder på toppen og definerer hvilke organisationer, der skal udøve hvilke programmer, hvor. Hvilke skift man kan foretage i adfærd, er dermed defineret af de eksisterende programmer.

Dominerende slutningsmønstre og generelle udsagn

Det generelle slutningsmønster, der karakteriserer model 2, er tanken om at den bedste estimator for $t - 1$, mens den bedste estimator for $t + 1$ er t . Dette medfører en række udsagn, der bruges af analytikeren i model 2 paradigmet.

- Organisatorisk handling

. Standardprocedurer er rutiner som er lavet til at håndtere standard-situationer. Den gennemsnitlige performance er derfor afhængig af antallet af standard-situationer i forhold til hvordan det ville have været uden standardprocedurer. Hvis der er mange standard-situationer performer organisationer bedst med standardprocedurer, ellers ikke.

. Et program, altså et komplekst handlingsmønster udvalgt fra et repertoire, er sjældent skabt til situationen, og vil typisk være det bedste af de mulige programmer, der findes i repertoiret.

. Eftersom et repertoire er defineret af snævertsynede organisationer, til at håndtere standard-situationer, er de programmer man til rådighed ved specifikke situationer sjældent helt gode.

- Begrænset fleksibilitet og inkrementelle forandringer

. Organisatoriske budgetter ændres inkrementelt, idet man typisk tager forrige års budget, og justerer det inkrementelt

. Når en investering er besluttet, så bliver investeringen ikke droppet når de "objektive omkostninger" overstiger fordelene, organisationens indsats tager den et godt stykke videre end dette punkt.

- Administrativ gennemførlighed

. Projekter, som kræver at flere organisationer handler med høj grad af koordination og præcision har ikke stor sandsynlighed for succes.

. Projekter, der kræver at organisationer agerer på en måde, som er uprogrammeret, opnås sjældent i den designede form.

. Regeringsledere kan forvente at hver organisation bidrager i forhold til hvad organisationen ved hvordan man gør.

. Regeringsledere kan forvente ukomplet og forvrænget information fra hver organisation vedrørende deres del af problemet.

. Når en organisation bliver tildelt en del af et problem, der er i modstrid til eksisterende mål, vil der opstå modstand mod implementering.

Model 3 - Bureaucratic politics

I denne model argumenterer Graham Allison for, at gruppen af regeringsledere ikke er en ensartet gruppe, men snarere består af en række individuelle personer, der har hvert sit fokus. Man ser ikke "det offentliges" adfærd som en konsekvens af organisatorisk output, men i stedet som en konsekvens af et forhandlingsspil.

På grund af den nødvendige decentralisering, er magten delt.

Analyser giver forskellige anbefalinger og der er forskel i opfattelse og prioriteringer blandt individerne.

Ofte er adfærden et resultat af forskellige gruppers trækken og skubben, og resultatet er sjældent tæt på, hvad hver enkel havde tænkt sig. Hvis vi kigger tilbage på skakspillet så er hvert enkelt træk en konsekvens af forkæmpere og modstanderes evner og magt i den givne situation.

Hvis problemerne var lige så diskrete som ét spil skak, hvor ét træk besluttet ad gangen, så var denne analogi være helt dækkende, men det er dog ikke tilfældet. Der opstår mange problemer simultant og i forskellig kontekst, hvorfor hvert individ må begrænse sit fokus. Det giver en række semi-spil, beslutninger og handlinger. "det offentliges" adfærd, er konsekvensen af dette.

Der præsenteres så nogle karakteristika ved model 3:

Analyseenhed: Politik som et politisk resultat

Beslutninger og handlinger er intra-nationale politiske resultater. Resultater skal forstås sådan, at de ikke er valgt blandt et sæt alternativer, men snarere opstår som kompromis, koalition og forvirring, der bedst lader sig forklare ved forhandling.

Organisatoriske koncepter

- Spillere i positioner

I stedet for en enheds-aktør eller et konglomerat af organisationer, så er aktøren et antal individuelle spillere. Spillernes position afgør hvad de kan og skal gøre, alle forpligtelser er simultane, og succes i én påvirker magten og kredibiliteten i de kommende.

- Snæversynede prioriteringer, opfattelser og problemer

De faktorer som påvirker organisatorisk snæversynethed, påvirker også manden med ansvaret både udenfor og inden i organisationen.

- Interesser, andele og magt

De udfald der kommer ud af de politiske spil, kommer både til at fremrykke og hæmme hver spillers forestilling om forskellige områder. Hver spillers evne til at spille spillet er afhængig af hans magt. Magten kommer primært fra 3 områder: (1) Forhandlingsmuligheder, (2) Evner, (3) og andre spilleres opfattelse af de to første.

- Problemet og problemerne

Løsninger fremkommer ikke som detaljerede analyser, men det er snarere dealines, der skaber opmærksomhed omkring problemer og kræver beslutninger.

- Handlingskanaler

Strukturen for at løse bestemte typer af problemer afgør typisk, hvem de stærke spillere.

- Handling som politik

Handling opstår ikke som en enheds valg blandt kalkulerede konsekvenser, men i stedet som et valg blandt individer med delt magt i et politisk spil.

- Strømme af udfald

Udfald som aldrig ville have fremkommet ved en enkelt aktørs beslutning, opstår som en kollage. For at forstå hvordan den er opstået må man pille den fra hinanden og undersøge enkeltdelene.

Dominerende slutningsmønstre og generelle udsagn

Måden man når til slutninger på i model 3, er ved at analysere et udfald som en konsekvens af en række individers, og grupper af individers, spil med andre om at nå til en bestemt beslutning eller handling. Tilhørerne er 3 generelle udsagn:

- Handling og intention. Den samlede handling er sjældent nogens intention, eftersom handlingen typisk er et resultat af kompromis, koalition, mm.

- Hvor du står afhænger af hvor du sidder. Sagt med andre ord, din indstilling til et problem er farvet af din position. Det kan ses som et udtryk for en horisontal konsekvens af position.

- Høvdinge og indianere. Dette er den vertikale konsekvens af ovenstående, da der er stor forskel på om man er præsident, høvding eller indianer.

Ser man politik oppefra og ned, handler det om at fastholde spillerum, indtil tiden opklarer usikkerhed. Set sidelæns handler det om at skabe koalition, så man kan få støtte til at handle. Set nedefra og op handler det om at give chefen tiltro til hvad der skal må gøres.

Som en konklusion på artiklen har Allison nogle implikationer, som har været hans intention at frembringe. De er som følger:

1. Gennem en erkendelse af at forskellige modeller afføder forskellige resultater, ønsker han at analytikere øger deres selvbevidsthed om hvilke modeller der er underliggende for en udført analyse.
2. Allison opfordrer til en ikke-kausal (ikke-lineær) fremgangsmåde til at undersøge det nuværende produkt.
3. Nuværende forklaringer, der er baseret på Model 1, bør genovervejes ved at analysere situationen ud fra et Model 2 og Model 3 perspektiv. Dette antages at kunne forbedre forklaringen og forbedre forudsigelsesværdien.

4. Til sidst understreger Graham Allison, at hans 3 paradigmer (modeller) ikke skal betragtes som endelige, han mener stadig at der kan arbejdes med dem, og man skal være opmærksom på at de ikke udelukker hinanden. Hver har deres styrker og svagheder, som kunne være spændende at syntetisere.

READING 3.4

Denne reading er skrevet af Ian Wilson, med titlen "From scenario thinking to strategic action". Forfatterne af bogen skriver at "scenario tænkning" både kan anvendes af dem, der tænker i det strategiske planlægningsperspektiv, og dem der tænker inkrementalistisk på strategien. Det er dog forskelligt hvordan det vil blive anvendt, hvor "Strategic planning" vil være tilhængere af den version, hvor man lægger flere planer afhængigt af hvordan omverdenen udmønter sig, mens "Strategic incrementalism" vil være tilhængere af en version, hvor man bruger teknikken til at assistere mental eksperimentering og/eller gøre kognitive kort eksplicite.

I selve artiklen starter Wilson med at pointere, at det ikke alene hjælper at tænke i scenarier, man skal også skabe en forbindelse til selve den strategiske adfærd.

Hovedproblemet med scenarietænkning er implementeringen. Planlægning er ofte kun fastlægning af én værdi pr. variabel, og managere er tilbøjelige til at afvise, at der skal spekuleres i flere værdier, fordi det øger kompleksiteten. Wilson mener også at man definerer begrebet "manager" på en urealistisk måde, idet definitionen antyder at en manager skal vide hvor han er, hvor han vil hen og hvordan de vil komme derhen. Han siger endvidere at det eneste man kan være sikker på er at alt viden er om fortiden og alle beslutninger vedrører fremtiden.

I det første skridt i arbejdet med scenarie processen, skal man fastlægge hvilke(n) beslutning(er), scenarierne skal understøtte. Så scenarierne skal ikke kun forbedre de mentale kort omkring fremtiden, men i stedet hjælpe lederne med at træffe mere robuste beslutninger. Jo mere specifikt et område, jo nemmere er det at anvende scenarier. Man skal dog ikke begynde at lave strategier endnu!

Wilson nævner to ting man IKKE skal gøres, i forbindelse med scenarietænkning. (1) Man skal ikke udvikle en komplet strategi for hvert scenarie og vælge mellem dem, da det leder til "paralysis by analysis", i stedet skal man udvikle en robust strategi. Dette betyder at den strategi man udvikler skal holdes op mod de scenarier man har forestillet sig, og robustheden kan så bygges ind i strategien. (2) Man skal heller ikke tillægge scenarierne sandsynligheder og derefter forfølge "den mest sandsynlige". Det er fint at man gør det klart overfor de andre parter i strategiarbejdet, hvad man tror, der er mest sandsynligt, men man må for alt i verden ikke forfølge "det mest sandsynlige" og ignorere de andre scenarier.

Wilson præsenterer herefter 4 tilgange som man kan bruge, når man skal begynde at arbejde med scenarier. De er: Sensitivitets/risiko vurdering, Strategievaluering og Strategi-udvikling under to forskellige forudsætninger (med og uden et planlægningsfokus).

Sensitivitets/risiko vurdering

Denne teknik kan man bruge til at vurdere om en strategisk beslutning er sårbar under forskellige scenarier. Det sker ved at man først fastsætter nogle nøglebetingelser, som retfærdiggør en beslutning om at forsætte, og derefter vurderer man disse betingelser i hvert scenario. Dermed kan man vurdere, hvor robust strategien er. Som et eksempel nævner Wilson en papirfabrik, der tester en beslutning om at investere 600 millioner \$ i en ny fabrik, som finder frem til at det kun er det mest optimistiske scenarie, der giver et acceptabelt afkast, hvorfor man revurderer planen.

Strategievaluering

Man kan også bruge scenarier til at teste en virksomheds eller forretningsenheds strategi. Det sker ved at splitte strategien op i nogle hovedområder og fastsætte målsætninger og mål (Det her er ikke nogen svær opgave, hvis man har konstrueret sin strategi som Chakravarthy og Lorange foreslår). Dernæst er det muligt at tjekke om man vil have succes under de forskellige betingelser. Med dette udgangspunkt skulle man få mulighed for at se hvilke muligheder man udnytter og hvilke man misser, hvilke trusler man har identificeret eller overset og sidst komparativ succes eller fiasko.

Processen her minder på mange måder om en udbyggelse af Chakravarthy og Lorange's model, hvor man blot fastlægger flere scenarier for de variable, som topledelsen fastlægger i starten af forløbet (se indlægget vedr. reading 3.1 for mere information).

Strategiudvikling (ved brug af planlægningsfokus)

Denne teknik er lidt modstridende i forhold til hvad Wilson har sagt, at man ikke skal gøre med scenarietænkning. Her starter man med at kigge på de forskellige scenarier og vurdere muligheder og trusler i hver. Så finder man ud af hvad virksomheder skal og ikke skal i hver situation. Med dette udgangspunkt tager man afsæt i én af scenarierne (typisk den mest sandsynlige). Integrer de handlinger, der blev defineret i step 2. Herefter testes strategien mod de andre scenarier og til sidst vurderes resultaterne for at se om strategien er robust. Wilson mener at denne teknik kan være en mulig fremgangsmåde, hvis man vil lave en blid overgang fra traditionel planlægning til en scenario tankegang. Han mener heller ikke at den giver helt så mange problemer, da man tråds alt ikke ignorerer de andre scenarier fuldstændigt.

Strategiudvikling (uden brug af planlægningsfokus)

Med denne fremgangsmåde vurderer man alle scenarier som om det var dem, der var den uungæelige fremtid, og så forsøger man at komme op med en strategi, der er holdbar i alle tilfælde. Man starter med at identificere nøgleelementerne i en succesfuld strategi. I næste step vurderer man hvert element af strategien, for at finde det mest passende at gøre i hvert scenarie. Derefter sammenholdes disse, for at finde den mest robuste strategi for hvert delelement. Til sidst integreres det hele i én overordnet strategi.

Dette er den mest sofistikerede og krævende fremgangsmåde til at anvende scenarietænkning.

Wilson konkluderer at de fleste fejlagtige forsøg på scenariotænkning skyldes, at de ingen effekt har på selve strategien. For at det skal lykkes at anvende scenariotænkning, mener han at der som minimum er behov for: commitment fra topledelsen, kommunikation, uddannelse, og massere af træning.

READINGS TIL KAP 4.

READING 4.1

Reading 4.1 er skrevet af Michael Hammer og hedder "Reengineering work: Don't automate, obliterate". Michael Hammer skal repræsentere det perspektiv, der hedder "Discontinuous renewal", som er den ene af de to perspektiver i paradokset mellem revolution og evolution. Vi er stadig i den del af bogen, der hedder "Strategy process", og nu under det del-afsnit, der hedder "Strategic change".

Her husker jeg tydeligt at Kristian gjorde det klart, at man ikke kan bruge de to perspektiver på samme tid i en eller anden syntese, og med samme tid, så mener jeg helt bogstaveligt samme tid. Man kan ikke både lave en evolution og en revolution, så skal det være tidsmæssigt adskilt sådan at en evolution følger en revolution, som det også gennemgås i en af de kommende readings.

Michael Hammer mener at de fleste virksomheder har anvendt en forkert tilgang til informationsteknologien. Man har brugt den til at øge hastigheden på de processer man hele tiden har anvendt, denne metode er ikke tilstrækkelig innovativ, og sikrer ikke udnyttelse af alle de fordele IT kan give i virksomheden. I stedet skal man redesigne sine processer ved at fremdrage alle de implicitte "regler" der er blevet internaliseret med årene. Denne reengineering er alt-eller-intet, som ikke kan ske ved omhyggelig planlægning.

Som eksempler på hvad man kan opnå med BPR (Business Process Reengineering) fremhæver Michael Hammer to virksomheder: Ford og Mutual Benefit Life (MBL).

Hos Ford ville man forbedre profitabiliteten ved at tage et kig på sin kreditor-håndtering. Her mente man at IT kunne reducere mandetallet i afdelingen med 20% (fra 500 til 400), indtil man opdagede at Mazda kun havde 5 personer i sin kreditor-afdeling. Med dette udgangspunkt redesignede man processen. Før skulle en finansiel medarbejder matche 3 dokumenter fra 3 forskellige steder, og tjekke for overensstemmelser, mest af tiden gik med de uoverensstemmelser, der opstod. Det ændrede man til helt at fjerne muligheden for uoverensstemmelser ved et system, hvor ingen dokumenter skulle sendes rundt. Dette gav mulighed for at reducere antallet af medarbejdere i afdelingen med 75%. MBL redesignede sine processer for håndtering af forsikringer. En ansøgning om forsikring involverede 19 personer, i 5 forskellige afdelinger, og skulle derved igennem 30 steps. Man kunne hurtigst gennemføre en ansøgning på 24 timer, men gennemsnitligt ville det tage 5-25 dage. Et andet firma estimerede at en ansøgning typisk lå stille i 22 dage, og kun blev bearbejdet i 17 minutter). Med dette udgangspunkt redesignede man processen, ved at fjerne eksisterende jobbeskrivelser og indføre de såkaldte "case managere". Disse understøttede man med et nyt IT system, hvor information var til rådighed og "ekspertsystemer" kunne hjælpe en relativt uerfaren person med at træffe gode beslutninger. Således fik man behandlingstiden ned på 4 timer som det hurtigste og 2-5 dage som den gennemsnitlige tid.

Under en beskrivelse af essensen ved BPR, nævner Hammer diskontinuerlig tænkning. Han mener, at man er nødt til, at skille sig af med implicitte regler og antagelser, der hæmmer nytænkning. Herefter går han over i en mere historisk redegørelse for, hvorfra alle disse forældede processer stammer. Det er vigtigt at BPR sker på tværs af funktionelle afdelinger, f.eks. hos Ford som ikke alene redesignede kreditor-afdelingen, men også varemottagelse og indkøb. De der skal redesigne en proces skal hele tiden spørge "Hvorfor" og "Hvad hvis", for at opdage skjulte antagelser, teamet skal helst bestå af en række personer, fra forskellige afdelinger, der alle afhænger af den afdeling man vil redesigne.

Under 7 forskellige overskrifter gennemgår Hammer nogle principper ved BPR. Disse principper kan hjælpe virksomheder, til at kickstarte processen.

Organisér omkring resultater, ikke opgaver

Ideen i dette princip er at man lader én person, stå for hele resultatet, fremfor at dele vejen til resultatet op i opgaver, og sprede dem over specialiserede afdelinger.

Lad dem, der skal bruge outputtet af en proces, varetage processen

Som et eksempel nævner Hammer, regnskabsfolk, der mangler kuglepenne. Her mener han at IT kan hjælpe på en sådan måde, at regnskabsafdelingen selv kan købe sine kuglepenne, uden at miste værdien af koordineret indkøb. Som et andet eksempel nævner han et firma, der lod kunderne foretage simple reparationer på deres udstyr. Dette er med til at sænke administrationsudgifterne ved processen.

Indarbejd informationsbehandling i det arbejde, som skaber informationen

I stedet for at lave afdelinger, der har til opgave at behandle noget information, som andre afdelinger har skabt, så mener Hammer at afdelingerne selv bør håndtere denne information. Det eksemplificeres ved Ford's BPR, hvor man nu lod folk i varemottagelsen tjekke, om de modtagne varer stemmer overens med de bestilte.

Behandl geografisk spredte ressourcer, som om de var centraliserede

Ved at anvende IT kan man komme af med nogle af ulemperne ved decentralisering, og samtidig høste alle fordelene. HP bliver nævnt som et eksempel på hvordan man kan have 50 indkøbsafdelinger, der er koblet op på en database, som koordineres af hovedkontoret, og derved forbedre en række punkter i virksomheden.

Forbind parallelle aktiviteter i stedet for integrere resultaterne

I stedet for at lade parallelle aktiviteter gøre hver deres arbejde, og i stedet integrere til sidst, så bør man forbinde aktiviteterne, mens de er i gang. På den måde undgår man at skulle lave en masse omarbejde.

Placér beslutningspunktet hvor arbejdet udføres, og byg kontrol ind i processen

Ved at opbygge ekspertsystemer, kan man sikre, at arbejdere kan træffe gode beslutninger, uden at en anden afdeling skal involveres. Man kan spare en masse managere ved at give arbejderen overblik over hele processen, samtidig med at managernes roller skifter fra kontrollanter til supportere.

Opfang information én gang og direkte ved kilden

Dette princip handler om at man skal undgå redundante data, og multiple indtastninger af de samme data. I stedet skal man gemme det hele i en central database, til brug for alle, som skal anvende disse data.

Til sidst i artiklen kommer Michael Hammer med en opfordring til at tænke stort, han mener at man er nødt til at lave store drastiske forandringer, og lave sin fantasi styre brugen af IT, og ikke omvendt. Derfor skal man turde at sætte mål om at reducere en 80 dages cyklus til bare 2 dage.

READING 4.2

Så kom turen til reading 4.2. Den er skrevet af Masaaki Imai og har titlen "Kaizen". Denne reading repræsenterer det perspektiv, der hedder "Continuous renewal", i paradokset mellem revolution og evolution. Vi er stadig i den del af bogen, der omhandler "Strategy process", og det underafsnit som hedder "Strategic change".

Artiklen starter med en lille forklaring af baggrunden for artiklen, hvor Masaaki Imai specielt fremhæver, at vestlige virksomheder generelt ikke ændrer sig særlig meget, og når de gør, så laver de store ændringer. I Japan foregår der både gradvise og bratte ændringer. Imai forklarer denne forskel ved at Kaizen begrebet er så indgroet i japanske managers måde at tænke på, mens den er nærmest ikke-eksisterende i vesten. Ideen i Kaizen er at der ikke bør gå en dag, uden at der er sket nogle forbedringer.

I figur 4.2.1 viser Imai hvordan japanerne ser på job funktioner i relation til vedligehold og forbedring. Vedligehold handler om at vedligeholde eksisterende teknologiske-, ledelsesmæssige- og arbejdsstandarder, mens forbedring handler om at forbedre standarderne.

Lederne fastlægger standarderne og skal sørge for at medarbejdere kan og vil følge dem. Jo højere oppe man er som manager, jo mere tænker man på forbedringer fremfor vedligeholdelse.

For den almindelige arbejder er der mest fokus på vedligeholdelse, men efterhånden som han bliver bedre til sit arbejde, bliver han i stand til at komme med forslag til forbedring.

Forbedring kan skelnes mellem Kaizen og innovation. Kaizen er de små forbedringer, der sker løbende, mens innovation er de mere drastiske forbedringer af standarderne (revolution).

Der præsenteres en model i figur 4.2.2, hvor forskellen på japansk og vestlig ledelse vises, hvor den vestlige leder kun har begrænset fokus på forbedring, fordi han kun tænker i innovation, mens den japanske leder tænker både i Kaizen og innovation, og dermed har mere fokus på forbedring.

Imai siger desuden at de værste virksomheder, er dem som kun reagerer på omverdenen og konkurrenternes tiltag, og ikke ved hvor de vil hen.

Kaizen er en måde hvorpå man identificerer problemer, finder løsninger på dem, og standardiserer disse løsninger. Kaizen er generisk for alt hvad kan forbedres, både maskiner, mennesker, produkter, osv.

Imai omtaler herefter at vesten har alt for stort fokus på kvalitetskontrol som den grundlæggende årsag til japanske virksomheders succes. I Japan fandt man dog ud af at kvalitetskontrol (i den forstand den bruges i vesten, med kontrol af defekte materialer og produkter), var alt for snævertsynet, da selve kontrollen ikke gjorde noget for at forbedre kvaliteten. I stedet begyndte man at bygge kvalitet ind i processerne.

QC (kvalitetskontrol) er med tiden blevet et ledelsesværktøj for Kaizen. Af denne grund er begreber, der indeholder QC nærmest blevet synonymt med Kaizen.

Masaaki Imai mener at vesten som regel fejler i at forstå TQC, fordi man har en alt for teknisk indgangsvinkel, og betragter det derfor som en almindelig kvalitetskontrol. I stedet burde TQC behandles som et ledelsesværktøj, da det i Japan betragtes som en måde til at øge generel ledelsesperformance, på områder såsom: Kvalitetsforsikring, omkostningsreduktion, overholdelse af produktionskvota, overholdelse af leveringstider, sikkerhed, udvikling af nye produkter, produktivitetsforbedringer og leverandørhåndtering.

Man lægger stor vægt på at involvere arbejderne i Kaizen ved hjælp af et forslags-system, hvor de kan komme med forslag til forbedringer. Imai mener også at det er nemmere at få medarbejderne til at

følge nye standarder, hvis de selv er ophavsmænd til ændringerne. Toyota modtager hver år 1,5 millioner forslag fra medarbejderne til forbedringer, og af disse bliver 95% implementeret.

Imai sammenligner Kaizen og innovation, og beskriver hvordan vestlige virksomheder lægger mest vægt på innovation, da det er let at få støtte til fra topledelsen, mens japanske virksomheder generelt er interesseret i kontinuerlige forbedringer.

Hvis man foretager innovation uden at tænke på Kaizen vil man få et mønster, der følger modellen i figur 4.2.4, hvor man får et spring op til en ny standard, som så stille og roligt aftager, hvis der ikke bliver vedligeholdt og forbedret. Følger man derimod sine diskontinuerte forbedringer op med Kaizen, vil man få et mønster, som ligner figur 4.2.5, hvor man springer til en ny standard, og derfra forbedrer sig kontinuerligt.

Det sidste af artiklen handler primært om forskellen på Kaizen og innovation, som fremgår i punktform af tabel 4.2.1. Der lægges meget vægt på at Kaizen er bedst i markeder med lav vækst, mens innovation er mere fremherskende i markeder med høj vækst, og med dette som argument forklarer Masaaki Imai, hvordan vestlige virksomheder faktisk har haft fokus på noget, der kunne ligne Kaizen, til at være alt for innovationsorienterede.

READING 4.3

Næste reading i rækken har titlen "Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution", skrevet af Michael Tushman, William Newman og Elaine Romanelli. Som introduktion til artiklen skriver bogens forfattere, at de har valgt denne, for at få fremført nogle mere sofistikerede argumenter på et strategisk - i stedet for operationelt - niveau. Artiklen her hører ind under "Discontinuous Renewal" perspektivet.

Tushman, Newman og Romanelli starter med at berette om hvordan succesfulde virksomheder er i stand til at foretage skarpe vendinger, for derefter at holde status quo i år(tier). De mindre succesfulde virksomheder glemmer helt at være opmærksom på deres omverden og bliver fanget med paraderne nede. Artiklens hovedfokus er at forklare hvorfor virksomheder laver meget små ændringer over lange perioder, for derefter at foretage en større omvæltning, der gives fire eksempler.

Første eksempel er General Radio, der bliver stiftet med en bestemt struktur, og kører i over 50 år, indtil firmaet begynder at opleve skærpet konkurrence. Ændringer som ikke involverer hele systemet fejler, og man tager drastiske midler i brug, og omdøber sågar selskabet til GenRad. Den drastiske ændring medfører en 4-dobling af omsætningen over de næste 11 år.

Andet eksempel er Prime Computer, som igangsætter 2 forskellige omvæltninger på eget initiativ, som i begge tilfælde får folk til at forlade organisationen. Virksomheden vokser hurtigt som resultat.

Tredje eksempel er en afdeling af Citibank, der kaldes "The Operating Group". Gruppen har i starten en meget uformel struktur og er forkuseret på at imødekomme kundebehov, men efterhånden som efterspørgslen stiger, så falder performance og man beslutter at gøre noget drastisk. Man ansætter en leder af gruppen, som trækker en masse produktionsfolk ind for at arbejde med denne service-afdeling. Det lykkedes at forbedre alle nøgletal, men der skabes også en del stress og ængstelse.

Fjerde eksempel er Alpha Corporation, som med tiden begyndte at miste profitabilitet, hvorefter en ny direktør overtager og restrukturerer hele organisationen; tilsyneladende med held.

Hvis man vil synes jeg meget klart man kan linke dette til kapitel 9, der handler om den

organisatoriske kontekst, og specielt det perspektiv, der hedder "Organizational leadership". På samme måde som man kan linke "Continuous Renewal" til "Organizational dynamics". Nå, det var et lille sidespring, tilbage til artiklen, hvor Tushman, Newman og Romanelli, vil kigge på hvornår og hvorfor disse revolutioner opstår, og om de kan undgås eller startes før en eventuel krise, som det sidste vil de finde ud af hvad en leder skal gøre gennem perioder af konvergens og tumult.

Først behandles konvergens, der beskrives som en løbende proces med at skabe fit mellem strategi, struktur, mennesker og processer. Der beskrives to former for konvergerende forandring.

Fine-tuning

Selv med et godt fit mellem de forskellige elementer, vil en virksomhed forsøge at forbedre performance gennem ting som: Forbedre politikker, metoder og procedurer. Udvikle personale til strategien og opbygge et incentiv-system. Fremme tillid til de accepterede normer, overbevisning og myter. Formålet er at skabe et tættere forbundet socialt system (og derfor et mere stabilt system).

Inkrementelle justering til skift i omgivelserne

Her taler Tushman, Newman og Romanelli om de små forandringer, der kan ske i omverdenen, som virksomheden tilpasser sig, uden at justere hele strukturen. Det kan være sådan noget som en forøgelse af markedet, ændring i produktmix eller bedre informationsteknologi i processerne.

En konsekvens af konvergerende forandringer (inkrementelle forandringer), er at de "gør effektiviteten bedre" (Her ville jeg hellere sige at de gør virksomheden mere efficient). Perioder med konvergens er dog med til at stabilisere virksomheden i en langt højere grad, denne udvikling er god, så længe strategien er passende. Så snart der er behov for et skift i strategien, er dette dog med til at skabe modstand mod forandring (når den ikke er kompatibel med det eksisterende system). Samtidig kan denne stabilisering gøre virksomheden snæversynet, så man ikke opdager behovet for at skabe forandring, og hvis man opdager den, at man så vælger en respons, der er kompatibel med systemet, selvom dette ikke er passende.

Tushman, Newman og Romanelli, går så videre med at snakke om den "rammebrydende" forandring. Der nævnes 3 årsager til at behovet for en diskontinuert forandring opstår:

- Diskontinuitet i industrien

Det kan skyldes kraftige ændringer i lovgivningen, såsom liberalisering. Det kunne også være en opståen af substituerende produkt- eller procesteknologier. En anden mulig årsag kunne være, at der opstår et dominerende design for produkter i industrien.

- Skift i produktlivscyklus

Et markant skift kan også være en konsekvens af, at en produktklasse er på vej til at træde ind i en anden fase af sin livscyklus, der kræver en anderledes tilgang.

- Interne dynamikker i virksomheden

Nogle virksomheder vokser sig så store, at de efterhånden ikke længere kan fungere effektivt, med uformelle strukturer. Ligeledes kan nøglepersoner dø eller på anden vis forlade virksomheden, hvilket kan kræve en større forandring af systemet.

Når der skiftes strategi bliver der behov for at genskabe et fit med strukturen, menneskene og de organisatoriske processer. Dette sker typisk gennem følgende egenskaber ved en diskontinuert

forandring:

- Reformering af mission og kerneværdier

Det kan være man vil træde ind på nye markeder, eller forlade eksisterende markeder, og derved kan der være et behov for ændring af mission og kerneværdier.

- Ændret magt og status

Diskontinuerte forandringer har det med at omfordele magten i organisationen. Når en strategi omallokerer ressourcerne, er det vigtigt at magt og status følger med.

- Reorganisering

Der vil blive behov for nye ressourcer på nogle områder og færre ressourcer på andre, og dette vil afspejle sig i organisationens opbygning. Den nye struktur er også med til at bryde vaner, som er dannet i det gamle system.

- Reviderede interaktionsmønstre

Samarbejdet mellem menneskerne i organisationen må også ændre sig under revolutionen. Der kræves nye procedurer, arbejdsgange og kommunikation. Dette påvirker den uformelle struktur.

- Nye ledere

Det er meget normalt at de store forandringer kræver nye ledere, eftersom disse ledere medbringer et nyt syn på virksomheden og ikke er hæmmet af de gamle måder at gøre tingene på. Dette sender også et klart signal til medarbejderne om at der er forandring på vej.

Der fremhæves også nogle grunde til, hvorfor en diskontinuert forandring skal implementeres hurtigt og med det hele på én gang.

- Synergi

Denne synergi i den nye struktur kan være meget virkningsfuld i forandringen, i stedet for at forskellige dele bliver implementeret sekventielt, og skal passe sammen med den gamle organisation.

- "Lommer af modstand"

Hvis ændringerne tager lang tid om at blive indført, kan der opstå grupper som udøver modstand mod forandringen. Jo længere tid, der går, jo stærkere kan modstanden blive.

- Undertrykt behov for forandring

Af frygt for at røkke ved stabiliteten har man typisk forsøgt at undgå forandring i en konvergensperiode, som der nu bliver mulighed for at foretage, for at være tilpasset omgivelserne.

- Risiko og usikkerhed

En diskontinuert forandring medfører store risici og stor usikkerhed, jo hurtigere man implementerer forandringen, jo hurtigere kan man komme tilbage til en konvergensperiode af stabilitet.

Tushman, Newman og Romanelli argumenterer for at organisationer udvikler sig gennem perioder af konvergens, der er afbrudt af korte perioder med tumult, hvor organisationen tilpasser sig omgivelserne. Succesfulde organisationer forsøger at leve af lange perioder af konvergens, og foretager de nødvendige ændringer, når ændrede betingelser i omgivelserne kræver det.

Når der kommer store ændringer i omgivelserne må lederne forvente at:

- (1) Diskontinuert forandring er nødvendig for at overleve, hvad enten man er proaktiv eller reaktiv.
- (2) Diskontinuert ændringer skal foretages i strategi, struktur, mennesker og organisatoriske processer samtidigt.
- (3) Disse ændringer kræver et direkte engagement fra topledelsen, og typisk med udskiftning på nogle poster.

READING 4.4

Denne reading er skrevet af Wilfried Krüger og har fået titlen "Implementation: The core task of change management". Bogens forfattere har valgt artiklen, med samme argumentation som reading 4.3 af Tushman, Newman og Romanelli, nemlig for at give lidt argumenter til de to perspektiver på et strategisk (fremfor operationel) niveau. Det skal dog understreges at artiklen af Wilfried Krüger ikke entydigt hører til i perspektivet omkring "Continuous renewal", men han har mange af de samme argumenter om at managere skal have fokus på vedvarende forbedring (men man kan måske ikke helt undgå afbrydelser).

I første del af artiklen snakker Wilfried Krüger om manglende fokus på implementering i forandningsprojekter. Han mener at manglende accept hos de folk, som rent faktisk skal implementere, er årsag til at op mod 70% af alle reengineering projekter fejler (et tal Michael Hammer har estimeret). Han foreslår derfor at man ud over faktorerne tid, omkostninger og kvalitet (performance), medtager en fjerde faktor, som han kalder "accept". Han siger dog at de mål man har omkring accepten, vil modarbejde de andre tre mål, og skaber derfor en "ondskabsfuld" firkant.

Før Krüger vil ind og tale om implementering, gennemgår han først nogle forskellige elementer ved forandring. Hvilke aktiviteter, der er behov for, under implementeringen, afhænger af forandringsdybden. Hvis man ændrer på producerer, processer, struktur og andre formelle systemer, rører man kun lige ved overfladen, hvorimod et forsøg på at ændre værdier, tankesæt og kapabiliteter går meget dybere.

Wilfried Krüger præsenterer to perspektiver i det han kalder "strategier for forandring", heldigt nok, så snakker han om revolution og evolution, hvor han lader Masaaki Imai repræsentere "continuous improvement processes" indenfor den evolutionære model, og Hammer & Champy og deres "business reengineering" indenfor den revolutionære model.

Som en implementeringsstrategi indenfor den revolutionære model, nævner Krüger et begreb kaldet "bombing", hvor topledelsen fortroligt planlægger en forandring og derefter kommer frem med en række forordninger til de underliggende niveauer i organisationen. Det skal her understreges at man ikke altid behøver at implementere revolutionære forandringer på denne måde. Krüger siger at den umiddelbare fordel ved en hurtig implementering på denne facon, følges af ulempen ved en høj risiko på accept-parametren.

Forandring kan dog også ske nedefra og op, foregående i det skjulte. Det kan dog kun ske til den udstrækning, hvormed de nedre niveauer har autoritet. Dette kalder Krüger for "Guerilla-taktik", og mener at det nogen gange kan opstå som et modsvar til "Bombing". Det kan dog også være et tegn på at ledelsen har overset et behov for forandring.

Krüger mener at der kan være omstændigheder, hvor det kan være en stor fordel at kombinere revolution og evolution. Som et eksempel nævner han BMW, der i opgangstider optimerede deres processer, og dermed overflødiggjorde 3.000 ansatte. Denne manøvre viste sig at være meget lønsom, da der kom nedgangstider. En sådan modstrøm mellem evolution og revolution viser han i en model (4.4.1) og den er nok meget god at kende til, i en eksamenssituation, hvor man skal snakke om

strategisk forandring. Han snakker om et begreb som han kalder "kontrolleret evolution", der indebærer at topledelsen sætter retningen og betingelserne for en forandring, men hvor det er nedefra og op, at selve forandringer tager form.

Krüger mener at implementeringsledelse er barriereledelse, og en ofte overset barriere, som gælder for alle forandringsstrategier, er personalebarrierer. Han gennemgår 3 stk.: Virksomhedsomfattende-, ledelses- og arbejder-barrierer.

Virksomhedsomfattende barrierer

Virksomhedens kultur som en funktion af de værdier, der deles af alle dens medlemmer, kan være en barriere for forandring. Hvis omgivelserne kræver en forandring, kan kulturen nogle gange være en forhindring. Krüger præsenterer en matrice (figur 4.4.2), der skelner mellem om kulturen er stærk eller svag, og om den er up-to-date eller ikke up-to-date. Med en meget stærk kultur, som ikke er up-to-date kan effekten være forstening, og dette nævner Krüger som en mulig grund til at forandringerne i tidligere succesfulde virksomheder, nogen gange er nødt til at være meget drastiske.

Ledelsesbarrierer

Barrieren her ligger i at opmærksomhed omkring problemer ikke er til stede, fordi den bliver hæmmet af dagligdagens gøremål. De vigtige problemer bliver tilsidesat for at løse hastesager. Når et problem så må behandles bruges gamle metoder, som ikke længere virker, fordi betingelserne har ændret sig. Usikkerhed og frygt for at tage ansvar er også vigtigt, idet en "frygt for autoritet" kan lede til reaktiv adfærd, hvor der er behov for at være proaktiv. I de virksomheder hvor mellemledere har udvidede beføjelser, er dette specielt vigtigt, da guerilla-taktikker kan blive nødvendige, for at sikre virksomhedens overlevelse.

Arbejder-barrierer

Når topledelsen har besluttet sig for en forandring, er der nogle barrierer, som typisk fremkommer blandt lavere rangerede ledere og arbejderne. Disse opstår typisk som en frygt for negative konsekvenser.

Krüger beskriver forandringsprocesser som "kraftfelter", hvor han i figur 4.4.3 skelner mellem sikkerhed og usikkerhed ved forandringen, og dernæst om medarbejderne har en positiv eller negativ attitude. Dette afgør om de er fortalere, modstandere eller tvivlere vedr. forandringen. Hver enkel medarbejder vil vurdere nogle forskellige faktorer såsom: Jobsikkerhed, indkomst, ansvar, status, arbejdsklima, relationer, osv. Herudfra vil medarbejderen vurdere om han er sikker på udviklingen i disse faktorer, hvis ikke, vil han høre blandt tvivlere. Hvis han er sikker, men overordnet vurderer at forandringen kommer ham til gode, så vil han kunne karakteriseres som fortaler, ellers som modstander, af forandringen.

Der introduceres endnu en model (figur 4.4.4), der skal give et indblik i, hvordan man kan anskue en medarbejders adfærd i forhold til forandringen. Først skelnes der mellem to attituder: "Attituden vedr. forandring generelt" og "Attituden vedr. den personlige forandring". Hvis der er kongruens mellem disse to, er det meget klar om man er modstander eller fortaler for en forandring, men hvis den ene er negativ, og den anden er positiv, bliver situationen mere kompleks. Man vurderer her den individuelle adfærd ud fra personens "attitude vedr. den personlige forandring", da denne vurderes til at være mest fremherskende (ikke gældende for kulturer, hvor fællesskabet betyder mest).

En person, der generelt er for forandring, men som personligt har vurderet at han taber ved denne forandring, vil således agere som "potentielt fortaler". Der vil typisk være tale om nogle motivationsbarrierer eller kapabilitetsbarrierer.

En person, der generelt er mod forandring, men som personligt har vurderet at han vinder ved denne forandring, vil således agere som "skjult modstander". En sådan person bryder sig ikke om forandring, men agerer opportunistisk, da det vurderes at han vinder ved forandringen.

Krüger springer så over i at snakke om implementeringsledelse, og det gør han med udgangspunkt i figur 4.4.5, som Kristian mener man får mest ud af at læse nedefra og oppefter. Krüger beskriver den dog oppefra og nedefter, ved at starte med at linke de fire målgrupper (opponenter, skjulte opponenter, potentielle fortalere og fortalere) til tre dimensioner ved implementeringsledelse.

- I første step søger man at kontrollere opponenterne gennem styring af opfattelser og overbevisninger, for at ændre deres holdning til forandringen. Dette sker gennem incitamenter og negative sanktioner. Hvis der bare ikke er noget at gøre, så må man fyre dem. Fortalerne kræver derimod minimal overtalelse, eftersom de jo har vurderet, at forandringen er til deres fordel.
- De skjulte modstandere har en negativ holdning, men positiv adfærd, og skal derfor primært påvirkes gennem styring af opfattelse og overbevisninger, understøttet af information. De har jo vurderet at de vinder ved forandringen, de er bare generelt ikke vilde med forandring.
- De potentielle fortalere, er generelt glade for forandring, men har vurderet at de taber ved denne forandring. Her gælder derfor styring af magt og politik, for at skabe incitamenter for denne gruppe, det kan dog også være information og træning de har behov for. Husk fra tidligere, at denne gruppe mangler motivation (f.eks. penge) eller kapabiliteter (evner).

Krüger nævner herefter forskellige former for integration, der kommer i fokus, efterhånden som implementeringen skrider frem. Det lader til at disse faser kommer fra en anden artikel, hvilket besværliggør en forklaring af dem. Kig på modellen, de giver forholdsvis god mening i relation til det, der allerede er gennemgået.

I modellen linkes Kurt Lewins "Unfreeze, Move, Freeze" til de tre foki ved implementering. I starten handler det om at styre opfattelser og overbevisninger (management of perceptions and beliefs), for at tømme den nuværende situation op. Herefter sættes den i bevægelse med styring af magt og politik (power and politics management), og til sidst - gennem træning og indlæring (issue management) - fryses situationen til igen.

Management of perceptions and beliefs

Det primære formål er holdnings-accepten. Det handler om at ændre de gældende værdier og overbevisninger. Behovet for forandring og selve forandringen skal kommunikeres. Der skal typisk formuleres en inspirerende og tankevækkende missions- og visionserklæring. Symboler og ritualer kan være meget nyttige værktøjer her, f.eks. nævnes hvordan HP tog alle medarbejdere med på et dampskib, hvor de i fællesskab skubbede en stor sten over bord, som havde alle fejl og mangler indgraveret. Rollemodeller kan fremdrages og bruges til at vise organisationen eksempler. Toplevelsen må også fungere som rollemodeller for forandringen. Integrationen er altså her værdibaseret, og i det omfang der bruges rollemodeller, understøttes dette af gruppebaseret og individuel integration.

Power and politics management

Denne proces er målrettet adfærd-accepten, hvorfor man har fokus på opponenter og de potentielle fortalere. Magt og politik kan udøves såvel af individer som af grupper, hvorfor processen primært knytter sig til den gruppebaserede og den individuelt baserede integration. Ved magt forstås bl.a. brugen af gulerod og pisk. Nogen gange kan det være nok at ændre lidt i incitamenterne, for at få en ændring i adfærden. Der skal opbygges en koalition, som er fortalere for forandringen. Ved meget store forandringer, kan denne koalition også bestå af eksterne parter.

Issue management

Det er typisk denne proces, som virksomheder, der har forandringsprojekter som slår fejl, starter med. Det skyldes at de undervurderer behovet for styring af opfattelser og overbevisninger, samt magt og politik.

Værktøjerne her minder meget om dem man finder i projektledelse, og fokus ligger da også på triangelen med omkostning, tid og performance. Her er der tale om professionaliseret integration, hvor medarbejderne får chancen for at indordne sig under det nye system gennem information og træning. Issue management er tæt forbundet til "personalebarriererne". Her skal forandringen institutionaliseres, og der skal opbygges et vedvarende fokus på forandring (continuous renewal, her tales også om "den lærende organisation").

I figur 4.4.6 præsenteres en række værktøjer i relation til de tre forskellige områder af implementeringsledelse, som netop er blevet gennemgået.

Figur 4.4.7 forsøger at samle hele artiklens pointer i en enkelt figur (og metafor af et isbjerg). Over vandet ligger den rationelle og faktuelle dimension af forandringsledelse (issue management), men under vandet ligger et vigtigt fundament (management of perceptions and beliefs og power and politics management). Sammen med modellen kommer Krüger med 7 forslag omkring implementeringsledelse

1. Implementering som et integreret element af forandringsprocesser

Her udfordres dikotomien hvor man først formulerer og derefter implementerer, i stedet mener Krüger at implementeringen er en del af hele forandringsprocessen, og man kan ikke bare lave en nøglefærdig løsning og forvente at få den implementeret.

2. Udvikling af et implementeringskoncept

Et implementeringskoncept skal udvikles så det passer til den gældende situation. Jo dybere og bredere en forandring jo mere vægt skal der lægges på "Management of perceptions and beliefs" og "Power and politics management". Man skal også tage hensyn til adfærd og holdning blandt de, som bliver berørt af forandringen.

3. Accept som et separat implementeringsmål

Nøglen til en god adfærdsmæssig holdning ligger i overkommelse af accept-barrierer. En accepteret "uperfekt lappeløsning" er mere værd end en fuldstændig afvist "perfekt løsning". I det bedste tilfælde kommer organisationen til lære at lære, og det er en rigtig god egenskab mener Krüger.

4. Styring af opfattelse og overbevisninger til at sikre holdnings-accept

Direkte og skjulte opponenter af forandring skal have ændret deres holdning til forandringen, og det sker i den kulturelle dimension af forandring. Toplevelsen skal ikke bare kommunikere forandring men også indleve den.

5. Styring af magt og politik til at sikre adfærds-accept

Potentielle fortalere og opponenter skal influeres gennem politik og magt, således at deres adfærd kommer til at understøtte forandring.

6. Issue management for at sikre opnåelse af omkostninger, tid og kvalitet.

Her søges opnåelsen af den klassiske performance-triangel. Ud over at forandringen institutionaliseres her, så sikres der også overkommelse af kapabilitetsbarrieren gennem træning.

7. Kombinering af værktøjer i et implementeringsmiks

Forandring skal anskues som et produkt, der skal "sælges" til nogle kunder. Dette gøres ved at identificere behov og problemer hos målgruppen og sammensætte et miks af værktøjer, der sikrer en succesfuld implementering.

READINGS TIL KAP 5.

Business: produkt (udbydere/virksomheder)- markedsrelateret (kunder). Virksomheder som beskæftiger sig med samme produkter (har disse tilfælles). Når vi derimod taler om markeder er der to betydninger. Første er en nationaløkonomisk, hvor udbud møder efterspørgsel – dette er dog for upræcist (anvendes ikke i denne bog). Den anden stiller spørgsmålet; hvad er et marked? Et marked består af kunder, som igen kan inddeles i segmenter (homogene karakteristika).

Business level: Man har en strategisk forretningsenhed, hvor man organisatorisk og juridisk har et råderum. Det adskiller sig fra funktionel level veddet at man på business level kan betragtes som værende et profitcenter.

I relation til strategisk ledelse taler man om to typer fit: Et internt fit i virksomheden (figur 5.1.) + et eksternt fit (figur 4.1.).

Vedvarende konkurrencemæssige fordele: Egenskaber / kapabiliteter kan ikke substitueres, ødelægges af konkurrenter eller kopieres.

Problemet med Porters five forces er definitionen af branchen – hvad forstås ved en branche. I relation til figur 5.2 tænkes der på tværs ikke vertikal.

READING 5.1

Reading 5.1 er skrevet af Michael Porter, og har fået titlen "Competitive strategy". Hermed er artiklen fortalt for det perspektiv, der hedder "outside-in", i paradokset mellem markeder og ressourcer. Vi har nu bevæget os væk fra strategiprocesen og i stedet ind på området for strategi-indhold. Specifikt handler hører denne artikel ind under SBU niveau. Bemærk her at de fleste danske virksomheder er så små, at der kun er en SBU, og derfor sammenfalder corporate level og business level.

Konkurrencemæssig strategi har at gøre med at vælge en profitabel og vedvarende position i en industri. Der er to centrale spørgsmål, der skal besvares, ved valg af konkurrencemæssig strategi. Det første spørgsmål er, hvilken branche skal man vælge? Det næste spørgsmål er så, hvilken position i branchen skal man vælge?

Man er nødt til at tage hensyn til begge spørgsmål, da man sagtens kan have en god konkurrencemæssig position i en dårlig industri, og en dårlig konkurrencemæssig position i en god industri, ingen af delene er særlig attraktive. Der er dog tale om dynamiske spørgsmål, da forholdene i en industri kan ændre sig, ligesom konkurrencen mellem virksomhederne. Både industrien og den interne konkurrence kan påvirkes af virksomheden, hvormed man kan forsøge at forme industrien til ens egen fordel.

Den første del af artiklen handler logisk nok om, hvordan man analyserer en industri. Det gælder om at forstå "reglerne" i en industri, tilpasse sig dem, og herefter ændre dem til sin fordel. "Reglerne for konkurrence" i enhver industri er omfattet af de fem konkurrencemæssige kræfter: Indtrædelsen af nye konkurrenter, truslen fra substitutter, kundernes forhandlingsstyrke, leverandørernes forhandlingsstyrke og den interne rivalisering.

Samspillet mellem disse kræfter afgør en virksomheds mulighed for at fastholde en vedvarende profit. I nogle brancher kan relativt mange virksomheder tjene gode penge, mens andre brancher er så domineret af markedskræfterne at kun ganske få kan tjene gode penge.

Hver af de fem kræfter er en funktion af branchens struktur. Strukturen er relativt stabil, men ændrer

sig over tid, og forskellige kræfter kommer i fokus. Det handler ikke kun om at vælge en god industri, men også om at påvirke industrien til sin egen fordel.

Man skal dog også være påpasselig med de strategier, som tegner til at ændre strukturen i industrien, da det kan gå begge veje. Det kan være man kommer til at øge rivaliseringen, give øget magt til leverandørerne, sænke indtrædelsesbarriererne, osv. Alt dette kan skade den langsigtede profitabilitet i industrien. De fleste glemmer at tænke på de langsigtede konsekvenser ved en bestemt strategi, som bl.a. indebærer reaktionen fra konkurrenterne. Af denne grund mener Porter også at lederne af industrier typisk vil have større fordel af at beskytte industristrukturen fremfor at prøve at skabe bedre konkurrencemæssige fordele for dem selv.

At have tilfredse købere er en forudsætning for profitabiliteten i en industri, men for den enkelte virksomhed handler det også om, hvor meget af den værdi man er med til at skabe, man kan beholde selv, og hvor meget der går til andre kræfter. Nyindtrædende virksomheder kan være med til at give køberne mere af denne værdi, ved at sænke priserne, eller de kan formøble den ved simpelthen at øge omkostningen ved at konkurrere (Her tænker jeg sådan noget som at øge omkostningerne til medarbejdere, markedsføring, mm). Købernes forhandlingsstyrke bestemmer i hvor høj en grad de selv kan fange den skabte værdi, ved at presse priserne i bund. Truslen fra substitutter kan være med til at sætte et loft over, hvor meget en køber vil betale for industriens produkt. Leverandørernes forhandlingsstyrke er med til at bestemme hvor meget af kagen leverandørerne får, f.eks. ved høje råvarepriser. Endelig er den interne rivalisering med til at bestemme hvor meget af værdier, der foræres til køberne, i håbet om at vinde flest kunder.

Porter forklarer også at strukturen i industrien har stor effekt på den langsigtede balance mellem udbud og efterspørgsel. Selvom kortsigtede fluktuationer i udbud og efterspørgsel kan have en kortsigtet effekt på profitabiliteten, så er det industristrukturen der afgør den langsigtede profitabilitet. Indtrædelsesbarriererne er med til at sikre, at nye virksomheder ikke træder ind og underbyder de eksisterende. Den interne konkurrence er med til at bestemme om virksomhederne ekspanderer aggressivt eller vælger at fastholde profitabiliteten. Det er også industristrukturen, der bestemmer, hvor hurtigt konkurrenterne vil bukke under for et overudbud. Udtrædelsesbarrierer er med til at fastholde virksomheder i industrien, selvom der er overskudskapacitet.

Forskelle i strukturen af industrier er med til at afgøre hvor meget et overudbud af kapacitet betyder. I nogle industrier med meget intern rivalisering eller stærke købere, kan bare et lille overudbud resultere i en priskrig. I andre industrier sker der ikke meget ved, at der er overkapacitet. En god struktur tillader at virksomhederne selv høster fordelene i tilfælde af et økonomisk boom, mens man i en dårlig struktur med stærke leverandører eller mange substituerende produkter, kan risikere at andre løber med gevinsten.

Det næste spørgsmål handler som nævnt om virksomhedens position indenfor en branche. Her skriver Porter, at man sagtens kan tjene gode penge, selv i en branche med en dårlig struktur, hvis bare man positionerer sig rigtigt. Det handler om at skabe holdbare konkurrencemæssige fordele, og det kan grundlæggende gøre ved enten at tilbyde en lav pris eller differentiering.

Udledt af disse præsenterer Porter de tre generiske strategier: Omkostningsleder, differentiering og fokus i figur 5.1.2.

Fokus-strategien beskæftiger sig med et snævert segment, mens de to andre beskæftiger sig med en bred målgruppe. Hvis man vil fastholde en konkurrencemæssig fordel, må man vælge hvordan denne fordel skal være funderet, man kan ikke være alt for alle. Porter går så i dybden med de forskellige strategier.

Omkostningsleder

Ideen er her at være en lavpris-udbyder på tværs af segmenterne i en branche. Det kan typisk opnås ved stordriftsfordele, proprietær teknologi, fordelagtig adgang til ressourcer, mm. Selvom man forfølger en strategi som omkostningsleder kan man ikke ignorere differentiering, da man kan risikere at forbrugerne ikke betragter ens produkter som substituerende. Her taler Porter om parity eller proximity, hvilket kan oversættes til "ligestilling" og "nærhed", altså at man nærmest "kopierer" eller "kommer tæt på". Af denne strategi kræves det at virksomheden bliver omkostningsleder, det er ikke nok at der er flere, som kæmper om at få positionen som den billigste. Hvis ikke man kan få konkurrenterne til at frafalde deres strategi om at blive omkostningsleder, så bliver det dyrt i længden.

Differentiering

Her handler det om at være unik på en række punkter, som kunderne finder vigtige. Unikheden resulterer i en højere pris. Differentieringen kan både ske i form af selve produktet, distributionen, markedsføringen, mm. Hele tricket ligger i at få en højere pris end hvad det koster at differentiere sig. Man skal forsøge at få en pris der svarer til konkurrenternes, eller en som er højere, men opvejes af differentieringen, for at tjene overnormal profit. I modsætning til omkostningsleder-strategien, er det muligt at flere virksomheder med en differentieringsstrategi kan eksistere i en branche.

Fokus

Her vælger man at fokusere på et enkelt eller få segmenter i en branche, og opfylder disse behov. Man kan opdele fokus i omkostningsfokus og differentieringsfokus. Det er vigtigt at der eksisterer segmenter med usædvanlige behov i branchen, for at fokus-strategi kan lykkes. Der nævnes et eksempel, hvor en virksomhed har en produktion, der i højere grad er gearret til lav-volumen produktion, end de andre virksomheder i branchen er.

De virksomheder, der har en bred målgruppe kan enten underperforme eller overperforme i forhold til bestemte segmenter. Et eksempel på udnyttelse af underperformance kunne være de producenter, der laver luksusbiler. Et eksempel på udnyttelse af overperformance kunne være producenter, der laver de nye små netbooks.

Hvis virksomhederne med fokus-strategier vælger forskellige segmenter, er der som regel plads til adskillige af dem.

Fanget i midten

Hvis man forsøger at følge alle strategier samtidigt, vil man blive fanget i midten. Skulle det lykkedes at tjene penge på dette, vil den konkurrencemæssige fordel hurtigt blive udhulet af de andre virksomheder, der er mere rene i deres valg af strategi.

En virksomhed, der følger en "fanget i midten"-strategi kan kun tjene gode penge, hvis der er en gunstig struktur i branchen. Efterhånden som branchen modner, vil der typisk opstå større afstand, mellem de der følger en ren strategi, og de som ikke gør.

En fokus-virksomhed skal passe på med at gå på kompromis med sin strategi, som følge af en succes. Man er bedre tjent med at fastholde sin strategi og finde en anden branche, end man er med at begynde at arbejde "mod" sin strategi.

Forfølgelse af mere end en generisk strategi

Hver generisk strategi er meget forskellige i, hvad det er der medfører den konkurrencemæssige fordel. Det kan dog være muligt for en virksomhed at skabe to store forretningsenheder (SBU'er), med hver sin generiske strategi, i den samme branche. Det er vigtigt at adskille disse enheder fra hinanden, for at undgå at blive "fanget i midten".

Det er som regel ikke muligt at forfølge både en omkostningsleder-strategi og en differentieringsstrategi. Man kan sagtens finde måder at reducere sine omkostninger betydeligt, uden at gå på kompromis med differentieringen, men det er ikke det samme som at ville være

omkostningsleder. Typisk vil en virksomhed møde et punkt, hvor man ikke længere kan sænke omkostningerne, uden at gå på kompromis med differentieringen.

Skulle det dog lykkes at opnå både differentiering og være omkostningsleder, så vil der være store gevinster. Dette skyldes at differentieringen leder til mulighed for højere priser, mens man som omkostningsleder har lave priser.

Jeg synes Porter er ufatteligt vag i hans argumentation i denne sektion...

Bæredygtighed

En strategi skal være bæredygtig, for at lede til overnormal profit. Det handler om at man skal have vedvarende konkurrencemæssige fordele. For hver strategi præsenterer Porter nogle risici (Tabel 5.1.1). Man skal have nogle barrierer, der forhindrer andre virksomheder i at imitere strategien. Ingen barrierer er som regel uovervindelige, hvorfor man bør udvikle sig. I tabel 5.1.1 nævnes også nogle af disse risici.

Nogle branchestrukturer kan hindre eksistensen af enkelte af de generiske strategier, som f.eks. fokus, i en branche, hvor der ikke rigtig er forskellige segmenter. Eller omkostningsleder, i en branche, hvor alle virksomheder opererer under de samme betingelser.

Det værste der kan ske i en branche for en virksomhed, er at man er flere om at forfølge en omkostningsleder-strategi. Det er heller ikke godt, hvis flere vælger den samme form for differentiering.

Porter slutter med at kritisere mange planlægnings-koncepter for at være for ensporet mod lave omkostninger, som vejen til konkurrencemæssige fordele, hvor Porter i stedet argumenterer for at der er flere veje. Hvis alle følger en strategi om de laveste omkostninger, så bliver resultatet fatalt for de fleste virksomheder.

READING 5.2

Denne reading er skrevet af Danny Miller, Russel Elnstat og Nathaniel Foote, og har titlen "Strategy from the inside out: building capability-creating organizations". Artiklen her skal repræsentere det perspektiv, der hedder "inside-out", i paradokset mellem markeder og ressourcer. Vi er stadig på SBU niveau i den del af bogen, der hedder "strategy content".

Som en lille note, så forklarer bogens forfattere, at der er god forbindelse mellem dette perspektiv og "integrated organization"-perspektivet, som kommer i næste kapitel, eftersom ressourcer kan spredes over flere SBU'er.

Artiklen starter med at præsentere en lille case, hvor Citibank er i vanskeligheder, fordi mange af deres afdelinger går skidt. Direktøren spekulerer på hvordan de opbygge nogle fordele, som ikke umiddelbart kan kopieres af konkurrenterne, og hermed vælger man også, at man ikke selv vil kopiere konkurrenterne.

Her indskyder Miller, Elnstat og Foote et argument om, at man virksomheder har opnået konkurrencemæssige fordele, ved at tage udgangspunkt i nogle "asymmetrier" (Det er det de i bogen kalder ressourcer). Disse asymmetrier kan så - når de er identificeret - konverteres til kapabiliteter (evner), som kan udnyttes over en række passende markeder.

Direktøren for Citibank finder ud af, at Citi har nogle egenskaber, som er svære at kopiere for konkurrenterne. De har afdelinger i 100 lande, og kunne derfor med fordel servicere multinationale virksomheder. På dette tidspunkt var organisationen ikke bygget til at servicere denne type virksomheder, men det ønsker direktøren at ændre på, da det kan skabe en vedvarende

konkurrencemæssig fordel.

Som et eksempel på, at man kan finde og udnytte asymmetrier, selv i små virksomheder, fremhæver Miller, Einstat og Foote en virksomhed, som hedder Shana Corp. Her har man "tilfældigvis" udviklet en speciel kompetence, for at udvikle formular-software på tværs af to operativsystemer, pga. noget produktudvikling og et par kontrakter, der har relateret sig til teknologien. Denne "asymmetri" identificeres af ledelsen, som herefter begynder at koncentrere sig om kunder, som kan have glæde af den specielle kompetence. Dette gav Shana Corp. en konkurrencemæssig fordel, som ville være svær at imitere. Det understreges endvidere alle de typisk ting, som man IKKE har gjort, for at få en konkurrencemæssig fordel. Shana Corp. har ikke planlagt at opnå denne kompetence, man har ikke kopieret noget fra konkurrenterne, og man har heller ikke identificeret en lille niche i dette marked.

Konklusionen på disse to eksempler er klar. Konkurrencemæssige fordele opstår ikke fra imitation, men i stedet ved at identificere asymmetrier under opståelse og konvertere dem til kapabiliteter. Miller, Einstat og Foote definerer to begreber som er meget relevante for artiklen:

- Asymmetrier

Asymmetrier er kompetencer, viden, processer, relationer, forbindelser eller output, som en organisation besidder eller producerer, som konkurrenterne har svært ved at anskaffe sig eller kopiere på omkostnings- eller tidsmæssigeffektiv vis. Typisk vil disse ikke udgøre en konkurrencemæssig fordel, men de har potentialet til at blive transformeret til værdifulde ressourcer eller kapabiliteter.

- Kapabilitetskonfigurationer

Kapabilitetskonfigurationer er systemer, bestående af forstærkende elementer, der inkorporerer kerne-kapabiliteter, samt organisatoriske design-infrastrukturer, hvori de er indlejrede, som fornyer, tilpasser og støtter kapabiliteterne.

Det er unikheden i asymmetrierne, der gør dem velegnede som et udgangspunkt, og som sikrer mod umiddelbar imitering. En anden fordel er deres tilgængelighed. Asymmetrier opstår som regel over tid, som et resultat af tidens gang.

Asymmetrier er ikke hverken ressourcer (i artiklens forstand) eller kernekompetencer. Sammenlignet med personlighedstræk, så kan de være fordele eller ulemper. Der er som regel et manglende fokus på dem, som dog kan udvikles og udnyttes.

Miller, Einstat og Foote understreger at en vedvarende forbindelse til markederne er vital for deres "inside-out" tilgang. Først og fremmest må man forstå forskellene mellem sig selv og sine konkurrenter, og man er nødt til at undersøge markedsreaktioner, for at opdage asymmetrier.

Miller, Einstat og Foote præsenterer herefter 3 nødvendigheder ved deres tilgang. Det understreges at selvom de præsenteres lineært, så er processen mere emergent, med trail-and-error, iterationer mellem nødvendighederne og udnyttelse af tilfældigheder.

Nødvendighed 1 - Opdag asymmetrier, og deres potentiale

Her gentages nødvendigheden ved at identificere sin virksomheds asymmetrier. De kan både opstå ved bevidste handlinger, som f.eks. skabelsen af kontrakter og ansøgning om patenter, men som regel er de mere subtile og eksisterer som historiske påfund, der ikke direkte er knyttet til virksomhedens succes, og derfor ikke er opdaget af konkurrenterne. Af samme grund kan asymmetrierne være svære at finde og kræver en bred undersøgelse på tværs af organisationen og dens processer. Miller, Einstat og Foote, deler søgeprocessen op i en ekstern og en intern.

- Den eksterne søgeproces

Et godt sted at starte kan være hvilken type kunder man servicerer, og nogle af årsagerne til at man fik

lige netop disse kunder. Man kan også opdage asymmetrier ved at prøve nogle nye ting, og herved se hvilke kapabiliteter, der kræves af virksomheden. **Som regel er first-mover-advantage kritisk for succes.**

- Den interne søgeproces

Mange asymmetrier ligger begravet i virksomhedens historie, og må findes frem, for at man kan iværksætte måder at støtte dem på og konvertere dem til kapabiliteter. En virksomhed nævnes som eksempel, hvor man fandt ud af at, at succesen var opstået pga. fleksibelt produktionsudstyr. Det havde man fået fat i, da man flere gange havde været med til at ombygge rivalers produktionssystem, og taget ved lære heraf.

Asymmetrierne kan enten dukke op som uudnyttede aktiver, man pludselig får et andet syn på, eller som en emergerende fordel, som typisk opstår i uhåndgribelige aktiver.

I tabel 5.2.1 er en vejledning til hvilke spørgsmål man kan stille, når man er på jagt efter asymmetrier.

Nødvendighed 2 - Skab kapabilitetskonfigurationer

Man udvikler sine asymmetrier til kapabiliteter gennem organisatorisk design.

Kapabilitetskonfigurationer er opbygget af sammenhængende kombinationer af ressourcer og kapabiliteter, der er svær at imitere. Der nævnes 5 umiddelbare fordele ved kapabilitetskonfigurationer:

1. Der opstår kraftfulde supplementer
 2. Der skabes "Asset specificity", en måde at bruge håndgribelige ressourcer på, som er svært for konkurrenterne at imitere.
 3. Kapabiliteter bliver organiseret i sociale systemer, som også er svære at kopiere
 4. Konfigurationer omfatter selvforstærkende cirkler, som udvikler kapabiliteterne
 5. Punkterne 2-4 hjælper til at gøre kapabiliteter til vedvarende konkurrencemæssige fordele
- De nævnes en yderligere fordel, nemlig at konfigurationerne er indlejret i en infrastruktur, der løfter, bevarer, og udvikler kapabiliteter.

Eksemplet fra Citibank viser hvordan man er nødt til at organisere sig på en bestemt måde, for at udnytte en asymmetri. Den eksisterende konfiguration var den primære årsag til, at asymmetrien ikke kunne udnyttes og dermed være en kapabilitet. I tabel 5.2.1 vises nogle måder hvorpå man opbygger og udnytter kapabiliteter.

En af de primære fordele ved at designe disse konfigurationer er, at de såkaldte selvforstærkende cirkler skabes. Disse er med til at udvikle kapabiliteten, og jo mere de udvikler sig, jo mere opmærksomhed og jo flere ressourcer kan kapabiliteten trække (f.eks. tiltrækkes talentfulde medarbejdere, hvis indsigter bidrager yderligere).

Her nævnes ISS som et eksempel, der gennem sin kontrakt med slagterivirksomheder opbyggede kompetencer indenfor avanceret rengøring, og opnåede viden om bakterier, der kunne udnyttes i andre sammenhænge.

Nødvendighed 3 - Forfølg muligheder i markedet, der bygger på og udnytter kapabiliteter

Det er vigtigt at kapabiliteterne tilfredsstillende et tilpas stort publikum, til at man opnår økonomiske fordele. Et marked skal betragtes som en række nicher, hvor hver niche skal evalueres med udgangspunkt i virksomhedens unikhed. I relation til det perspektiv, der hedder "the integrated organization", så mener Miller, Einstat og Foote, at markeder og muligheder skal være komplementære, idet de skal trække på nogle af de samme kapabiliteter.

Der nævnes forskellige måder, hvorpå man kan udnytte sine kapabiliteter på tværs af markeder.

- De samme kapabiliteter kan benyttes på tværs af industrier og produkter
Her nævnes ISS, som med sin erfaring begyndte at gøre rent på sygehuse.
- Kundernes oplevelser og virksomhedens ry, kan bruges til at sælge kunden flere forskellige ting
ISS brugte sin viden om hospitalerne til at indhente flere kontrakter hos dem.
- Segment-relaterede oplevelser hos én kunde kan bruges hos en anden
Ved at anvende sin viden om en bestemt kunde, kan man lettere få flere kunder.

I forhold til alle nødvendighederne er det vigtigt at man vedvarende søger nye asymmetrier, for at undgå at man mister sine konkurrencemæssige fordele.

For at man kan udnytte asymmetrierne bedst muligt, er der nogle trade-off's man er nødt til at arbejde med. **Det er trade-off's mellem: handling og reflektion, variation og selektion, kapabiliteter og muligheder.**

Det første trade-off er mellem reflektion og handling. De bedste asymmetrier opdages gennem reflektion og det at bryde rammer, ved at tænke på nuværende aktiver i andre sammenhænge. Det er dog ikke nok at reflektere, man må også handle på reflektionerne, hvis virksomheden skal have noget ud af asymmetrierne, det kan ske ved at eksperimentere.

Det næste trade-off mellem variation og selektion, hvor man er nødt til at vælge blandt de asymmetrier der virker lovende, om hvilke man vil transformere til kapabiliteter. Samtidig er man nødt til at fastholde en eksperimenterende og legende adfærd, så nye kapabiliteter tillades at opstå.

Til sidst er der et trade-off mellem kapabiliteter og muligheder i markedet. Man er nødt til at finde muligheder som passer til de kapabiliteter man har, samtidig er man også nødt til at lade mulighederne forme kapabiliteterne. Jo hurtigere disse tilpasser hinanden, jo længere tid kan virksomheden fastholde sin konkurrencemæssige fordel.

Man er nødt til at sikre samarbejde mellem de der har kundekontakt, og dem der arbejder bag facaden. Ellers kan det ske, at hver gruppe finder uegnede kapabiliteter, der enten unødigt strækker kapabiliteterne eller som skaber kapabiliteter, der ikke er et marked for.

Der skal være nogle ressourcer til rådighed for både front-personalet og bag-personalet, som er uafhængige af den daglige drift, således at man kan udforske mulighederne.

Lederne skal sørge for at skabe rammerne for et samarbejde mellem front- og bagpersonale. Det er også ledelsen, der skal stå for at prioritere kapabiliteterne og mulighederne, samt at afgøre uoverensstemmelser mellem grupperne. Det er dog langt bedre hvis for- og bagpersonale kan samarbejde helt uden en leders indblanding.

Ved at designe gode organisatoriske processer, kan man sikre sig at organisationen vedvarende identificerer, udforsker asymmetrier, udnytter kapabiliteter og videreudvikler dem.

READING 5.3

Reading 5.3 har titlen "The capabilities of market-driven organizations" og er skrevet af George Day. Bogens forfattere mener at strategi-området med tiden er begyndt at tænke mere inside-out, mens marketing-området koncentrerer sig mere om outside-in. Fra marketing-området har de valgt denne reading af George Day, som de mener gør det mere håndgribeligt, hvad outside-in går ud på.

Som en indledning præsenteres marketing-konceptet som et paradoks for ledelsesområdet, idet man er blevet fortalt at skulle have fokus på kunderne, for at opnå overnormal profit. Samtidig var det dog

ikke særlig kendt, hvad man præcis måtte gøre, for at opbygge en sådan markedsorientering. Day opsummerer 3 væsentlige egenskaber: (1) Et sæt overbevisninger, som giver førsteprioritet til kundens interesser, (2) Organisationens evne til at skabe, forplante og udnytte overlegen information om kunder og konkurrenter, (3) Koordineret brug af ressourcer på tværs af organisationen, for at skabe overlegen kundeværdi.

Day fremhæver også at en voksende mængde af empiriske studier støtter, at markedsorientering er sammenhængende med overnormal profit, men han mener også at der er en række huller, som han med artiklen vil kigge på. Det er områder som: Hvordan opbygger man programmer for skabelsen af en markedsorienteret organisation? Hvad skal ledelsen gøre?

Day klassificerer kapabiliteter i tre kategorier (figur 5.3.1), afhængigt af hvilket fokus processerne har. De tre kategorier er: Outside-in processer, Spanning processer og Inside-out processer. Den første og sidste kategori kan betragtes som to ender af et kontinuum, med spanning processer imellem.

Day mener nemlig at det er forfejlet at have sit overordnede fokus på, hvad en organisation er i stand til at gøre, fremfor de behov de forsøger at tilfredsstille.

- Inside-out kapabiliteter har at gøre med produktion, logistik, HRM, osv.

- Outside-in kapabiliteter har at gøre med at forbinde andre kapabiliteter til omgivelserne, såsom kunderelationer, leverandørrelationer, osv.

- Spanning kapabiliteter er det der ligger midt imellem. Det er der hvor inside-out og outside-in integreres. Det er ting som produktudvikling, strategi, ordreopfyldelse, osv.

Day argumenterer for at markedsorienterede virksomheder er overlegne i outside-in processerne, og målet er at flytte rækkevidden for alle processer mod den eksterne ende af kontinuumet. F.eks. mener han at det er godt for virksomheden, hvis HRM ansætter personale, der er gode til at løse kundernes problemer.

Spanning kapabiliteter sker som den sekvens af aktiviteter, der udgør fundamentet for de processer, der bruges til at tilfredsstille det forventede kundebehov, der er identificeret af outside-in processerne. Der er stor forskel på at styre disse processer, i forhold til en vertikal funktion i et traditionelt hierarki. Fokus ligger på eksterne målsætninger, såsom kundetilfredshed. Der er nødt til at være en klar ejer af processen, som har et overblik, der sætter ham i stand til at identificere de steder hvor der er problemer. Information skal være tilgængeligt for alle involverede parter, uden at skulle gå igennem et hierarki.

Som et eksempel på en kritisk spanning kapabilitet vises en order-fulfillment proces i figur 5.3.2

Denne her reading virker meget som en direkte modsætning til reading 5.2, i mine øjne kunne den sagtens være blevet sat som fortaler for outside-in perspektivet. Bl.a. så taler både Day og Miller, Einstat og Foote om det med at Front- og bagpersonale skal arbejde sammen, Day kalder dem bare outside-in processer og inside-out processer.

Day omtaler market-sensing som en særlig kapabilitet, der er specielt fremherskende i markedsorienterede virksomheder. Essensen af market-sensing kan opsummeres som: "Generering og forplantning af viden om markedet på tværs af organisationen, og responsen herpå". I figur 5.3.3 vises et eksempel på nogle market-sensing processer. Processen kan sættes i gang af problemer som opstår, eller beslutninger som skal tages.

Markedsorienterede virksomheder er kendetegnet ved at de er meget bedre til at forudse i hvilken retning markedet bevæger sig og dermed skabe de nødvendige forudsætninger for at kunne tiltrække kunder på vedvarende basis. Denne kapabilitet opnås gennem: Undersøgelse med et åbent sind, Synergistisk distribution af information, Gensidige informerede fortolkninger og tilgængelig hukommelse.

Undersøgelse med et åbent sind

Markedsorienterede virksomheder arbejder systematisk med at indsamle data om markedet. Der udvises følgende kendetegn:

- Aktiv scanning

Her mener Day at de fleste virksomheder har en top-down tilgang til scanning af markedet. I markedsorienterede virksomheder er front-personalet i stand til at informere ledelsen systematisk.

- Selvkritisk benchmarking

Man sammenligner sig med konkurrenterne ikke alene gennem produkter, men også i holdninger, værdier og processer.

- Kontinuerlig eksperimentering og forbedring

Man justerer virksomhedens processer for at forbedre performance (Det ville nok være det Tushman, Newman og Romanelli ville kalde "fine-tuning"), men man skal også tjekke hvad der virker, og hvad der ikke virker (Minder meget om selektion og variation fra artiklen af Miller, Einstat og Foote)

- Informeret imitering

Her skal man undersøge meget nøje, hvad det præcis er en konkurrent gør, så man kan imitere det inden konkurrenten får et stort forspring. Det handler ikke om at indentificere kapabiliteter, kun om at imitere nogle aktiviteter.

Synergistisk distribution af information

Markedsorienterede virksomheder er i stand til at distribuere information på tværs af funktioner, således at f.eks. salgspersonale, der lærer noget om konkurrenterne, er i stand til at vide hvor i organisationen, deres information kan gøre gavn.

Gensidigt informerede fortolkninger

Markedsorienterede virksomheder anvender bl.a. scenario-tænkning, for at tvinge ledere til at ytre deres mentale modeller, således at man sikrer, at beslutninger bliver taget på et fornuftigt grundlag.

Tilgængelig hukommelse

Det gælder om at opbygge nogle mekanismer til at lagre informationen i virksomheden på en måde, så den er tilgængelig for alle. Hvis ikke man sørger for at gemme information, og gøre den tilgængelig, så fordrer det hukommelsestab.

Day beskæftiger sig herefter med customer linking som en særlig kapabilitet i den markedsorienterede virksomhed. Denne kapabilitet handler om, hvordan man håndterer tætte kunderelationer. Det er ikke længere nok at have armlængde-relationer til sine kunder, hvorfor man må opbygge nye kompetencer og processer såsom: Tæt kommunikation og fælles problemløsning, samt koordinering af aktiviteter.

Tæt kommunikation og fælles problemløsning

Der skal udveksles information på kontinuerlig basis, så man hurtigt kan reagere på behov, problemer og opstående nødvendigheder. I stedet for forhandling skal man benytte fælles problemløsning, og være meget mere opmærksom på hinandens processer. Leverandøren kan således deltage i udviklingsarbejde. Salgspersonalet antager derfor også en helt ny rolle, hvor man understøtter samarbejdet, fremfor at være selve kontaktfladen mellem virksomhederne.

Koordinering af aktiviteter

Ud over at aftale leveringstidspunkter skal man mellem virksomheder koordinere: (1) Fælles produktionsplanlægning, (2) Styling af informationssystemer, så man kender hinandens behov, (3)

Gensidige forpligtelser til at forbedre kvalitet og reliabilitet.

I stedet for at forsøge at skubbe omkostninger over på hinanden, skal man samarbejde for at sænke omkostningerne for hele systemet.

Det er ikke alle kunder, som man skal knytte tætte bånd til, nogle kunder skal bare have leveret til tiden, til en konkurrencedygtig pris.

Day fremhæver de to førnævnte kapabiliteter (Market-sensing og customer linking) som essentielle for at opbygge en markedsorienteret organisation. Det er ikke bare sådan ligetil at ændre en virksomhed til at være markedsorienteret, typisk vil man have behov for nogle kulturelle ændringer (Her kunne det være godt at referere til Wilfried Krüger).

Konklusionen på artiklen indeholder ikke noget nyt i forhold til ovenstående

READING 5.4

Denne reading er skrevet af Jay Barney og har titlen "Firm resources and sustained competitive advantage". Artiklen er valgt for at gå mere i detaljer med det ressourcebaserede syn på virksomheder, som er i direkte tilknytning til reading 5.2 og dermed inside-out perspektivet.

Jay Barney starter med at præsentere figur 5.4.1, der i princippet er en SWOT analyse. Udfra den forklarer han hvordan folk som Porter har bygget modeller med udgangspunkt i muligheder/trusler, under antagelse af at alle virksomheder er ens i forhold til hvilke strategiske ressourcer de besidder, og at skulle noget heterogenitet opstå, så vil den hurtigt forsvinde da sådanne ressource er meget mobile (de kan købes og sælges). Barney ønsker at undersøge den modsatte side, hvor udgangspunktet ligger i virksomheden, altså et ressourcebaseret syn. Det gøres med to anderledes antagelser: At virksomheder i en branche er heterogene mht. de ressourcer de besidder, samt at mobiliteten af ressourcerne er ufuldstændig (De kan ikke kopieres fuldstændigt).

Barney definerer tre koncepter, til brug for resten af artiklen, det drejer sig om: virksomhedens ressourcer, konkurrencemæssig fordel og vedvarende konkurrencemæssig fordel.

- Virksomhedens ressourcer

En virksomheds ressourcer er alle aktiver, kapabiliteter, organisatoriske processer, egenskaber, information, viden, osv. som virksomheden kontrollerer og dermed sætter den i stand til at udtænke og implementere strategier, der forbedrer effektivitet og efficiens. Ressourcer kan klassificeres som enten fysisk kapital, humankapital eller organisatorisk kapital.

- Konkurrencemæssig fordele og vedvarende konkurrencemæssig fordel

En virksomhed har en konkurrencemæssig fordel, når den har implementeret en værdiskabende aktivitet, som ikke samtidigt er blevet implementeret af nuværende eller potentielle konkurrenter. En virksomhed har en vedvarende konkurrencemæssig fordel, når den værdiskabende aktivitet ikke umiddelbart kan kopieres.

En vedvarende konkurrencemæssig fordel, betyder ikke at den er evig, men snarere at den ikke kan kopieres af konkurrenterne. Ændringer i strukturen i branchen kan dog betyde at en tidligere konkurrencemæssig fordel, nu bliver en konkurrencemæssig ulempe.

Med udgangspunkt i disse definitioner vil Barney undersøge konkurrencens karakter, når ressourcer er homogene og fuldstændigt mobile. Det gør han ved at sætte dem i forhold til (1) vedvarende konkurrencemæssige fordele, (2) first-mover fordelene og (3) indtrædelses/mobilitetsbarrierer.

- Vedvarende konkurrencemæssige fordele

Barney mener ikke at man kan tale om vedvarende konkurrencemæssige fordele i en branche, hvor der er homogene ressourcer, som er fuldstændigt mobile. Her vil enhver succesfuld strategi hurtigt blive kopieret af alle andre virksomheder i branchen, da de jo har de samme ressourcer til rådighed.

- First-mover fordelene

Et argument, der taler mod ovenstående konklusion, er first-mover fordelene, hvor en virksomhed opnår fordele ved at være den første. Barney mener dog ikke at first-mover fordelene kan opstå i en branche med homogene ressourcer, da selve definitionen af homogene ressourcer betyder, at alle virksomheder besidder de samme informationer om markedet, og derfor vil implementere en given strategi parallelt. Barney understreger, at han ikke siger, at der ikke kan opstå first-mover fordelene, men snarere at de opstår på grund af heterogenitet blandt virksomhederne.

- Indtrædelses/mobilitetsbarrierer

Disse barrierer er et andet modargument, mod den første konklusion, at der ikke kan opstå vedvarende konkurrencemæssige fordele med homogene og fuldt mobile ressourcer. Igen mener Barney at dette er en konsekvens af heterogenitet og ufuldstændigt mobile ressourcer. Han mener ikke at barriererne kan opstå ståfremt der er homogenitet i ressourcerne blandt virksomhederne.

Jay Barneys argument indtil nu, har været, at man for at forstå vedvarende konkurrencemæssige fordele, er nødt til at anvende en teoretisk model, der forudsætter heterogene og immobile ressourcer. For at en virksomhed kan have potentiale for vedvarende konkurrencemæssige fordele, skal de have fire egenskaber: (1) Værdifulde ressourcer, som enten tillader at virksomheden udnytter muligheder eller neutraliserer trusler. (2) Ressourcerne skal være sjældne blandt nuværende og potentielle konkurrenter. (3) Ressourcerne må ikke være fuldstændigt kopierbare. (4) Der må ikke være strategisk ækvivalente substitutter for ressourcen, der hverken er sjældne eller ufuldstændigt kopierbare.

Hver af disse 4 egenskaber ved ressourcerne diskuteres nærmere i den resterende del af artiklen.

Værdifulde ressourcer

En ressource er nødt til at være værdifuld for at være en kilde til vedvarende konkurrencemæssige fordele. Det vil sige at man skal kunne anvende ressourcen til at skabe strategier, som kan udnytte nogle muligheder og/eller neutralisere nogle trusler.

Barney mener desuden at de modeller, som beskæftiger sig med omgivelserne (Porter), disse modeller hjælper med at isolere de egenskaber ved virksomheden, som udnytter muligheder og neutraliserer trusler, og dermed fortæller de hvilke egenskaber der kan betragtes som ressourcer. Dernæst kan den ressourcebaserede model så fortælle hvilke andre karakteristika, der skal være til stede, for at man kan tale om vedvarende konkurrencemæssige fordele.

Sjældne ressourcer

Det er ikke nok at have værdifulde ressourcer. En ressource som alle virksomheder besidder, giver de samme muligheder i forhold til den strategiske udnyttelse, og vil derfor ikke være en kilde til vedvarende konkurrencemæssige fordele. Det samme gælder bundter af ressourcer. Hvis et bundt af virksomhedsressourcer ikke er sjældent, så kan det ikke være en kilde til vedvarende konkurrencemæssige fordele. Det betyder ikke at man helt skal glemme de ressourcer, som alle virksomheder besidder, de kan bare ikke være kilden til de vedvarende konkurrencemæssige fordele. Barney forklarer at det er svært at afgøre hvornår en ressource er sjælden nok, men kommer til en

konklusion der lyder som følger: Så længe antallet af virksomheder, der besidder en ressource, er mindre end det antal, der skal til for at skabe perfekt konkurrence, så har ressourcen potentiale for at danne konkurrencemæssige fordele.

Ufuldstændigt kopierbare ressourcer

Værdifulde og sjældne ressourcer kan kun blive til vedvarende konkurrencemæssige fordele, hvis konkurrenterne ikke kan kopiere ressourcerne fuldstændigt. En virksomheds ressourcer kan være ufuldstændigt kopierbare som en konsekvens af en eller flere af disse tre muligheder: (1) Evnen til at anskaffe en ressource er et resultat af unikke historiske betingelser. (2) Forbindelsen mellem en virksomheds ressourcer og virksomhedens konkurrencemæssige fordele er uklar. (3) Den ressource, der skaber virksomhedens konkurrencemæssige fordel, er social kompleks. Disse tre kilder til ufuldstændigt kopierbare ressourcer uddybes i det følgende.

- Unikke historiske betingelser

Barney starter med at anfægte bl.a. Porter, for at ignorere virksomheders unikke historiske baggrund i sin analyse. Den ressourcebaserede teori involverer tid og rum, og medtager dermed virksomheders historie. Der kan være begivenheder hvor virksomheder i en bestemt periode, kan sikre sig ressourcer, som i en senere periode ikke er mulige (muligheden for at opkøbe under en finanskris?).

- Uklarhed

Barney siger at uklarheden mellem virksomhedens ressourcer og dens konkurrencemæssige fordele har fået markant mere opmærksomhed end virksomheders historiske betingelser.

For at en virksomhed kan opnå *vedvarende* konkurrencemæssige fordele, skal uklarheden være gældende for både konkurrenterne og virksomheden selv. Hvis virksomheden selv kender årsagen fuldt ud, så kan konkurrenten også komme til at kende den.

- Social kompleksitet

En virksomheds ressource kan være et meget komplekst socialt fænomen, som f.eks. en helt unik kultur eller relationer mellem lederne, et godt ry blandt leverandører og kunder, osv. Disse ressourcer kan være meget svære at kopiere, selvom man har en meget klar idé om, hvordan ressourcen fungerer værdiskabende. Fysiske ressourcer har ikke denne karakter, men udnyttelsen af fysiske ressourcer har. Dvs. at to virksomheder med samme materiel kan fungere vidt forskelligt, på grund af en social kompleksitet, som ikke er mulig for den anden virksomhed at kopiere.

Substituerbarhed

Der må ikke eksistere nogle strategisk ækvivalente substitutter for en ressource, hvis den skal være en kilde til vedvarende konkurrencemæssige fordele. To ressourcer er strategisk ækvivalente, hvis de uafhængigt kan anvendes til at forfølge samme strategi (Her tænker jeg, at man f.eks. kan benytte to forskellige programmeringssprog til at lave samme program).

Substituerbarheden kan enten ske ved at erstatte en ressource med en der ligner meget. Her nævnes som et eksempel hvordan en konkurrent kan opbygge sin egen kvalitets-toppedelse, og selvom det ikke er præcis de samme mennesker, så kan det måske betyde at man bliver i stand til at forfølge de samme strategier.

Dernæst kan det også være muligt at erstatte ressourcer med nogle som er meget forskellige. Hvis en virksomhed har en karismatisk leder med en klar vision, så er det ikke nogen vedvarende konkurrencemæssig fordel, hvis konkurrenterne har strategiske informationssystemer, der leder dem til samme vision.

Til sidst i artiklen præsenterer sin struktur over ressourcer og vedvarende konkurrencemæssige fordele (figur 5.4.2). Strukturen betyder ikke at ledelsen i en virksomhed bliver irrelevant, tværtimod. Barney fremlægger et argument som minder meget om det Miller, Einstat og Foote omtaler. Det kan også være selve ledelsen som er den vedvarende konkurrencemæssige fordel. Barney slutter af med en kommentar, som understreger koblingen til reading 5.2, nemlig idet han siger at konkurrencemæssige fordele typisk skal findes i de ressourcer virksomheden allerede kontrollerer.

READINGS TIL KAP 6.

READING 6.1

Denne reading har titlen "Strategy and the business portfolio" og er skrevet af Barry Hedley. Artiklen er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder, "portfolio organization", i paradokset mellem responsiveness og synergy.

Starten af artiklen går med at forklare hvordan mange virksomheder har flere SBU'er (husk at dette ikke i samme udstrækning gælder for danske virksomheder). Samtidig præsenteres et mål om relativ markedsandel, som værende et simpelt, men godt, strategisk mål. Barry Hedley mener at den største virksomhed kan have de laveste omkostninger, og dermed den mest stabile profit. Dette statement er afgørende for flere af pointerne senere i readingen

Dernæst introduceres vækst som en vigtig faktor for strategiske beslutninger, der præsenteres to årsager hertil. For det første er det lettere at tage markedsandele i områder med høj vækst, fordi man i lav-vækst områder skal tage direkte af konkurrenternes volumen, hvorved de højst sandsynligt opdager det. Omvendt kan man ved høj vækst tage en meget stor del af væksten, mens konkurrenterne fastholder sin volumen. Her nævnes den britiske motorcykelindustri som et eksempel, hvor man har konstant produktion, mens den japanske industri høster store læringsfordele og deraf afledt mindre omkostninger, hvorefter de udkonkurrerer den britiske industri. Den anden årsag til vækst som en vigtig faktor, er at det giver gode muligheder for at investere penge.

Mens væksten måler graden hvormed et forretningsområde vil bruge penge, så måler den relative markedsandel graden hvormed et forretningsområde vil generere indkomst. Den relative markedsandel beregnes ved at dividere ens markedsandel med den største konkurrents markedsandel.

Ved at sætte vækst og markedsandel på to akser dannes en matrice med fire kategorier (BCG matricen - figur 6.1.1). Hver kategori har nogle kendetegn og nogle strategiske muligheder tilknyttet.

- Stjerner

Her er der høj vækst og en høj relativ markedsandel. Her skal der bruges mange penge for at fastholde positionen, men skulle også gerne generere en del penge. I forhold til vækst kan de som regel være selvforsynende. Fokus bør ligge på at fastholde positionen. Dette kan nogen gange kræve større investeringer end området selv kan generere, men det betaler sig i det lange løb, hvor væksten aftager og store mængder profit kan høstes, når den bliver til en malkeko. (Teoretisk vil væksten i branchen aftage før eller siden). Hvis man forsøger at høste gevinsterne fra en stjerne for tidligt, så vil man ende med at stå med en "hund".

- Malkeko

Her er der lav vækst, men høj relativ markedsandel. Her skulle man gerne være dominerende på markedet og have lave omkostninger. Disse udgør fundamentet for virksomheden, da de kan bruges til at generere penge, der kan investeres i de andre forretningsområder, hvor der er behov for det. Man bruger ikke så mange penge her, da teorien omkring at stjæle markedsandele træder i kraft her. Man

vil hellere gå ind i brancher med høj vækst, således man ikke stjæler markedsandele direkte. (det er for omkostningstungt). Derfor har man branchen "for sig selv" med den givne SBU.

- Hunde

Her er der lav vækst og lav relativ markedsandel. Profitten i disse områder er ikke så god, og den lave vækst forhindrer at man kan opnå højere markedsandel uden at det bliver for dyrt. Ofte vil det kræve flere penge at fastholde positionen end den genererer og disse forretningsområder bliver derfor en fælde for virksomheden.

- Spørgsmålstegn

Her er der høj vækst og lav relativ markedsandel. Behovet for penge i denne kategori er højt, og der genereres ikke særlig mange penge pga. den lave relative markedsandel. Hvis man ikke følger en god strategi, bliver et spørgsmålstegn til en hund, og har dermed brugt en masse penge gennem sin levetid.

Der er to grundlæggende strategier at følge for et spørgsmålstegn. Pga. den høje vækst er det lettere at opnå markedsandele, hvorfor en strategi kan være at forøge markedsandelene og derved lave spørgsmålstegnet til en stjerne. Det kræver mange penge på kort sigt, men er den eneste holdbare strategi, hvis man skal have penge ud af et spørgsmålstegn. Den anden strategi er afhændelse, enten via salg eller ved at undgå investeringer.

Hedley beskriver hvordan den typiske virksomhed, der har forretningsområder i alle kvadranter, skal tænke strategisk om hvert område. Først og fremmest skal man fastholde positionen hos malkekøerne, uden dog at investere store summer i dem. Pengene fra malkekøerne skal bruges til at fastholde de stjerners position, som ikke er selvforsynende. De penge der er til overs skal bruges til at investere i nogle få udvalgte spørgsmålstegn, så de kan blive til stjerner. Dem man ikke investerer i skal enten sælges eller afhændes over tid.

De fleste virksomheder har også nogle hunde, og de som ikke har, har typisk ikke være eventyrlige nok i fortiden. Nogen gange kan en hund genoplives ved at dominere en lille niche, men hvor det ikke er muligt er det eneste, der kan redde en hund, at man får en stor markedsandel i forhold til den største konkurrent. Dette er typisk en dårlig investering i et lav-vækst marked, og derfor skal man passe på med omkostningstunge turnarounds. Man er nødt til at stoppe investering i sine hunde. Det er generelt sværere at afhænde SBU'er end at starte nye/opkøbe nye.

Den overordnede strategi for en virksomhed med flere SBU'er skal så være at skabe balance i porteføljen. Penge fra malkekøer (og spørgsmålstegn og hunde, der er ved at blive afhændet) skal bruges til at fastholde stjerner og investere i lovende spørgsmålstegn. Den præcise strategi er dog afhængig af den pågældende virksomheds portefølje.

Måden man opbygger matricen (figur 6.1.2) på er ved at skille virksomheden ad i SBU'er for derefter at fastslå væksten i markedet for hver enkel SBU. Dernæst skal man have identificeret den største af konkurrenterne, og divideret dennes markedsandel med sin egen. Størrelsen på cirklerne i matricen kan enten fastsættes som omsætningen eller værdien af aktiverne.

Hvornår væksten er "høj" fastsættes arbitrært, i det her tilfælde til 10%. Samtidigt er grænsen for malkekøer og hunde sat ved 1,5 i relativ markedsandel, da det i praksis har vist sig at denne relative størrelse giver de bedste muligheder.

Figur 6.1.2 er endvidere et eksempel på en virksomhed, der har en velbalanceret portefølje, med nogle gode malkekøer, et par stjerner og nogle lovende spørgsmålstegn, samt nogle hunde.

Hedley gentager så hvad den gode strategi er for en virksomhed, der har en portefølje som i figur 6.1.2. Stjernernes position skal fastholdes, kørerne skal tjene penge, hundene skal bare give de penge de kan, og et par spørgsmålstejn skal der investeres massivt i, mens andre skal udfases. Det Hedley ofte oplever er dog at en virksomhed sætter et overordnet mål på 10% vækst og dermed også forventer 10% vækst af alle sine forretningsområder. Dette giver anledning til nogle uhensigtsmæssige investeringer i hundene og malkekøer, mens stjerner og spørgsmålstejn bliver overset, i forhold til hvad de virkelig behøver af investeringer.

En ubalanceret portefølje er præsenteret i figur 6.1.3, hvor (a) viser hvordan virksomheden ser ud på nuværende tidspunkt og (b) viser hvordan den forventes at se ud i fremtiden, hvis man følger samme strategi. Der er tale om en ond cirkel af nedgang, hvor situationen kun bliver værre med tiden, hvis ikke man gør noget. (manglende bevissthed). Hvilke dele man skal fokusere på, skal være et resultat af grundig analyse. Hedley afslutter med at sige, at uden den klarhed som matricen giver, er det nærmest umuligt at finde ud af, hvilke strategier man skal anvende for forskellige SBU'er.

READING 6.2

Reading 6.2 er skrevet af C.K. Prahalad og Gary Hamel, med titlen "The core competence of the corporation". Artiklen er valgt til at repræsentere det perspektiv, der hedder: "Integrated organization", i paradokset mellem responsiveness og synergy. Vi er stadig i kapitel 6, der drejer sig om "corporate level strategy" og i den del af bogen, der handler om strategy content.

Der er meget stor sammenhæng mellem den her artikel, og reading 5.2 af Miller, Einstat og Foote, samt artiklen af Jay Barney i reading 5.4.

Prahalad og Hamel starter med at udtrykke et behov for reformering af ledelsesprincipperne i vesten. De mener at virksomheder skal være bedre til at "opfinde nye markeder", hurtigt indtræde på opstående markeder og evne at ændre forbrugernes valg.

Hvor det på kort sigt er en sammenhæng af pris og performance, der bestemmer en virksomheds konkurrenceevne, så er det på lang sigt virksomhedens evne til hurtigt, og med få omkostninger, at skabe nogle kernekompetencer, der resulterer i uforudsete produkter. Det skal ske ved at konsolidere teknologier og produktionskompetencer på tværs af hele organisationen.

I figur 6.2.1 præsenterer Prahalad og Hamel en måde at ænke på virksomheden som et træ. Stammen af træet og de største grene er kerneprodukter, ud fra disse er nogle mindre grene, der symboliserer de forskellige forretningsområder (SBU'er), på disse er der blade, blomster og frugt, dette er slutprodukterne. Rodnettet på træet er virksomhedens kernekompetencer, der leverer næring og stabilitet. Når man kigger på sine konkurrenter, må man altså ikke kun kigge efter slutprodukterne. Kernekompetencer beskrives som kollektiv læring, specielt vedrørende forskellige produktionskompetencer og integrationer af forskellige teknologier.

Kernekompetencer handler dog også om organisering af arbejde og værdiskabelse, samt kommunikation, engagement, og en forpligtelse til at arbejde på tværs af organisatoriske grænser. Kernekompetencer bliver kun bedre af at blive anvendt, hvis ikke de anvendes forfalder de over tid. Ledere med en SBU tankegang (profetøjjetankegang) køber typisk sine kerneprodukter ude i markedet, hvilket kan blive en ulempe.

Som et eksempel på virksomheder, der udefra kunne ligne porteføljer, men som i stedet beror på nogle kernekompetencer, nævnes bl.a.: Canon, JVC, NEC, Honda og Casio.

Man finder ikke kernekompetencerne hos konkurrenterne ved at tjekke omkostninger og kvalitet på produkterne. Kernekompetencer handler heller ikke om en enorm indsats i forskning og udvikling. Det er heller ikke et udtryk for SBU'er, der deler produktionsfaciliteter, selvom der kan spares mange penge på denne måde.

Prahalad og Hamel giver 3 eksempler på hvordan man kan identificere kernekompetencer: (1) En kernekompetence giver potentiale for at træde ind på et bredt udbud af markeder. (2) En kernekompetence skulle også gerne bidrage væsentligt til de oplevede fordele for kunderne. (3) En kernekompetence skal være svær for konkurrenterne at imitere.

Når man kun vurderer sin egen og konkurrenternes konkurrenceevne på produkternes pris og performance, så løber man risikoen for at undergrave sine kernekompetencer, f.eks. gennem outsourcing. Outsourcing kan kortvarigt bidrage til konkurrenceevnen, men sikrer ikke den nødvendige opbygning af kernekompetencer. Ligeledes skal man have et klart mål med hvilke kompetencer man ønsker at opbygge, når man indgår i en alliance.

En anden måde man kan miste kernekompetencer på, er ved at lade en mulighed passere, når et etableret marked udvikler sig. Man mister dermed ikke kun sine muligheder i det pågældende marked, men også muligheder i alle de markeder, der afspringer af den krævede kompetence.

Prahalad og Hamel nævner to vigtige lektioner fra denne sektion: (1) Omkostningerne ved at miste en kernekompetence kan ikke umiddelbart beregnes fuldt ud forud for beslutningen. (2) Eftersom kernekompetencer opbygges gennem kontinuerlig forbedring i løbet af en årrække, så er det svært efterfølgende at komme med på vognen, hvis man har undladt at investere i kernekompetencer.

Den håndgribelige forbindelse mellem kernekompetencer og slutprodukter, er det der kaldes kerneprodukter. Kerneprodukter er ofte komponenter eller halvfabrikata, der bidrager til værdien af slutproduktet. Konkurrencen på niveauerne: kernekompetencer, kerneprodukter og slutprodukter, er forskellig, hvorfor man er nødt til at adskille disse begreber.

For at fastholde lederskab indenfor en kernekompetence, så søger en virksomhed at øge sin andel af de producerede kerneprodukter.

Japanske virksomheder starter ofte som lav-pris leverandører for at få en stor andel af markedet, så de kan opbygge kompetencer, hvorefter de selv går ind på markedet for slutprodukter og høster en masse fordele.

Ved at have kontrol over kerneprodukterne er man også med til at forme måden produkterne bruges på og markederne.

I tabel 6.2.1 opstiller Prahalad og Hamel en tabel, der viser kontrasten mellem SBU-tankegangen og kernekompetence-tankegangen.

Virksomheder har både produktporteføljer og forretningsområde-porteføljer, men ligeledes porteføljer over kompetencer.

Kampen for globalt lederskab sker på de tre niveauer: kernekompetencer, kerneprodukter og slutprodukter. Hvis man forstår at opbygge kernekompetencer, skal man nok finde en masse områder hvor nogle kerneprodukter kan anvendes, og forstår man at fastholde en høj produktionsandel af disse kerneprodukter, så skal man også nok få den bedste pris/performance sammenhæng i slutprodukterne over tid.

Prahalad og Hamel går så videre for at give eksempler på, hvad man mister ved at fastholde en SBU-tankegang i sin virksomheder. Det sker gennem 3 underpunkter: (1) Underinvestering i udvikling af kernekompetencer og kerneprodukter. (2) Fangede ressourcer. (3) Begrænset innovation.

Underinvestering i udvikling af kernekompetencer og kerneprodukter

Når man har en række meget selvstændige SBU'er, er det ikke sikkert at nogen af dem ser sig nødsaget til at udvikle og vedligeholde nogle kernekompetencer. Ligeledes overser SBU-ledere typisk muligheden for at samarbejde på tværs af produkt-divisioner om nogle kernekompetencer.

Fangede ressourcer

Der udvikles som regel nogle unikke kompetencer i SBU'er med tiden, disse kompetencer bliver typisk ikke udlånt til resten af SBU'erne i virksomheden. Ofte vil en SBU skjule talentfulde mennesker, for at undgå at de skal udlånes, da det kan skade deres egen forretning. Prahalad finder det ironisk at man i en porteføljevirkksomhed tænker så meget på allokeringen af penge, men ikke på allokeringen af mennesker, der er indbegrebet af kompetencerne, og dermed virksomhedens mest værdifulde aktiv.

Begrænset innovation

Hvis man ikke tager SBU-brillerne af, så vil innovationen kun foregå indenfor hver enkel SBU, og man vil misse de muligheder, der ligger på tværs af SBU'erne.

Prahalad og Hamel mener at topledelsen i en virksomhed skal koncentrere sig om at skabe en strategisk arkitektur, der går på tværs af alle SBU'er og fastsætter nogle mål for kompetenceudvikling. Hver markedsmulighed skal så vurderes i forhold til de overordnede mål for virksomheden, i forhold til de kernekompetencer der kræves. Ressourceallokering bør være af højeste prioritet fremfor bare allokering af kapital.

Topledelsen skal sikre identifikation af kernekompetencer og skal herefter bede SBU lederne om at identificere nøglepersoner og projekter, der støtter disse kompetencer. Dette skal ske for at understrege, at SBU'erne ikke ejer nogen af de ansatte i forhold til den overordnede virksomhed. Belønningssystemer bør også bidrage til en adfærd, der går på tværs af SBU'er. Man bør ikke straffe SBU'er der afleverer nøglemedarbejdere og derefter taber lidt terræn, ellers opmundrer man til suboptimering.

Kernekompetencer er kilden til nye forretningsområder, og det er disse der skal være fokus for topledelsen i en virksomhed. Man er nødt til at være leder på produktionsområdet indenfor kerneprodukter.

READING 6.3

Denne reading er skrevet af Philippe Haspeslagh og David Jemison, og har fået titlen "Understanding acquisition integration approaches". Artiklen er blevet udvalgt for at kaste noget lys over det at vokse ved opkøb af andre virksomheder, da denne problematik kun indirekte bliver berørt.

Haspeslagh og Jemison starter med at forklare lidt om hvordan tidligere teoretikere omkring opkøb har fokuseret på hvordan man integrerer, som en funktion forskellige træk. Dette kunne være omsætningsstørrelse, om det er marketing eller produktion, om kulturen er lignende, men ingen af disse vurderes at forklare fremgangsmåden for integration særlig godt.

Haspeslagh og Jemison vælger at lade to dimensioner afgøre fremgangsmåden, men understreger at der ikke er en bedste måde at gøre det på.

Der skelnes mellem hvor meget uafhængighed, der er behov for, for at man kan få overført de

strategiske kapabiliteter man forventer, og samtidigt i hvilket omfang der er behov for at lade de strategiske kapabiliteter være intakte.

Dette udmønter sig i dimensionerne: (1) Behovet for strategisk afhængighed og (2) Behovet for organisatorisk autonomi

Behovet for strategisk afhængighed

Når der skal overføres kapabiliteter mellem virksomheder, så kræver det en styring af indbyrdes afhængighed, som kommer til at forstyrre grænserne mellem de to organisationer. Den opkøbte virksomheds ledere, vil typisk ikke bryde sig om denne forstyrrelser, da de gerne vil vedblive med deres måde at gøre tingene på.

Hvordan værdien bliver skabt har stor betydning, her skelnes der af Haspeslagh og Jemison mellem tre ting: ressourceuddeling, overførsel af funktionelle kompetencer eller overførsel af ledelseskapabiliteter.

Derudover kan der være nogle kombinationer, som giver fordele.

- Ressourceuddeling

Her vil man arbejde med at integrere de to virksomheder fuldstændigt på det operationelle niveau, ved at man fjerner redundans af funktioner i de to organisationer.

- Overførsel af funktionelle kompetencer

Overførsel af kompetencer kan ske på flere forskellige måder. Bl.a. ved at man flytter mennesker mellem de to organisationer i begge retninger, da kompetencer er indlejret i mennesker. Disse interaktioner forekommer ofte horisontalt (f.eks. mellem ledere på samme organisatoriske niveau i de to organisationer) og derfor vil lederne i den opkøbte virksomhed typisk ikke bryde sig om disse forstyrrelser.

- Overførsel af ledelseskapabiliteter

Enten kan det ske ved at ledelsen direkte går ind og deltager i beslutningstagningen i den opkøbte virksomhed, eller det kan ske ved at installere informationssystemer, foretage kontroller eller opstille budgetter.

Denne overførsel opfattes typisk ikke som alt for forstyrrende, når ledere på et hierarkisk højere niveau går ind og deltager. Det anses dog oftest som et lille tab af frihed, at man nu er underlagt kontrol eller ikke kan tage beslutninger alene.

- Kombinationsfordele

Der kan opstå nogle fordele ved at være to virksomheder. Det kan være øget adgang til kapital (f.eks. hvis den købte virksomhed er meget likvid, eller hvis opkøbet giver bedre adgang til lånemuligheder). Det kan også skyldes at man får større forhandlingsstyrke.

Det er som regel en god idé at fokusere på en af kapabiliteterne, som kan overføres, fremfor at sætte sin lid til kombinationsfordele (Jeg synes kombinationsfordele minder meget om porteføljetankegangen i den her kontekst).

Vurderingen af den indbyrdes strategiske afhængighed er også med til at udvikle et bedre overblik over de opgaver, der skal udføres, for at skabe værdi i opkøbet.

Behovet for organisatorisk autonomi

Overførslen af strategisk kapabilitet opfattes af Haspeslagh og Jemison, som værende nøglen til værdiskabelse. Der ligger dog et paradoks i at man ved overførslen kan komme til at ødelægge den eftertragtede kapabilitet.

Det kan f.eks. være en risiko at nogle nøglemedarbejdere forlader den opkøbte virksomhed, hvis der sker for mange forstyrrelser (som følge af kapabilitetsoverførsel).

Oftentimes lover den opkøbende virksomhed hvad der skal til, for at få medarbejderne til at blive i den tro at kapabiliteterne overføres uden behovet for forstyrrelser. (Hvis man skal bruge en case her, så kunne Fisher Body fra organisationsundervisningen være god, hvis altså Kristian kender til den). Resultatet

af denne indgangsvinkel leder ofte til en masse uudnyttede synergier.

At afgøre hvor meget autonomi, der skal bevares i den opkøbte virksomhed, i forhold til de kapabiliteter som skal overføres, er den vigtigste opgave efter et opkøb.

Haspeslagh og Jemison har i deres forskning nået frem til, at autonomi skal gives til virksomheden, hvis man ellers risikerer at ødelægge den kultur som de ønskede kapabiliteter opstod fra. Dermed er det ikke så vigtigt om kulturen i virksomhederne er ens, men mere om det kan betale sig i det lange løb at bevare den kulturelle forskel.

Hvis det viser sig at man må give den opkøbte organisation autonomi, så skal man herefter vurdere om kapabiliteterne er spredt ud i organisationen eller om der er en underafdeling eller funktion, som primært holder på kapabiliteten. Dette afgør i hvor høj grad man kan foretage ændringer i organisationen uden at risikere at ødelægge kapabiliteterne.

Her kunne man godt linke lidt til Jay Barneys snak om "årsag til konkurrencemæssige fordele", hvor han snakker om at hverken konkurrenter eller virksomheden selv bør kende årsagen til sine fordele. Det gør problemstillingen her lidt paradoksal.

I figur 6.3.1 præsenteres en matrice, der kan hjælpe med at identificere en mulig tilgang til integrationen. Matricen består af fire felter, som opstår ved at skelne mellem et højt eller lavt behov for afhængighed og autonomi.

Hvor der er behov for høj afhængighed, men lav autonomi, er der tale om en absorberingstilgang.

Er der behov for lav afhængighed, men høj autonomi, er der tale om en bevaringstilgang.

Hvis der både er behov for høj afhængighed og autonomi, er der tale om en symbiotisk tilgang.

Når der er lavt behov for begge, så er der bare tale om "holding". Denne kvadrant var der dog ingen opkøb, der falt i, ifølge Haspeslagh og Jemison. Her drejer det sig om virksomheder, der er så mange til den opkøbende, at der egentligt ikke er behov for autonomi, men samtidig er der heller ikke nogle strategiske fordele at høste, ud over finansielle transaktioner, risiko-spredning og overførsel af ledelses-kapabiliteter. Haspeslagh og Jemison går herefter i detaljer med de tre første af disse integrationstilgange.

Absorberingsopkøb

Her vurderes behovet for strategisk afhængighed som værende højt, mens behovet for autonomi er lille. Med tiden skal disse organisationer derfor konsolideres fuldstændigt på alle niveauer og kulturmæssigt.

At gøre dette kan tage lang tid, men det er nødvendigt at gennemføre, også selvom man støder på nogle kulturelle problemstillinger.

Bevaringsopkøb

Her vurderes behovet for autonomi som værende højt, mens behovet for strategisk afhængighed er lille. Her drejer det sig om at bevare grænserne mellem virksomhederne intakt, så man ikke ødelægger kapabiliteterne (og i sjældne tilfælde sine egne kapabiliteter). Det der typisk er motivet bag et sådant opkøb er risiko-spredning og måske overførsel af generelle ledelseskapabiliteter.

Den typiske måde man skaber værdi i en sådan virksomhed, er ved at tilføre kapital, men dette var ikke hvad resultatet af studierne viste. Tværtimod var virksomhederne i stand til at finansiere sig selv. I stedet kunne man sige at der blev overført nogle generelle ledelseskapabiliteter, og virksomheden derfor blev plejet.

En anden værdiskabende konsekvens af sådan et opkøb kan være læring for den opkøbende virksomhed. Det kan være læring om såvel opkøb generelt som opkøb på det specifikke område.

Symbiotiske opkøb

Her vurderes både behovet for strategisk afhængighed og autonomi som værende højt. Dette giver de mest komplekse udfordringer for ledelsen. Her handler det om at lade hver organisation eksistere uafhængigt, og langsomt skabe gensidig afhængighed. Der er både behov for at bevare grænserne og for at nedbryde dem. Bevarelsen af autonomien i den opkøbte organisation kan ske ved at den opkøbende organisation påtager sig nogle karakteristika fra denne.

Ud over de to dominerende faktorer i beslutningen om en integrationstilgang, fandt Haspeslagh og Jemison også at størrelse og kvalitet af den opkøbte organisation havde betydning. De anbefaler således at man lader disse to ekstra faktorer påvirke selve integrationsprocessen, når man har identificeret den umiddelbart forestlåede tilgang.

READIGN 6.3

Reading 6.4 er skrevet af Andrew Campbell og Michael Goold, med titlen "Seeking synergies". Ifølge bogens forfattere stammer denne reading fra et opsummeringskapitel til en bog om synergier. Campbell og Goold udtrykker ikke nogen preference for de to perspektiver, så man kan altså ikke sige at de tilhører det ene eller det andet.

Campbell og Goold starter med at forklare på hvilke grundlag, der kan tænkes at foretages en gennemgang af måden man styrer synergier på. Det kan bl.a. ske hvor en direktør påtænker hans forgænger at have haft for meget fokus på decentralisering, andre virksomheder lader til at være mere koordinere, eller det kan være pressen skriver om hvordan virksomheder fejler internt mellem enhederne. Behovet kan også komme nedefra, hvor kritik af koordinationstiltag kan nå til topledelsen, selvfølgelig kan der også være tale om manglende af samme. Campbell og Goold mener dog ikke at man skal have en årlig gennemgang, fordi det bliver for uentusiastisk. Der nævnes tre konkrete grunde, som kan retfærdiggøre en nærmere undersøgelse:

- En tro på at virksomheden misser en række synergier
- Synlige og omkostningstunge mislykkede synergi-tiltag
- Bevis på at forretningsenheder foretrækker at handle med tredjepart (Som det eksempel Carsten Rohde gennemgik med os i økonomistyring)

Der præsenteres et framework i figur 6.4.1, hvor (1) "Synergy opportunities" og (2) "Synergy approach" fører til (3) "Effectiveness of approach" som leder til (4) "Agenda for change". Ideen er at denne struktur tvinger virksomheder til at svare på spørgsmål som: Hvilke muligheder for synergier har vi? Hvordan håndterer vi synergier lige nu? Hvor passende er denne tilgang i forhold til mulighederne? Hvad bør vi så gøre anderledes i fremtiden?

Spørgsmålene kan bruges for enhver enheder, der spænder over flere SBU'er. Når man ikke arbejder på øverste niveau, er det dog også interessant at undersøge konteksten nærmere.

Strukturen er hverken et universalmiddel eller en spændetrøje og bør styres af motivet bag.

Synergy opportunities

Campbell og Goold mener ikke det kan svare sig at lave detaljeret analyse af hver enkel mulighed man identificerer, hvorfor man skal have lavet en hurtig overordnet skitse af hvor det største potentiale

befinder sig. Til det har de fundet 3 tilgange som kan føre til et givtigt resultat: (1) Overlap i værdikæden, (2) Konsensus vurdering og (3) Mestring

- Overlap i værdikæden

En simpel måde at finde mulige synergiområder er ved at skitsere værdikæderne og finde mulige overlap. Det kunne f.eks. være at to SBU'er indkøber komponenter hos samme leverandør, og det derfor ville være muligt at opnå noget kvantumsrabat.

- Konsensus vurdering

Her handler det om at finde konsensus blandt f.eks. ledere. Hvis adskillige ledere udtrykker det samme ønske, så fortjener de at blive hørt, og muligheden kan derfor undersøges nærmere.

- Mestring

Såkalde "projekt-mestrer" fortjener at blive hørt, når de er meget passionerede omkring et muligt projekt. Disse mestrer risikerer alt for ofte at blive afvist for tidligt.

Der skal være en balance mellem kreativitet og realisme, når man søger muligheder for synergi. Først og fremmest skal man have en masse ideer på bordet, som herefter kan undersøges nærmere. Man kan ikke lavede detaljerede undersøgelser på dem alle sammen, men tage nogle hurtige beslutninger, hvis der f.eks. er markante mangler i argumentationen.

Synergy approach

Her skal virksomhedens nuværende tilgang til synergier fastlægges. Dette foregår gennem en undersøgelse af (1) virksomhedens overordnede strategi, (2) filosofier, holdninger og overbevisninger, samt (3) anvendte mekanismer og processer.

- Virksomhedens overordnede strategi

Den her del handler i meget høj grad om hvilket perspektiv ledelsen har på synergier, portefølje eller integreret. Det er selvfølgelig i bogens terminologi, men det fremgår indirekte.

Der nævnes nogle virksomheder som er primært interesseret i at drive forretningsområderne selvstændigt, samt nogle som lægger stor vægt på synergier (3M, Canon - som fra readingen af Prahalad og Hamel). Der er også en lille boks i exhibit 6.4.1, som nævner nogle af de primære kilder til værdiskabende forbindelser mellem SBU'er.

- Filosofi, holdninger og overbevisninger

Her skelner Campbell og Goold primært mellem om der er fokus på centralisering og decentralisering, som svarer meget godt til det integrerede perspektiv og porteføljeperspektivet.

Det drejer sig meget om hvorvidt virksomheden har en filosofi, der afgør om der skal herske stor autonomi til de forskellige forretningsområder, eller om man ønsker at centralisere. I tabel 6.4.1 vises der en liste over forskelle på nogle centrale områder blandt tre tankegange: decentralisering, mix og centralisering. Hvilken filosofi man sværger til afgør som oftest hvilke skyklapper man har på (se tabellen) og dermed hvilke interventioner man anvender.

Holdningen til stabsansatte på virksomhedens øverste niveau har også indflydelse. Nogle mener at store afdelinger på det øverste niveau minder mere om bygning af emperier end om reel værdiskabelse, mens andre mener at de er en værdifuld kilde til at pleje synergier.

- Mekanismer og processer

Der bør også undersøges hvilke konkrete mekanismer og processer, der går på tværs af SBU'erne. Hvis mekanismerne ikke er i orden, bliver synergierne ikke udnyttet til fulde.

Derudover præsenterer Campbell og Goold en måde at lave en analyse af virksomhedens tilgang til synergier. Det gøres med figuren 6.4.2, der viser 5 "lenser".

- Kognitive kort, som afgør filosofien og strategien som virksomheden følger.
- Strukturer, systemer og processer, en redegørelse for på hvilken måde topledelsen påvirker forretningsområderne.
- Funktioner, centrale servicer og ressourcer, afgør størrelsen af virksomhedens overordnede stab.
- Mennesker og kompetencer, er en afklaring af kompetencerne i virksomheder og deres syn på synergier.
- Decentraliseringskontrakter, afgør graden hvormed autonomi er fremherskende i SBU'erne.

Effectiveness of approach

På baggrund af mulighederne, og den tilgang man har til synergier, kan man umiddelbart vurdere effektiviteten af tilgangen. Ud over den rent intuitive tilgang kan man også gennemgå tilgangen mere struktureret ved at undersøge: (1) Er der noget bias i tilgangen, som afgør hvilke muligheder der har størst sandsynlighed for at blive valgt? (2) Er der noget ved tilgangen som hæmmer synergi såkaldte "synergidræbere"? (3) Er der behov for at ændre definitionen af nogle forretningsområder? (4) Hvad har været godt og skidt ved tilgangen, og hvilke problemer har behov for en gennemgang?

- Bias i den overordnede tilgang

Her handler det om at finde ud af, om den filosofi, de holdninger og overbevisninger man har, hæmmer muligheden for at høste fordele af synergier. Er der nogle muligheder som systematisk bliver overset, på grund af dette?

Hvis en virksomhed er meget centraliseret kan det hæmme evnen til at reagere på lokale markeder, og høste synergier på den måde, men ligeledes er der også nogle synergier som overses ved ren decentralisering.

- Synergidræbere

Det er meget normalt at snakke om hvad man kan gøre, for at få skabt nogle synergier, men det er desværre ofte tilfældet at virksomheder hæmmer synergier uden at være bevidste herom. Campbell og Goold nævner intet mindre end 8 synergidræbere:

- - Hæmmende overordnet strategi

Uklarhed omkring topledelsens prioriteter på området, kan hæmme SBU ledere i at søge fordele gennem samarbejde. Ligeledes er det hæmmende hvis topledelsen direkte går ud og tvinger alle SBU'er til passe sin egen butik.

- - Krig mellem baroner

Hvis topledere er i stor uenighed vil mellemledere typisk ikke gå til andre ledere end sin egen, fordi det anses for at være "samarbejde med fjenden" og dette hæmmer synergier.

- - En hemmelighedsfuld kultur

En kultur hvor alle holder deres kort tæt til kroppen er hæmmende for synergier, da man har svært ved at vide hvor de kan opstå.

- - Skævvridende incitamenter

Hvis incitamenterne kun er opsat for SBU-performance vil der typisk ikke søges synergier, da det hæmmer ledernes egen bonus.

- - Overdrevent performance pres

Hvor der lægges for meget vægt på SBU'ernes performance med mål, der næsten ikke er til at nå, er der ikke rum nok til at udforske samarbejde. (Miller, Einstat og Foote taler om at både frontpersonalet og bagpersonalet skal have nogle frie ressourcer for at kunne opnå fordele, det er ikke direkte relateret til strategien på virksomhedsniveau, men det er lidt i samme stil med, at hvis man er presset

på performance kan man aldrig gøre noget nyt.)

- - Isolering pga. performance pres

Det er også hæmmende hvis ikke SBU'erne bliver presset på performance, men det skal være et pres, hvor der er overensstemmelse med incitamenterne for samarbejde. Hvis der er opsat incitament, men der slet ikke er noget pres for at nå mål for samarbejde, kan det være nemmere bare at passe sin egen butik og det er hæmmende for synergi.

- - Dominerende personale i den øverste stab

Hvis personalet i den øverste stab bare udsteder dekretter uden at konsultere SBU lederne, så risikerer man at SBU lederne bruger en masse tid på tavs modstand, fremfor aktiviteter, der kunne fordre synergier.

- - Mistillid

Hvis man tror at søstervirksomheder er ude på at udnytte en til egen fordel, så vil man af gode grunde ikke ønske at samarbejde, og dermed er det hæmmende for udnyttelse af synergier.

- Definition af forretningsenheder

Nogle synergier kan ikke opnås pga. den måde forretningsenhederne er defineret på, hvis de er defineret som en række afgrænsede enheder. Det kunne f.eks. være hvis en mulighed betyder at en SBU skal bære nogle tunge omkostninger, til flere SBU'ers fordel. Der nævnes tre situationer hvor der kan være behov for en redefinering:

- - Dyb konflikt mellem ledere af forskellige SBU'er

Hvis der er store fordele som ikke kan realiseres pga. samarbejdsvanskeligheder, så kan man redefinere de to SBU'er så de nu hænger sammen og give den ene af lederne ansvaret for begge.

- - Omkostninger og indtægter, der er svære at allokere

Hvis der ikke er nogle åbenlyse muligheder for at afgøre værdien af to enheders brug af et fælles produktionssystem, så er det ofte bedre at slå dem sammen, så de ikke modarbejder hinanden.

- - Behov for hurtig og vedvarende afklaring af trade-offs

Hvis to SBU'er skal blive enige om hvordan en fabrik skal deles, hvor der er behov for hurtig og omskiftende koordination, kan det være bedre at slå dem sammen frem for at køre dem som to profitcentre.

- Succeser og fiaskoer

En anden simpel måde at afgøre effektiviteten af tilgangen på, er ved at identificere klare succeser og fiaskoer, og dernæst undersøge dem nærmere. Succeser kan undersøges for at finde ud af hvad man gjorde godt i situationer, og selvfølgelig modsat for fiaskoer.

Agenda for change

En agenda som kort angiver nogle områder som kunne bruge noget forandring skal laves som det sidste i undersøgelsen. Den skal indeholde:

- Områder med høj prioritet hvor synergier kan realiseres, og nogle måder at angribe dem på.

- Forandringer i den underliggende strategi eller filosofi som der må være behov for, for at realisere flere synergier

- Forandringer i specifikke koordinationsprocesser eller mekanismer, som måske skal stoppes fordi de har været hæmmende.

- Mulige forandringer i definitionerne af SBU'er.

Campbell og Goold giver fire råd i forbindelse med vurderingen af hvilke initiativer, der skal gennemføres:

1. Vær selektiv, dybdegående analyser af 3-4 initiativer er bedre end at vælge 20

2. Kig fremad, ikke bagud, de initiativer der ser ud til at blive værdifulde i fremtiden skal have størst

prioritet, gårsdagens problemer er ikke interessante

3. Brug konkurrenterne til at guide prioriteringen, hvis konkurrenterne har nogle områder som de høster store synergier på, så er de måske værd at undersøge, samtidig hvis konkurrenter har fejlet stort på et synergi-skabende område, så er det måske værd at være forsigtig.

4. Anerkend system-effekter, tjek økologien af en beslutning, således at der ikke opstår utilsigtede ændringer i andre dele af systemet.

READINGS TIL KAP 7.

READING 7.1

Reading 7.1 er skrevet af Gary Hamel, Yves Doz og C.K. Prahalad (Med undtagelse af Yves Doz, så er det de samme forfattere som er på reading 6.2 som fortæller for "integrated organization" perspektivet), den har titlen "Collaborate with your competitors - and win". Denne artikel er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder "discrete organization", i paradokset mellem competition og cooperation.

Bogens forfattere fortæller at de let kunne have valgt artiklen af Porten, som er reading 5.1, til at være fortæller for dette perspektiv, da han ikke mener at samarbejde er noget man vinder ved.

Hamel, Doz og Prahalad mener at trenden med at forme samarbejde mellem konkurrenter er en måde som kan styrke virksomhederne samlet set, mens det dog typisk svækker den ene virksomhed i forhold til den anden. Det er en billig måde for nye virksomheder til at få adgang til teknologi og markeder.

Artiklen bygger på et studie af 15 strategiske alliancer blandt virksomheder af forskellige nationaliteter. Alliancerne er ikke blevet vurderet på deres længde, men i stedet på hvordan virksomhederne har brugt dem, til at øge deres kompetencer mens de vogter over deres konkurrencemæssige fordele.

Typisk taber vestlige virksomheder til asiatiske partnere, fordi de ikke forstår hvad det kræver at vinde et "samarbejde". Der fremhæves 4 principper som succesfulde virksomheder sværger til ved samarbejde:

- Samarbejde er konkurrence, bare i en anden form.

Man går ind til et samarbejde med nogle klare mål, og har samtidig fokus på hvordan samarbejdspartnerens mål kan påvirke en selv.

- Harmoni er ikke det vigtigste mål for succes

Til tider kan konflikter faktisk være det bedste bevis på gensidigt samarbejde. De færreste alliancer er vedvarende win-win, man kan risikere at miste kernekompetencer helt uvidende.

- Samarbejdet har grænser.

Et samarbejde er en konstant forhandling, hvor man skal undgå strategisk kompromis. De succesfulde virksomheder sikrer at alle niveauer er informerede om hvilke informationer de ikke må dele med parterne.

- Læring fra parterne er altafgørende

De succesfulde virksomheder bruger samarbejdet som et vindue til partnerens kompetencer. De bruger alliancen til at bygge kapabiliteter udenfor det område som kontrakten afgrænser.

En af de grundlæggende årsager til at indtræde i et samarbejde, skal være for at lære fra "konkurrenten". Den strategiske hensigt er essentiel. Asiatiske virksomheders villighed til at forme alliancer er et eksempel på en forandret konkurrencemæssig taktik, ikke en ændring af de konkurrencemæssige mål.

Hamel, Doz og Prahalad mener at vestlige virksomheder som regel indtræder i alliancer med det motiv at slippe for investeringer. En amerikansk leder udtaler at en alliance er meget bekvem for dem, fordi de har en stabil leverandør af produkter. En japansk leder går til sine medarbejdere og siger noget i retningen af: Jeg ville ønske at vi selv havde disse kompetencer, samarbejde er næstbedst, men det er dårligt hvis vi efter 4 år ikke er i stand til at gøre det selv".

Problemet er at vestlige virksomheder ikke udnytter muligheden for læring, som de asiatiske virksomheder gør. Vestlige virksomheder indtræder typisk i alliancer fordi de vil kompencere for

nogle kompetencer de ikke har, hvorimod asiatiske virksomheder indtræder i alliancer for at opbygge en lang række kompetencer. Det medfører at de vestlige virksomheder langsomt men sikkert bliver svagere sammenlignet med deres "samarbejdspartnere".

Der er et paradoks, hvor to virksomheder begge ønsker at indgå partnerskab med det formål at lære af hinanden. Der vil typisk opstå mistillid fordi ingen vil åbne op for "hemmelighederne". En alliance kører bedst, når den ene part ikke har noget imod at blive afhængig af den anden, men hvor godt en alliance kører skal ikke være faktoren hvorpå den bliver målt. Målet skal være at komme stærkere ud af alliancen end man var da man gik ind.

Hamel, Doz og Prahalad nævner tre betingelser, hvor det - i hvert fald kortvarigt - er muligt for to virksomheder at vinde begge, ved en alliance:

- De strategiske mål konvergerer, men den konkurrencemæssige mål divergerer.

Det sker f.eks. når virksomhederne ikke har interesse i hinandens markeder.

- Størrelsen og magten på markedet er moderat i forhold til branchelederne

Her kan to mindre virksomheder samarbejde, for at opnå en størrelse, der er nødvendig for at kunne konkurrere. Samarbejdet kan således vare længe.

- Begge parter tror på de kan lære fra hinanden, uden at give adgang til proprietære kompetencer

Hvis man har forskelligt fokus, som f.eks. JVC og Thomson, hvor JVC vil lære noget om det europæiske markedet, og Thomson vil lære at producere videobånd.

Tricket i en alliance ligger i at dele nok kompetencer til at alliance har en fordel overfor virksomheder udenfor denne, men uden at komme til at forære kernekompetencerne væk. Man er derfor nødt til at være meget selektiv i hvad man deler, og sikre sig at der bygges et værn mod utilsigtede delinger af information.

Hvis en kompetence er forholdsvis let at dele (den er eksternaliseret meget tydeligt), så opstår der en større risiko, fordi overførslen er meget let. Mange alliancer med asiatiske virksomheder opstår, fordi de er så gode til at producere efficient, men selve produktionskompetencen er svær at kopiere.

De vestlige virksomheder, skal derfor begrænse det område som aftalen dækker, fra f.eks. en lang række teknologier, til en enkelt teknologi. Motorola og Toshiba har en aftale, hvor Motorola leverer mikroprocessor teknologi, i takt med at deres markedsandele på det japanske marked vokser.

Hvad der bliver delt i en alliance bestemmes af det operationelle personale. Der gives et eksempel på hvordan en europæisk virksomhed ville have fat i en specifik teknologi, mens den japanske partner søgte meget bredt ind i kompetencerne, og fik indsamlet en masse markedsrelevante data, til brug for egen indtrængning på markedet.

At sikre sig mod utilsigtet deling af information, kan f.eks. ske ved at oprette nogle kontaktpunkter for samarbejdspartneren, så de ikke har adgang til hele organisationen.

At modtage klager fra samarbejdspartneren over medarbejderes manglende vilje til at dele information, bør være et sundhedstegn. I sidste ende er det op til medarbejdernes loyalitet, om der bliver delt for meget information.

Det kan nogen gange være nødvendigt at bygge faciliteter, der er specielt lavet til brug for samarbejdet, så partneren ikke har adgang til det sted hvor kernekompetencerne udfolder sig.

Det er vigtigt at medarbejderne i ens virksomhed, forstår, at målet med alliancen er at lære. Frontpersonalet skal altså ikke bare beskytte mod at virksomhedens kernekompetencer bliver delt, men skal også sikre sig at opsamle ny viden hos samarbejdspartneren. Et eksempel er en japansk ingeniør, der på en rundtur hos en samarbejdspartner, tog noter om produktionslayout, steps, osv. til trods for at han ikke havde noget med produktion at gøre og at aftalen ikke vedrørte fælles produktion.

Det behøver dog ikke kun dreje sig om læring, det kan også være nok at have nogen at sammenligne sig med, så man kan se om man producerer efficient nok (Tænk på det eksempel Michael Hammer giver, hvor GM ser at Mazda kun har 25 mand i deres tilsvarende afdeling).

Man kan også indsamle information om hvordan en samarbejdspartner ville forventes at reagere på prisændringer, samt sørge for at alt information bliver delt i hele organisationen, så den kan udnyttes bedst muligt.

Rådet fra Hamel, Doz og Prahalad er at tage sig i agt. Nogen gange er samarbejde uundgåeligt, men overgivelse er ikke, som de udtrykker det. De mener også at ledere nogen gange er for optagede af de juridiske problemstillinger, såsom et 51/49 ejerskabsforhold.

De mener ikke at det er en god strategi at afholde sig fra at samarbejde, da man gennem samarbejde kan opnå en billig måde at opbygge proceskapabiliteter og teknologikapabiliteter.

Det er lidt svært for mig at få perspektiverne: outside-in/inside-out, portfolio organization/integrated organization samt discrete organization/embedded organization til at give helt mening.

outside-in er repræsenteret af Porter, mens inside-out er Miller, Einstat og Foote. Samtidig skriver man i det kapitel at Prahalad og Hamel's artikel i reading 6.2 passer godt sammen med inside-out perspektivet, der repræsenterer de nemlig integrated organization perspektivet i paradokset mellem responsiveness og synergy, dermed kunne man indirekte sige at de står overfor Porter (reading 5.1), men Porters artikel kan siges at repræsentere "discrete organization" perspektivet, hvor det er Hamel, Doz og Prahalad der er valgt som fortalere.

Jeg synes det virker lidt som om discrete vs. embedded perspektiverne "taler forbi hinanden". Hamel, Doz og Prahalads artikel hedder "Collaborate with your competitors - and win", mens jeg synes at embedded perspektivet snakker mere om den vertikale relation mellem virksomheder. Jeg ser et vist overlap der, men også lidt af et paradoks...

READING 7.2

Denne reading er skrevet af Gianni Lorenzoni og Charles Baden-Fuller, og har fået titlen "Creating a strategic center to manage a web of partners". Den er valgt som fortæller for det perspektiv, i paradokset mellem competition og cooperation, der hedder "embedded organization".

Artiklen starter med at give to eksempler på virksomheder, der via et velkonstrueret netværk har haft en rivende udvikling. Det nævnes dernæst at virksomheder, der arbejder i netværk, men som ikke har et "strategisk center" som udgangspunkt, sjældent er dem, der har succes. Som eksempler på succesfulde strategiske centre præsenteres tabel 7.2.1, der fortæller hvilken virksomhed det drejer sig om, hvad det strategiske center tager sig af, og hvad netværket tager sig af.

I selve artiklen er det deres formål at behandle tre dimensioner af det strategiske center:

- Som en værdiskaber for partnerne
- Som leder, regelsætter og kapabilitetsbygger
- Som simultant strukturerer og lægger strategier

Det strategiske center som værdiskaber

Det strategiske center (også kaldet den centrale virksomhed) spiller den afgørende rolle som værdiskaber, der nævnes fire egenskaber ved denne rolle:

- Strategisk outsourcing

Handler om at outsource og dele med andre virksomheder, og sikre at disse partnere gør mere end bare hvad de bliver bedt om.

- Kapabilitet

Opbygge kernekompetencer hos partnere for at gøre dem mere effektive og konkurrencedygtige, samt

tvinge hver partner til at dele ekspertise med resten af netværket.

- Teknologi

Låne ideer fra andre som er udviklet og udnyttet til at mestre nye teknologier.

- Konkurrence

Forklare partnere at konkurrence foregår primært mellem værdikæder og netværk, og at netværket kun er lige så stærkt som sit svageste led. Opmuntre til positiv indbyrdes konkurrence blandt virksomheder i netværket.

Hver af disse 4 egenskaber beskrives nærmere i den efterfølgende del af artiklen.

Fra udlicitation til strategisk outsourcing

Hvor traditionelle virksomheder forklarer meget præcis hvad man forventer at leverandørerne leverer, så er det snarere normen i et netværk, at virksomhederne er innovative. Partnere skal være aktive problemløsere sammen med netværket. Herved får alle mere ud af partnerskabet.

Udvikling af partnernes kompetencer

Her nævnes de advarsler, der bl.a. bliver givet af Hamel, Doz og Prahalad mod at indgå i alliancer, så man ikke risikerer at få "stjålet" sine kompetencer. Derfor skal man beskytte sine kernekompetencer. Lorenzoni og Baden-Fuller påstår derimod at de har studeret en række virksomheder, som netop har delt sine kernekompetencer og vundet.

De mindre succesfulde virksomheder havde ikke medarbejdere, som arbejdede med at dele viden med partnere, ligesom de ikke fandt ideen tiltrækkende. De fortalte at det som regel resulterede i at partneren blev styrket.

Låne-udvikle-udlåne nye ideer

Dette var et meget fremherskende træk ved de studerede firmaer. At låne betyder at købe eller købe licens til en bestemt teknologisk idé fra en 3. part. Udviklingen sker ved at tage disse ideer og bygge videre på dem. Denne udvikling bliver så udnyttet gennem det de beskriver som "udlån", hvor der blevet føjer mere til, og derved opnås større fordele. Dette med at låne ideer udvikler virksomhedens kompetencer og kapabiliteter.

Denne proces er med til at reducere udviklingsomkostninger, og gennem netværket opnås langt større hastigheder end i andre konstellationer. De strategiske centre så ud til at overkomme "ikke opfundet her" syndromet, hvor man afviser noget, fordi man ikke selv har opfundet det.

Opfattelsen af konkurrence

Man omfatter konkurrencen som værende mellem netværk fremfor enkelte virksomheder. Denne opfattelse skal også deles af partnerne i netværket. Denne tankegang illustreres i tabel 7.2.2. Her skelnes der mellem om der er en eller flere virksomheder i en sektor (indenfor netværket) og om der i netværket er en eller flere niveauer af værdikæden. Hvor der kun er en virksomhed i en sektor, er det en traditionel "fjendtlig" virksomhed. Er der flere niveauer af værdikæden, så er det vertikal integration, eller et værdiskabende partnerskab. Bevæger vi os over, hvor der er flere virksomheder, så er der i tilfælde af kun ét niveau i værdikæden, tale om simple netværk eller forretningskæder. Strategiske centre befinder sig hvor der er flere virksomheder i de forskellige niveauer af værdikæden.

Mere end en hul organisation

Selvom strategiske centre outsourcer en del, så opbygges der stadig kompetencer. Det centrale firma har følgende agenda:

- Ideen, der skabes en vision hvori partnerne kan deltage
- Investeringen, et stærkt brand og effektive systemer og support

- Klimaet, en atmosfære af tillid og gensidighed
- Partnerne, udvikling af mekanismer for at tiltrække og vælge partnere

At dele en forretningsidé

Strategiske centre kan være små, men ekstremt fokuserede, og i stand til at konceptualisere en idé så den kan tage form i netværket. Ideen skal fange både medarbejdere og partnernes fantasi. Der skal gives udtryk for en klar strategisk hensigt (det her er Prahalad og Hamel's udtryk fra reading 6.2). Visionen er noget der deles ud i hele organisationen, og ikke bare noget få ledere har i hovedet. Det er ofte noget der opstår over en lang periode.

Brand styrke og anden support

For at fastholde magtbalancen er der nogle aktiviteter som det strategiske center skal varetage. Det drejer sig om brandet og udviklingen af de systemer, som integrerer netværket, hvorved organisationen bliver omdrejningspunktet for netværket.

Brandet er både vigtigt i konsumentmarkedet og producentmarkedet, negligerer man dette er det til fare for det strategiske center.

Tillid og gensidighed

Det er let at forestille sig hvordan partnere kan løfte hinanden til højere niveauer, men det er svært at implementere. Det skyldes fordi det kræver mange partnere, som arbejder sammen, for at det virker, men kun få der modarbejder, for at det ikke virker. Kontrakter er ikke nogen god løsning, medmindre en partners opgave kan formaliseres meget simpelt, og der ikke er behov for fleksibilitet.

Det er bedre at skabe en atmosfære af tillid og gensidighed i systemet. Således kan virksomhederne arbejde under nogle overordnede forpligtelser, og i det tilfælde at nogen gør mere end der forventes, bliver det anerkendt og gengældt.

En af måderne på at skabe tillid er ved at dele profitten fornuftigt, så man ikke nødvendigvis er den med den største profit i systemet, men dette er ikke ensbetydende med at profitten er lille.

Udvælgelsen af partnere

Udvælgelsen af partnere er vigtig for netværket, i studiet viste der sig et mønster af trail-and-error i starten, som blev forfinet efterhånden som det strategiske center fik fod på det. Virksomheder der vælger få store partnere har typisk til formål at finde partnere, der passer kulturelt til virksomheden, mens virksomheder, der administrerer forhold til mange små partnere fungerer som et galionsfigur.

Simultan strukturering og fastlæggelse af strategi

Kampen i en branche står ikke mellem dem, der vælger den samme strategi, men snarere mellem dem der vælger forskellige strategier og forskellige tilgange. Her fandt Lorenzoni og Baden-Fuller, at de der brugte færrest ressourcer, men forstod at kombinere dem, typisk var vinderne.

Hvad der er mere vigtigt end produktionsfilosofier og service, er opgaverne omkring strategifastlæggelse og strukturering.

Udviklingen og implementeringen af strategi sker mellem det strategiske center og partnerne.

Netværk kan anses for at være en højere grad af samarbejde end alliance, fordi man søger at påvirke partnere og selv at blive påvirket.

I stedet for at lade strukturen følge strategien så opbygges begge simultant som interaktion i netværket. Man må tilpasse strukturen til vigtige partnere.

Ved at fungere som en enhed undgår man en masse kontrol og fastholder samtidig frihed på de områder, som ikke umiddelbart er en del af samarbejdet.

Måden hvorpå man håndterer informationsdeling siger meget om hvordan struktur og strategi går

hånd i hånd. Medlemmer af netværket, der arbejder på samme område, kan dele viden og tanker, og derved bedre hinandens kompetencer. Igennem netværket kommer mere information og af højere kvalitet, hvilket øger evnen til at reagere på muligheder i markedet.

I de tilfælde hvor det ikke lykkedes at opbygge gode netværksrelationer ville delt information blive udnyttet uden at blive gengældt, hvilket naturligvis er det mange frygter ved at indgå i et netværk.

At udnytte muligheder er langt sværere end at identificere dem. Netværket gør dette ved at orkestrere netværket, så hele systemet udnytter mulighederne. Dette sker typisk ved at opstille nogle incitament i et "læringsræs" hvor den der kommer først får en præmie af en art, men med den betingelse at udviklingen skal deles med andre i netværket.

Netværkstankegangen adskiller sig markant fra den traditionelle tankegang ved at man ikke tænker på partnerne som noget der er uden for grænserne af ens egen organisation. Strategier deles gennem hele netværket. Værdien af et strategisk center er typisk hvordan man med få ressourcer kan gøre store ting.

READING 7.2

Denne reading er skrevet af Gianni Lorenzoni og Charles Baden-Fuller, og har fået titlen "Creating a strategic center to manage a web of partners". Den er valgt som fortæller for det perspektiv, i paradokset mellem competition og cooperation, der hedder "embedded organization".

Artiklen starter med at give to eksempler på virksomheder, der via et velkonstrueret netværk har haft en rivende udvikling. Det nævnes dernæst at virksomheder, der arbejder i netværk, men som ikke har et "strategisk center" som udgangspunkt, sjældent er dem, der har succes. Som eksempler på succesfulde strategiske centre præsenteres tabel 7.2.1, der fortæller hvilken virksomhed det drejer sig om, hvad det strategiske center tager sig af, og hvad netværket tager sig af.

I selve artiklen er det deres formål at behandle tre dimensioner af det strategiske center:

- Som en værdiskaber for partnerne
- Som leder, regelsætter og kapabilitetsbygger
- Som simultant strukturerer og lægger strategier

Det strategiske center som værdiskaber

Det strategiske center (også kaldet den centrale virksomhed) spiller den afgørende rolle som værdiskaber, der nævnes fire egenskaber ved denne rolle:

- Strategisk outsourcing

Handler om at outsource og dele med andre virksomheder, og sikre at disse partnere gør mere end bare hvad de bliver bedt om.

- Kapabilitet

Opbygge kernekompetencer hos partnere for at gøre dem mere effektive og konkurrencedygtige, samt tvinge hver partner til at dele ekspertise med resten af netværket.

- Teknologi

Låne ideer fra andre som er udviklet og udnyttet til at mestre nye teknologier.

- Konkurrence

Forklare partnere at konkurrence foregår primært mellem værdikæder og netværk, og at netværket kun er lige så stærkt som sit svageste led. Opmuntre til positiv indbyrdes konkurrence blandt virksomheder i netværket.

Hver af disse 4 egenskaber beskrives nærmere i den efterfølgende del af artiklen.

Fra udlicitation til strategisk outsourcing

Hvor traditionelle virksomheder forklarer meget præcis hvad man forventer at leverandørerne leverer, så er det snarere normen i et netværk, at virksomhederne er innovative. Partnere skal være aktive problemløsere sammen med netværket. Herved får alle mere ud af partnerskabet.

Udvikling af partnernes kompetencer

Her nævnes de advarsler, der bl.a. bliver givet af Hamel, Doz og Prahalad mod at indgå i alliancer, så man ikke risikerer at få "stjålet" sine kompetencer. Derfor skal man beskytte sine kernekompetencer. Lorenzoni og Baden-Fuller påstår derimod at de har studeret en række virksomheder, som netop har delt sine kernekompetencer og vundet.

De mindre succesfulde virksomheder havde ikke medarbejdere, som arbejdede med at dele viden med partnere, ligesom de ikke fandt ideen tiltrækkende. De fortalte at det som regel resulterede i at partneren blev styrket.

Låne-udvikle-udlåne nye ideer

Dette var et meget fremherskende træk ved de studerede firmaer. At låne betyder at købe eller købe licens til en bestemt teknologisk idé fra en 3. part. Udviklingen sker ved at tage disse ideer og bygge videre på dem. Denne udvikling bliver så udnyttet gennem det de beskriver som "udlån", hvor der blevet føjer mere til, og derved opnås større fordele. Dette med at låne ideer udvikler virksomhedens kompetencer og kapabiliteter.

Denne proces er med til at reducere udviklingsomkostninger, og gennem netværket opnås langt større hastigheder end i andre konstellationer. De strategiske centre så ud til at overkomme "ikke opfundet her" syndromet, hvor man afviser noget, fordi man ikke selv har opfundet det.

Opfattelsen af konkurrence

Man omfatter konkurrencen som værende mellem netværk fremfor enkelte virksomheder. Denne opfattelse skal også deles af partnerne i netværket. Denne tankegang illustreres i tabel 7.2.2. Her skelnes der mellem om der er en eller flere virksomheder i en sektor (indenfor netværket) og om der i netværket er en eller flere niveauer af værdikæden. Hvor der kun er en virksomhed i en sektor, er det en traditionel "fjendtlig" virksomhed. Er der flere niveauer af værdikæden, så er det vertikal integration, eller et værdiskabende partnerskab. Bevæger vi os over, hvor der er flere virksomheder, så er der i tilfælde af kun ét niveau i værdikæden, tale om simple netværk eller forretningskæder. Strategiske centre befinder sig hvor der er flere virksomheder i de forskellige niveauer af værdikæden.

Mere end en hul organisation

Selvom strategiske centre outsourcer en del, så opbygges der stadig kompetencer. Det centrale firma har følgende agenda:

- Ideen, der skabes en vision hvori partnerne kan deltage
- Investeringen, et stærkt brand og effektive systemer og support
- Klimaet, en atmosfære af tillid og gensidighed
- Partnerne, udvikling af mekasminer for at tiltrække og vælge partnere

At dele en forretningsidé

Strategiske centre kan være små, men ekstremt fokuserede, og i stand til at konceptualisere en idé så den kan tage form i netværket. Ideen skal fange både medarbejdere og partnernes fantasi. Der skal gives udtryk for en klar strategisk hensigt (det her er Prahalad og Hamel's udtryk fra reading 6.2). Visionen er noget der deles ud i hele organizationen, og ikke bare noget få ledere har i hovedet. Det er

ofte noget der opstår over en lang periode.

Brand styrke og anden support

For at fastholde magtbalancen er der nogle aktiviteter som det strategiske center skal varetage. Det drejer sig om brandet og udviklingen af de systemer, som integrerer netværket, hvorved organisationen bliver omdrejningspunktet for netværket.

Brandet er både vigtigt i konsumentmarkedet og producentmarkedet, negligerer man dette er det til fare for det strategiske center.

Tillid og gensidighed

Det er let at forestille sig hvordan partnere kan løfte hinanden til højere niveauer, men det er svært at implementere. Det skyldes fordi det kræver mange partnere, som arbejder sammen, for at det virker, men kun få der modarbejder, for at det ikke virker. Kontrakter er ikke nogen god løsning, medmindre en partners opgave kan formaliseres meget simpelt, og der ikke er behov for fleksibilitet.

Det er bedre at skabe en atmosfære af tillid og gensidighed i systemet. Således kan virksomhederne arbejde under nogle overordnede forpligtelser, og i det tilfælde at nogen gør mere end der forventes, bliver det anerkendt og gengældt.

En af måderne på at skabe tillid er ved at dele profitten fornuftigt, så man ikke nødvendigvis er den med den største profit i systemet, men dette er ikke ensbetydende med at profitten er lille.

Udvælgelsen af partnere

Udvælgelsen af partnere er vigtig for netværket, i studiet viste der sig et mønster af trail-and-error i starten, som blev forfinet efterhånden som det strategiske center fik fod på det. Virksomheder der vælger få store partnere har typisk til formål at finde partnere, der passer kulturelt til virksomheden, mens virksomheder, der administrerer forhold til mange små partnere fungerer som et galionsfigur.

Simultan strukturering og fastlæggelse af strategi

Kampen i en branche står ikke mellem dem, der vælger den samme strategi, men snarere mellem dem der vælger forskellige strategier og forskellige tilgange. Her fandt Lorenzoni og Baden-Fuller, at de der brugte færrest ressourcer, men forstod at kombinere dem, typisk var vinderne.

Hvad der er mere vigtigt end produktionsfilosofier og service, er opgaverne omkring strategifastlæggelse og strukturering.

Udviklingen og implementeringen af strategi sker mellem det strategiske center og partnerne.

Netværk kan anses for at være en højere grad af samarbejde end alliance, fordi man søger at påvirke partnere og selv at blive påvirket.

I stedet for at lade strukturen følge strategien så opbygges begge simultant som interaktion i netværket. Man må tilpasse strukturen til vigtige partnere.

Ved at fungere som en enhed undgår man en masse kontrol og fastholder samtidig frihed på de områder, som ikke umiddelbart er en del af samarbejdet.

Måden hvorpå man håndterer informationsdeling siger meget om hvordan struktur og strategi går hånd i hånd. Medlemmer af netværket, der arbejder på samme område, kan dele viden og tanker, og derved bedre hinandens kompetencer. Igennem netværket kommer mere information og af højere kvalitet, hvilket øger evnen til at reagere på muligheder i markedet.

I de tilfælde hvor det ikke lykkedes at opbygge gode netværksrelationer ville delt information blive udnyttet uden at blive gengældt, hvilket naturligtvis er det mange frygter ved at indgå i et netværk.

At udnytte muligheder er langt sværere end at identificere dem. Netværket gør dette ved at orkestrere netværket, så hele systemet udnytter mulighederne. Dette sker typisk ved at opstille nogle

incitament i et "læringsræs" hvor den der kommer først får en præmie af en art, men med den betingelse at udviklingen skal deles med andre i netværket.

Netværkstankegangen adskiller sig markant fra den traditionelle tankegang ved at man ikke tænker på partnerne som noget der er uden for grænserne af ens egen organisation. Strategier deles gennem hele netværket. Værdien af et strategisk center er typisk hvordan man med få ressourcer kan gøre store ting.

READING 7.3

Reading 7.3 er skrevet af James F. Moore, og har titlen: "Coevolution in business ecosystems". Der er en person mere der hedder Moore til efternavn, det er reading 8.3, så man skal lige kunne skille de to fra hinanden.

James F. Moore starter med at nævne noget om biologi og økosystemer. Specifikt hvordan fjernelsen af en art, såvel som tilførelsen af en art, kan have store konsekvenser for økosystemet. Han mener at biologi-metaforen bliver anvendt meget smalt i forhold i forretningsverdenen, der skal tænkes i hele økosystemer og "habitater". De ledere som mestrer dette vil finde nye muligheder for at forme virksomhedens fremtid. Ledere i virksomheder er i stand til at tilpasse sig økosystemet bedre end i biologien, fordi de har et overordnet billede, og samtidig mulighed for at forberede sig på fremtidige udfordringer.

Begrebet co-evolution præsenteres, og der gives et eksempel på co-evolution i interaktionen mellem ulve og rensdyr. Ulvene snupper de svageste rensdyr, hvorfor flokken af rensdyr styrkes, dette kræver dernæst en styrkelse af ulveflokkens. Dermed er der ikke tale om hverken samarbejde eller konkurrence, men om co-evolution.

Moore mener at co-evolution er et vigtigere begreb end konkurrence og samarbejde. En række virksomheder nævnes, der er specielt gode til at opbygge fordele, ved at styre et netværk på en måde som giver kundeværdi.

Det synes jeg minder ret meget om reading 7.2, selvom bogens forfattere ikke placerer James F. Moore i forhold til perspektiverne

Moore sammenligner nogle industrier med den biologiske udvikling i amazone regnskoven. Her sker udviklingen meget hurtigt. Det medfører nye virksomheder, der opstår, som danner meget porøse grænser for forretning og industri.

Han mener at vi er vidner til en tilintetgørelse af industribegrebet, som et fornuftigt udgangspunkt for at analysere virksomheder.

Der er behov for en ny logik, der kan hjælpe virksomhederne med at navigere strategisk. Gamle ideer holder op med at virke, som f.eks. det er diversificere ved at søge attraktive industrier, konkurrencemæssige fordele handler kun om scale og scope fordele i det omfang, at de bidrager til at holde innovationen i gang, således at performance øges mens omkostningerne falder.

I stedet for begrebet industri (eller branche) foreslår Moore begrebet forretnings-økosystem. Disse økosystemer spænder over mange industrier, hvor virksomhederne er udsat for co-evolution.

Microsoft kan være et eksempel på et økosystem, der spænder mindst fire industrier: pc'ere, forbrugerelektronik, information og kommunikation.

Et andet nyt begreb er "mulighedsmiljø", som er et felt af uudnyttede ressourcer som kundebehov, teknologier, investorer, osv. Virksomheden skal definere et mulighedsområde, hvor strategien skal

fokuserer på at lade økosystemet udnytte mulighederne, bl.a. ved at skabe forbindelser til andre økosystemer. Gamle modeller tænker på konkurrence i fast definerede industrier (Porter), men det er langt mere relevant at analysere en virksomhed i sin fødekæde.

Ledere i dag må tænke på strategi på to måder: (1) Der skal være opmærksomhed på det bredere mulighedsområde og (2) samtidig tænke på virksomhederne som en del af en veldefineret industri. At forstå industrien er dermed kun første skridt til at finde kunder, innovation og skabe værdi.

Moore nævner tre grunde til at disse koncepter er vigtige:

- Betingelser og udfordringer, der hersker i de hurtigt-udviklende industrier, vil sprede sig til alle andre industrier.
- I de hurtigere brancher udvikles der nye tilgange til strategi og lederskab, som ikke helt forstås endnu, men som bliver enden på konkurrence som vi kender det i dag.
- Ideerne fra punkt 2, spreder sig allerede over landskabet af industrier. Det er derfor vigtigt for alle at have en idé om hvad det er for en udvikling, der er ved at ske.

Det handler om at skabe fællesskaber omkring delte fantasier. Således nævnes internettet som et eksempel, hvor f.eks. Sun Microsystems udnyttede det ved at introducere et produkt udenfor dets normale forretningsområde (Java), som resulterede i et godt ry og en tro på at Sun var rustet til fremtiden, dette påvirkede salget markant, til trods for at Java ikke var hovedproduktet. Hvis ideer ændres i et socialt system, så ændres systemet, og det er dette der er ved at ske. Samtidig opstår der en skepsis for at følge en leder at et økosystem, her nævnes Sun Microsystems i forhold til Microsoft, hvor nogle kunder var tiltrukket af Sun, alene fordi det ikke var Microsoft.

Coevolutionen er konsistent imellem forretninger, virksomheder, der holder fast i det traditionelle syn, vil misse en række muligheder og til sidst blive udkonkurreret. Virksomheder i økosystemer deltager med stor risiko, men også med mulighed for store gevinster.

READING 7.4

Denne reading er skrevet af Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale og Harbir Singh, med titlen: "How to make strategic alliances work". Bogens forfattere har valgt artiklen for at illustrere hvordan Dyer, Kale og Singh mener man skal styre alliancer, hvilket de mener man gør, ved at oprette en særlig funktion i virksomheden til at varetage dette.

Artiklen starter med at nævne at alliancen er en hurtig vej til komplementære ressourcer og kompetencer, at i top 500 over globale virksomheder, har et gennemsnit på 60 alliancer hver. Der er dog en del risici, og ca. halvdelen af alle alliancer bliver fiaskoer. Ledelse af alliancer er derfor ved at blive en væsentlig kilde til konkurrencemæssige fordele (Det ville hvilken Hamel, Doz og Prahalad eller Lorenzoni og Baden-Fueller være uenige i, men på hver deres måde).

Dyer, Kale og Singh lavede et studie af 200 koncerner, hvor de fik lederne til at vurdere hver alliance på en skala fra 1-7, og hvis snittet var over 4 blev alliancen betegnet som en succes. Samtidig undersøgte man aktiepriserne ved annoncering af nye alliancer. Der kan ses mere information i exhibit 7.4.1

Ifølge forfatterne så anvendte de succesfulde virksomheder den tilgang, at de opbyggede en ny funktion, som skulle tage sig af strategiske alliancer, en funktion med egen leder og ressourcer. Der er en figur som illustrerer gevinsterne ved en sådan funktion (figur 7.4.1).

Den dedikerede funktion skal udfylde fire nøgleroller (som vist i figur 7.4.2): (1) Forbedre

videnledelse, (2) øge ekstern synlighed, (3) levere intern koordination og (4) fjerne ansvarlighedsproblemer og interventionsproblemer.

Forbedre videnledelse

Funktionen skal opsamle viden og læring om det at styre alliancer gennem hele deres livscyklus.

Der nævnes 5 faser som alliancer gennemgår, som vises i figur 7.4.3.

Der skabes manualer og vejledninger i hvordan man håndterer alliancer, ved f.eks. udvælgelse og forhandling. Der gives også en række eksempler på virksomheder som HP og Lotur Corp, der har sådanne manualer.

Efter at have fundet en mulig partner skal man vurdere om der er grundlag for et samarbejde.

Det er også alliance-funktionens opgave at træne medarbejdere i at håndtere alliancerne.

Øge ekstern synlighed

En øget ekstern synlighed forbedrer virksomhedens mulighed for at følge med i hvilke alliancer, der opstår blandt hvilke virksomheder i markedet, samt at give et indtryk af at man tager sine egne alliancer seriøst. Dermed åbnes døren for flere alliancer.

Levere intern koordination

Ofte slår alliancer fejl, fordi der er mangel på intern koordination. Det skal ske på tværs af flere funktioner, og hvis ingen har legitimiteten til at udføre sådan en opgave, så bliver det svært og tidskrævende. En dedikeret funktion er med til at skabe legitimitet omkring det at virksomheden har alliancer, og sikrer at medarbejderne i alliancefunktionen får et overblik over, hvor ressourcerne befinder sig i organisationen.

Facilitere intervention og ansvarlighed

Ved at have en dedikeret afdeling kan man nemmere sikre at der bliver opstillet nogle klare mål for samarbejdet, og at der således kan laves en vurdering af hver alliance.

Dyer, Kale og Singh giver også nogle bud på hvordan man skal organisere denne dedikerede alliance funktion:

Identificer strategiske nøgle-parametre og organiser omkring dem

F.eks. kan en virksomhed med nogle få partnere og et antal alliancer mellem SBU'er beslutte at organisere omkring disse partnere. Der gives et eksempel i HP, som illustreres i figur 7.4.4. Her har HP en strategisk manager for hver af de store partnere (f.eks. Microsoft og Cisco), og herunder en række managere som står for forskellige dele af partnerskabet for alle SBU'er der arbejder sammen. Citicorp derimod organiserede sig omkring det geografiske aspekt af alliancerne.

Organiser så der kan udveksles viden på bestemte områder

Alliance funktionen bør udpege nogle personer, som skal stå for at skabe noget viden på bestemte områder, der er umiddelbart tilgængeligt for resten af virksomheden. Det kan være hvordan alliancerne håndteres i dets forskellige dele af livscyklussen.

Placer funktionen på et passende organisatorisk niveau

Det er typisk en god idé at placere funktionen så den svarer direkte til direktøren, således at legitimiteten overfor resten af organisationen sikres.

At håndtere alliancer succesfuldt er en kritisk kompetence. At opbygge en dedikeret funktion kræver både tid og ressourcer, som virksomheden skal være stor nok til at kunne dække og efterfølgende hente i form af gevinster ved alliancerne. Dernæst skal den placeres passende så legitimiteten sikres (Her kunne man jo snakke om implementering ud fra Wilfried Krüger i artikel

READINGS TIL KAP 8

READING 8.1

Reading 8.1 er skrevet af Michael Porter med titlen "Industry evolution". Den er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder "Industry dynamics" i paradokset mellem compliance og choice. Bogens forfattere siger at de fleste artikler på området er skrevet i akademiske journaler, hvorfor de i stedet har valgt Porters mere let-tilgængelige artikel. Den er i overensstemmelse med industry dynamics perspektivet, indtil Porter begynder at snakke om virksomhedens egen mulighed for at forme industrien.

Porter skriver at industrier udvikler sig, og de gør det ofte dramatisk. Således kan industrien blive mere eller mindre attraktiv at investere i, og det har typisk betydning for virksomhederne i industrien. De der forstår at forandre sig først, høster de største fordele ved ændringer i industrien. Artiklen handler om hvordan man kan analysere industrien med det formål at forudsige den evolutionære proces, så man kan formulere konkurrencestrategien herefter.

Analysemæssigt tager man udgangspunkt i "Porters five forces" (reading 5.1), hvor man stiller spørgsmålet: Er der nogen forandring i gang i industrien, der kommer til at påvirke X?, hvor X er hvert af de fem kræfter.

Porter ønsker dog også at præsentere en anden analytisk model, da det ikke altid er helt let, at finde ud af om en forandring er i gang.

Evolutionen af industrien kan bedst forudses ved at kigge på PLC kurven (figur 8.1.1). Herved går industrien gennem faserne, introduktion, vækst, modning og fald. Den lave vækst i introduktionen er et resultat af køberinerti, hvorfor hurtig vækst opstår, så modning og så fald.

I tabel 8.1.1 har Porter opsummeret lidt karakteristika omkring købere og køberadfærd, produkter, markedsføring, produktion og distribution, forskning, eksport, strategi, konkurrence, risiko og profit for hver af de fire faser.

Porter nævner derudover fire legitime kritikpunkter ved PLC-kurven:

- Længden af faserne varierer for industrier, og det er svært at se hvilken fase industrien umiddelbart er i, dette hæmmer analysen som et planlægningsværktøj
- Væksten i industrien følger ikke altid en S-kurve. Nogen gange springes modningen over, andre gange revitaliseres industrien.
- Virksomhederne kan påvirke kurven gennem innovation.
- Konkurrencen for hvert stadie i kurven er forskelligt for forskellige industrier.

Det værste problem er dog at den kun angiver én mulig sti som livscyklussen kan følge. Der er heller ikke noget rationale bag faserne, med undtagelse af vækstfasen.

Porter vil så undersøge hvilke faktorer, der driver evolutionen i en industri, dem kalder han evolutionsprocesser.

Hver industri starter med en eller anden struktur, som oftest er langt fra den struktur, der vil opstå senere. Evolutionsprocesserne skubber industrien mod en potentiel struktur, som sjældent er kendt. Investeringer foretaget af nuværende og indtrædende virksomheder har ofte stor påvirkning på evolutionen, idet forskellige forhold i industristrukturen kan ændres herved.

Selvom disse dynamiske ting, som f.eks. potentiel struktur og investeringer påvirker strukturen, så

generaliserer Porter nogle evolutionsprocesser som eksisterer i en eller anden form i de fleste industrier, heriblandt: Langsigtede ændringer i væksten, ændring i købesegmenter, reduktion af usikkerhed, erfaring, produktinnovation, markedsinnovation, procesinnovation, politiske ændringer og indtrædelser samt afgang fra industrien.

Porter beskriver industrier om forbundne systemer, hvor ændringer i et element kan foranledige ændringer i et andet. Således kan produktinnovation give nye segmenter, og derefter give procesinnovation, osv.

Om der sker en sammenlæggelse i en industri afhænger afsløres af de mest interessante forbindelse mellem de fem kræfter. Det være sig intern rivalisering, mobilitets og indtrædelsesbarrierer.

Hvis mobilitetsbarriererne er høje så vil koncentrationen i industrien næsten altid stige. Porter nævner som et eksempel den amerikanske vinindustri, hvor øgede mobilitetsbarrierer har medført at der ikke kommer så mange nye indtrædelser.

Hvis mobilitetsbarriererne derimod er lave, eller hvis de faldende, så sker der ingen koncentration. Her vil virksomheder der lukker blive erstattet af nye, så snart det ses at profitten i en industri stiger, vil nye virksomheder træde ind.

Hvis der er høje udgangsbarrierer vil sammenlægningen ikke blive interessante fordi virksomheder fastholdes i industrien, på trods af at de ikke tjener nogen god profit.

Den langsigtede profit afhænger af den fremtidige industristruktur, således vil de fleste virksomheder i starten tjene god profit, men der luges ud i virksomhederne når industrien modner. De virksomheder der bliver tilbage, kan tjene god profit, hvis der er høje mobilitetsbarrierer. Hvis andre let kan træde ind vil modningen typisk betyde enden på overnormal profit.

Evolutionen kan rykke ved industriens grænser. Innovation kan være med til at ændre grænserne for en industri, hvis den skaber substituerende teknologier. F.eks. har det at det er blevet billigere at transportere træ, betydet at træ kan blive handlet på verdensmarkedet. Elektronisk overvågning er begyndt at konkurrere med sikkerhedsvagter.

Her kommer så den del, der ikke helt stemmer med "industry dynamics". Her mener Porter at virksomheder kan have indflydelse på industristrukturen. Industristrukturen bliver dermed ikke bare en skæbne man må tilpasse sig, men en mulighed for virksomheden.

READING 8.2

Reading 8.2 er skrevet af Charles Baden-Fuller og John Stopford, med titlen "The firm matters, not the industry". Den er valgt som fortæller for perspektivet "industry leadership", i paradokset mellem compliance og choice. Artiklen står, ifølge bogens forfattere, i meget skarp kontrast til Porters måde at tænke på, både i reading 5.1 og 8.1.

Artiklen starter med et frontalt angreb på Porter, idet Baden-Fuller og Stopford siger at succesfulde virksomheder trives i "dårlige industrier", mens de mindre succesfulde taber ved det. De tror dermed ikke på at industrien er bestemmende for profitpotentialet for en virksomhed.

Det gamle synspunkt beskrives ved følgende karakteristika: (1) Nogle industrier er mere profitable

end andre. (2) I modne omgivelser er det svært at fastholde høje profiler. (3) Det er omgivelsesmæssige faktorer, der bestemmer om en industri er succesfuld, ikke virksomhederne i industrien.

Det nye synspunkt beskrives ved følgende karakteristika: (1) Der er lille forskel i profitabilitet mellem industrierne. (2) Der findes ikke modne industrier; industrier der er hæmmet af modne firmaer, er et godt sted for de innovative. (3) Profitable industrier er dem, der indeholder fantasifulde og profitable virksomheder; uprofitable industrier har oftest mange ukreative firmaer.

Der citeres en passage fra Porters artikel 5.1, og Baden-Fuller og Stopford kommenterer herpå at Porter overdriver, idet at vælge gode industrier kan være en dum idé, men at vælge en god virksomhed er smart. I tabel 8.2.1 viser de hvordan valget af industri kun bidrager med 8,3 procent af forklaringen omkring profitten. De siger endvidere at kun op til 10% af forskellen i profit kan tilskrives valget af industri. Næsten halvdelen lader til at skyldes valget af strategi.

Baden-Fuller og Stopford mener at der gode muligheder i modne industrier, da det som oftest betyder at de er fyldt med virksomheder, der ikke er særlig kreative. De profitable industrier er profitable fordi der er en masse profitable og kreative virksomheder i dem, som er langt skrapere konkurrenter, end dem man finder i de modne industrier. Som et eksempel nævnes Honda's indtog på markedet for motorcykler, som blev genoplivet med deres innovative tilgang.

Forfatterne mener også at der er for meget fokus på markedsandele som vejen til succes. De mener at markedsandele er et resultat af succes, ikke en årsag hertil.

De gamle synspunkter opsummeres som følger: (1) Store markedsandele medfører lave omkostninger og højere priser, og dermed større profit. (2) Virksomheder med lave markedsandele kan ikke udfordre de store.

De nye synspunkter opsummeres som følger: (1) Store markedsandele er en belønning for efficiens og effektivitet. (2) Hvis de er bedre, så kan små virksomheder godt udfordre markedslederne.

Der præsenteres to figurer, der viser forskellen på kreative og ukreative virksomheder (figur 8.2.1 og 8.2.2).

I exhibit 8.2.1 argumenterer Baden-Fuller og Stopford for deres synspunkt om, at markedandele ikke er vigtige for succes. De anerkender at høje markedsandele giver mulighed for stordriftsfordele, både i scale og scope, men siger også at innovationen er mere vigtig. De forklarer hvordan en fortaler for markedsandele præsenterer nogle tal, som er misvisende, og at markedsandele slet ikke har nogen stor forklaringsgrad i forhold til profitabilitet.

Store markedsandele er ikke nogen kur mod en organisations problemer, og måske slet ikke i markeder med lav vækst. Forfatterne mener at denne misforståelse er opstået i forvirring omkring årsag og effekt, eftersom det er sandt at mange succesfulde virksomheder har store markedsandele.

Der argumenteres for at man har for meget fokus på generisk strategi, og at det slet ikke er muligt at tale om generiske strategier. Dette uddybes i exhibit 8.2.2, hvor man siger at skellen mellem lave omkostninger og høj kvalitet (i form af diversificering) er en dum måde at dele det op på, da succesfulde virksomheder konstant stræber efter at opnå begge dele. De slutter af med at sige, at når man tænker på de gevinster som kan høstes, så er det ikke overraskende, at der ikke findes nogen vedvarende generiske strategier.

Det gamle syn på konkurrence i industrier beskrives som: Konkurrence er baseret på veldefinerede generiske tilgange til markedet; mens det nye syn kan beskrives som: De virkelige kampe udkæmpes blandt virksomheder, der følger forskellige strategier, specielt dem der går mod gårstdagens ideer.

Konklusionen er at mange ledere ofte beskylder alt andet end dem selv, for at det går virksomheden dårligt. Tanken om at man kan overleve under svære betingelser er ikke ny, og som argumentation herfor citeres Hall, for at sige at rådet om at diversificere eller gøre klar til lavere profit, kan være et rigtig dårligt råd.

Alle virksomheder oplever op- og nedture, hvor nogen ridder på bølgerne, så bliver andre fanget i dem, og kvalt fordi de koncentrerer sig om de forkerte ting. Det kunne f.eks. være at de søger simple løsninger såsom generiske strategier.

READING 8.3

Reading 8.3 er skrevet af Geoffrey Moore og har titlen "Living on the fault line". Bogens forfattere har valgt denne reading, fordi den viser noget om hvordan man introducerer ny teknologi, der skal erstatte noget eksisterende. De mener at denne form for innovation er den mest forstyrrende på industrien. Geoffrey Moore's artikel er ikke lavet for at vise, hvordan man takler konkurrenternes reaktion, der er i stedet fokus på hvordan man trænger igennem til kunderne, og med hvilke strategier.

I figur 8.3.1 præsenteres en teknologi-adoptions-livscyklus. Kurven udtrykker den samlede population, som bliver udsat for denne nye teknologi. Kurven deles op i segmenter, hvis størrelse angiver hvor mange procent af populationen, der tilhører segmentet. Segmenterne følger 5 overordnede strategier:

- (1) Teknologi-entusiast-strategien er at adoptere teknologien lige så snart den kommer ud, bare for at undersøge den nærmere.
- (2) Den visionære strategi er at adoptere teknologien for at opnå markante fordele overfor konkurrenterne. Målet er first-mover-advantage
- (3) Pragmatikerens strategi er omvendt den visionære. Her ønsker man at blive sammen med flokken, og adopterer derfor kun teknologien, hvis alle andre også gør det. Her er målet at følge trop meget hurtigt, hvis teknologien adopteres bredt.
- (4) Den konservatives strategi er at blive ved den gamle teknologi så længe det er muligt, fordi den virker, den er bekendt og den er betalt. Ideen her er at træde ind senere, fordi man undgår at smide mange penge efter en umoden teknologi. Ulempen er at man kan komme meget ud af trit, hvis man venter for længe.
- (5) Skeptikerens strategi er at afvise teknologien fra starten, og aldrig ønske at adoptere den. Det er en god strategi, når en teknologi fejler, men hvis den bliver en succes er det her selvfølgelig den dårligste strategi, fordi den isolerer virksomheden fuldstændigt.

Hver strategi kan vælges af det samme individ, på forskellige teknologier. For én teknologi gælder det dog, at markedet udvikler sig på en bestemt måde, der er vist i figur 8.3.2. Modellen deler evolutionen i markedet ind i nogle forskellige segmenter:

- Først er der et "tidlige marked", hvor teknologi-entusiaster og visionære tager teknologien til sig. Her drejer det sig for virksomheden om at få nogle prestigefyldte kunder, der kan fungere som flagskib for teknologien.

- Det tidlige marked er efterfulgt af en "kløft". Det er en periode, hvor der ikke er nogen, som adopterer teknologien, fordi majoriteten af pragmatikere stadig holder sig tilbage. Det sker fordi alle pragmatikere kigger på hinanden, og ingen vil være den, der går først. Her gælder det om at målrette

sig et bestemt segment af pragmatikere, som kan sætte gang i anden bølge af adoption.

- I de fleste markeder, er der nogle nicher af pragmatikere som adopterer teknologien før majoriteten. Denne periode kalder Geoffrey Moore for "The bowling alley", fordi det handler om at bruge den første gruppe til at få den næste gruppe til at adoptere, osv. Typisk vil man fokusere på en gruppe, der har et problem, som ikke kan løses med den nuværende teknologi.

- Efterhånden som pragmatikere tager teknologien til sig, kan der ske to ting. Enten er adoptionen meget begrænset til nicher, fordi de er så komplekse, at anvendelsen af teknologien ikke lader sig kopiere fra en til en anden (Kaldes bowling alley forever). Det andet scenario er, at der opstår en "killer app" altså en umiddelbar generaliserbar måde at bruge teknologien på, for alle brancherne (Kaldes tornado), og i dette tilfælde handler det om at vinde markedsandele i den høje vækst der opstår i en periode.

- Når udbuddet af teknologien begynder at matche efterspørgslen så stopper tornadofasen og der bliver i stedet tale om "Main street", hvor teknologien anvendes bredt. Her gælder det om at man vedvarende forbedrer værdien, sænker omkostningerne og tilføjer antallet af værdiskabende supplementter til teknologien.

Main street betyder ikke enden på teknologien, denne fase varer som regel ved i årtier, som bilen, telefonen, fjernsynet, osv. Den vedbliver indtil den næste nye teknologi ankommer. Distributionen af konkurrencemæssige fordele, foregår i faserne bowling alley og tornado, så succes på main street, handler om hvordan man agerer i de foregående faser.

Herefter går Geoffrey Moore ind og beskriver hver af de fire adoptionsfaser:

(1) Det tidlige marked, (2) Krydse kløften ind på bowlingbanen, (3) Inde i tornadoen og (4) På hovedgaden.

Hver af disse faser deles op i: Værdikæde-strategi, konkurrencemæssige fordele og værdidiscipliner.

Det tidlige marked

- Værdikæde-strategi

Værdikæden i det tidlige marked er præget af teknologi-udbyderen i den ene ende og teknologi-køberen i den anden ende. Det er et gab mellem dem, som kan dækkes af konsulentfirmaer, som kan gå ind og skabe en midlertidig værdikæde, for den ene kunde. Det er dyrt, men det betaler sig, hvis den teknologi-købende får de fordele, som den håber på.

- Konkurrencemæssige fordele

Der ligger konkurrencemæssige fordele i first-mover-advantage, her nævnes amazon.com og ebay.com som eksempler indenfor hhv. nethandel og netauktioner.

Det er en god strategi når den virker, men sandsynligheden for at en visionær adoption af teknologien fejler, er ret stor.

For teknologi-udbyderen drejer det sig om at få fat i en stor kunde, som vil fungere prøveklud for teknologien. Det giver køberen såvel som udbyderen nogle fordele, men succes afhænger af hvordan teknologien kommer til at virke for kunden.

- Værdidiscipliner

På det tidlige marked hersker der product leadership, og ikke hverken customer intimacy eller operational excellence. De bedste resultater opnås således:

- - Hav fokus på diskontinuert innovation og product leadership.

Eftersom de visionære ønsker sig dramatiske konkurrencemæssige fordele, skal man være i stand til at levere en teknologi, der gør det muligt.

- - Undertryk customer intimacy og operational excellence. Kunden skal ikke være højeste prioritet i

udviklingen af den nye teknologi, der kræves meget tålmodighed af kunden. Operational excellence duer heller ikke, da det er vigtigere at have en grim løsning hurtigt, end at stræbe efter det perfekte.

For Geoffrey Moore er det ikke overraskende at ingeniør-ledede virksomheder, er gode til at administrere denne proces.

Krydse kløften ind på bowlingbanen

For at opnå accept fra det generelle marked, må man krydse kløften og ind på bowlingbanen. Hvor det tidlige marked handlede om at vinde enkelte kunder, handler det her om at vinde flokke af kunder. Det begrundes med:

- Pragmatikere er mest trygge ved at bevæge sig i flok. Derfor bruger spørger de primært efter referencer og bruger mund-til-mund metoden. At få en enkelt pragmatiker til at bevæge sig før flokken koster typisk mere end det kan svare sig.
- Pragmatikere vurderer hele værdikæden og ikke bare et specifikt produkt. Der er nødt til at være et marked for at specialisere sig i teknologien, ellers opstår der ikke vedholdende værdikæder.

Det handler derfor om at skabe et marked og skabe en værdikæde, hvor de to ikke før eksisterede. Den nemmeste måde at gøre det på, er ved at målrette en niche inden man går ud på hele markedet. En sådan niche kan fungere som rugemaskine for teknologien, da man kan undgå angreb fra den nuværende værdikæde.

- Værdikæde-strategi

I figur 8.3.4 er det illustreret hvilken værdikæde, der er behov for, på bowlingbanen. På den ene side har man en række ledere, der sidder med et forholdsvis homogent problem. På den anden side er teknologi-udbyderen, som har en forholdsvis homogen løsning på problemet. Gennem salg og support (specielt support) skabes der forbindelse mellem de to.

Fra kunden går der så nogle penge tilbage, som kan skydes direkte i udviklingen af produkter og tilbehør, således at processen nu bliver selvforsynende. Selv om teknologien aldrig skulle blive udbredt til massemarkedet, så kan man tjene penge på denne niche. Det er applikationsudbyderne der skaber markedet for teknologien, og dermed dem der skal skabe værdi for kunden, mens de andre kan optimere omkostningerne.

- Konkurrencemæssige fordele

Applikationsudbyderens evne til at løse nogle nicheproblemer er primært det der skaber de konkurrencemæssige fordele. Indenfor nicherne vil der nu komme flere pragmatikere til, som ønsker at købe applikationen.

For platformsudbyderen er det vigtigt at komme ud af kløften hurtigst muligt, og ind i tornadoen, for det er her platformsudbyderen høster de største fordele.

For applikationsudbyderen er det bedre at blive på bowlingbanen. Her er tanken at fastholde "bowling alley forever" hvor man bevarer kompleksiteten mellem nicher og gradvist opbygger en dominerende position. Ideen for platformsudbyderne er at få et produkt på markedet, som kan anvendes bredt og altså ikke er nicheafhængigt, dog vil man typisk opnå denne position netop gennem nogle nicheprodukter.

- Værdidiscipliner

Her kommer customer intimacy i fokus sammen med product leadership. Samtidig skal diskontinuert undertrykkes sammen med operational excellence. Det skyldes at pragmatikerne ikke har hverken tid eller ressourcer til at understøtte en fejlfindingsproces som følger af diskontinuert innovation. Den specielle opmærksom, der er behov for, forhindrer standardisering som er krævet af operational

excellence.

Marketings-ledede virksomheder er bedst til at krydse kløften (måske det George Day kalder Market orientation). Operations-ledede virksomheder døjer med den kundetilpasning, der skal til i denne proces, mens ingeniørlede virksomheder døjer med produktasymmetrien som opstår ved at der skal være kundespecifikke forbedringer, fremfor overordnede forbedringer.

Man bør i denne fase koncentrere sig om et enkelt segment ad gangen, så der kan skabes en ny værdikæde.

Inde i tornadoen

Denne fase opstår når en række pragmatikere på tværs af forskellige nicher, beslutter sig for at adoptere teknologien. Hermed bliver efterspørgslen øget markant, så udbuddet ikke kan følge med.

- Værdikæde-strategi

Ønsket fra alle parter om hurtigt at skifte til det nye paradigme. Tre støttegrupper er illustreret i figur 8.3.5. Alle disse grupper står godt til at have glæde ved standardisering.

- - Der er kommet fokus på produkter, i stedet for teknologi eller applikation. Teknologien er alt for formbar til at blive masseproduceret og applikation er alt for kundespecifik. Produkter der agerer platform for en række applikationer er vejen frem.

Tekstbehandling var f.eks. killer-app for PC'en, ligesom email var det for netværk. I alle tilfælde var det platformsudbydere, der var de største vindere.

- - I service-perspektivet er der primært fokus på salg (og support). Konsulenternes opgaver er for komplekse til at de kan anvendes og kundeservice er for fokuseret. Det handler om at vinde kunder fra konkurrenterne i tornadoen. Her vil de flinke fyre ende som tabere.

Ift. support handler det om at få kunder op og køre med minimale ressourcer. Der er mere fokus på operational-excellence end customer intimacy.

- - På kundesiden er det den tekniske indkøber, der gør sig gældende. Managere og brugere er alt for interesseret i at få tilpasset software, mens de økonomiske købere nu er klar over at der er behov for hurtig adoptering, hvorfor de overlader det til de tekniske indkøbere. De tekniske købere har udfordringen med implementering af produkterne, og dette skal supporten hjælpe med at gøre hurtigt gennem standardiseringer.

Det handler i bund og grund om at få fat i markedsandele.

- Konkurrencemæssige fordele

Den primære konkurrencemæssige fordel er at ride med på bølgen, at være en af dem der behersker denne teknologi. For hvert element i værdikæden søger tornadomarkedet en leder, og der er kamp om pladsen. Fordelen ved at have størst markedsandel er funderet i pragmatikerens ønske om at gøre et sikkert køb. Samtidig vil markedslederne få en masse muligheder, som ikke tilfalder konkurrenterne, derfor skal man være fokuseret på at hente markedandele på størst mulig basis med mindst mulig indsats.

Det handler også om at få fat i kunder, i en fart, hvor man ikke nødvendigvis stiller kunderne fuldstændig tilfreds.

Den største magt i kæden opstår, hvis du bliver et uundværligt element, på den måde Microsoft er det, hermed kan virksomheden styre resten af netværket (Her synes jeg der er en klar reference til Lorenzoni og Baden-Fuller i reading 7.2, om det at styre sit netværk fra et strategisk center).

- Værdidiscipliner

Nu er værdidisciplinen skiftet lidt, så man nu skal fremhæve product leadership og operational

excellence, mens man undertrykker diskontinuert innovation og customer intimacy. Det drejer sig om at få mange kunder, ikke nødvendigvis tilfredse kunder.

På hovedgaden

Denne fase starter når kampen for at vinde markedsandele efterhånden er ved at stilne af. Det er kun en lille del af det mulige salg, der er blevet realiseret, men ikke desto mindre er markedsandelene nu fordelt rimelig fast i resten af paradigmets levetid.

- Værdikæde-strategi

Den sidste udvikling i værdikæden er illustreret i figur 8.3.6, ser man på kunderne er det de konservative kunder, der nu går sit indtog. De understreger typisk hvilke påstande om den nyeste teknologis fortræffeligheder, der endnu ikke er blevet illustreret og sætter derfor gang i en vedvarende forbedringsproces (Her kunne man jo snakke Masaaki Imai reading 4.2).

Der bliver fokus på slutbrugerne, da managerne typisk i denne fase vil have en tro på at systemet bare gør det, som det er indkøbt til, så slutbrugerne bliver kilden til den kontinuerlige forbedring. Hvis der er nogle forbedringsmuligheder vil man indgå i et forhandler/kunde samarbejde, hvis der ingen muligheder er, bliver teknologien et rent produkt, som bare indkøbes og anvendes. Strategiske alliancer foregår ikke i denne periode, det hører de tidlige faser til.

Produktsiden får også fokus på slutbrugeren, med det primære fokus rettet mod tilbehørsprodukter. Dette kan give profitmuligheder på samme måde som kopholderen har gjort det for bilindustrien.

På servicesiden er skiftet dog større idet kundeservice kommer i højsædet. Dette kan betyde at systemvedligeholdelse bliver outsourcet. Svarende til fitnessklubber i stedet for at alle har håndvægte.

- Konkurrencemæssige fordele

Ens placering i værdikæden ligger som regel fast på dette tidspunkt. Man kan sikkert finde et segment, der er forholdvis userviceret, men uden de helt store muligheder for profit som der var tidligere.

Der er som regel to mulige strategier. Enten kører man med meget lave omkostninger, eller også følger man en strategi, hvor man vil tilfredsstille kunden.

Her åbnes muligheden for mass customization, hvor man laver tilpasninger i massevis, med meget lave omkostninger (Apples mulighed for at få graveret sin iPod). Det handler om at kundetilpasse downstream.

- Værdidiscipliner

Nu bliver fokus lagt på operational excellence og customer intimacy, mens diskontinuert innovation og product leadership undertrykkes. Det handler om at levere billige produkter med god kundeservice.

Denne værdisammensætning bør være mest kendt for modne virksomheder.

Geoffrey Moore gennemgår nogle implikationer ved denne måde at tænke på, bl.a. opstilles en sammenligning i tabel 8.3.1. Tabellen siger noget om hvordan man opnår konkurrencemæssige fordele i de forskellige faser. Det antydes at der skal laves nogle meget dramatiske forandringer undervejs, og at det er de færreste virksomheder der er i stand til at gøre det, specielt dem der er blevet store og succesfulde (Her ville jeg måske referere til Tushman, Newman og Romanelli, der taler om hvordan konvergens, altså kontinuerlig forbedring, betyder en fastlåsnings af standarder, og en modstand mod forandring).

READING 8.4

Denne reading er skrevet af W. Chan Kim og Renée Mauborgne, og har titlen "Strategy, value innovation, and the knowledge company". Artiklen er valgt som en modsætning til Geoffrey Moore, hvor Kim og Mauborgne i stedet snakker om innovation gennem værdiskabelse, og ikke nødvendigvis gennem teknologiske landvindinger.

Artiklen starter med en konklusion af, at de fleste tænker en form for konkurrencetænkning, når de skal tænke på strategi. Der er principielt intet galt med dette, men ofte fører det til at innovation bliver inkrementel og snarere imiterende end innoverende.

Kim og Mauborgne fremhæver video- og mikroovnsindustrien, hvor de mener at produkter bliver overdesignede og deraf dyrere end hvad kunderne havde brug for.

(Her kunne man jo referere til Porters artikel 5.1, omkring fokus strategien, hvor man udnytter under- eller overperformance til at positionere sig).

Med disse eksempler nævner Kim og Mauborgne tre utilsigtede konsekvenser ved strategi, der er drevet af konkurrence:

- Imiterende, ikke innoverende, tilgange til markedet
- Virksomheder agerer ved at reagere
- En virksomheds forståelse for emergerende massemarkeder og ændring i kundebehov bliver tåget.

Kim og Mauborgne har studeren en række succesfulde og mindre succesfulde virksomheder, og uafhængigt af størrelse (Kritik af fokus på markedsandele?), erfaring, industri betingelser (kritik af Porters five forces?), oprindelsesland (Kritik af Porters diamant?), osv. så har de succesfulde virksomheder beskræftiget sig med "value innovation" (Værdi innovation). Her handler det ikke om at slå konkurrenten, det handler om at undgå konkurrencen, ved at tilbyde ny og overlegen kundeværdi i et marked.

Som et eksempel nævnes en virksomhed, som begyndte at producere store golfkøller, fordi de fandt ud af at tennisspillere synes det var sjovere at spille tennis end golf, fordi en golfbold var svær at ramme. Dette tiltrak mange nye spillere, men tog også en del markedsandele fra de eksisterende virksomheder, der havde meget ens produkter.

De fleste profitable virksomheder klarer sig godt uanset hvordan det samlet går industrien (passer godt med reading 8.2 af Baden-Fuller og Stopford). Kunden skal derfor placeres som centrum for strategien, ikke konkurrenterne.

Kim og Mauborgne kritiserer den neoklassiske teori for at fokusere på virksomheder som black-boxes der er styret af markederne (Igen kritik af Porters outside-in).

En bedre strategi end at kæmpe om udbudte kontrakter i et nulsumsspil, er at koncentrere sig om efterspørgselssiden og øge efterspørgslen i nye markeder.

I løbet af to årtier er 60% af virksomhederne på fortune 500 listen forsvundet, værdi innovation er fokus for de hurtigst voksende virksomheder.

Der argumenteres for at virksomheders viden er med til at skabe værdi, mere end fysiske og finansielle aktiver. (Stemmer godt med reading 5.2 af Miller, Einstat og Foote om asymmetrier).

Det er ikke nødvendigt at kæmpe om efterspørgsel, da man kan skabe ny efterspørgsel, og man behøver ikke vælge mellem differentiering og lave omkostninger, da begge kan opnås.

Værdi innovation lægger vægt på både værdi og innovation. Værdi uden innovation giver ofte kun inkrementelle forbedringer. Innovation uden værdi kan være for strategisk eller vildt, ved at man satser for meget af virksomheden, på langsigtet forudsigelse eller at man tilbyder meget mere end kunderne vil have.

Værdi innovation er altså ikke det samme som værdiskabelse. Værdiskabelse på inkrementel skala er også værdiforøgende men ikke på en høj nok skala.

Værdi innovation adskiller sig også fra teknologisk innovation. Man kan sagtens lave værdi innovation uden at finde på nye teknologier. Virksomheder med høj performance forstå at man ikke bare kan tilbyde overlegen produktkvalitet eller service, hvis de fleste ikke har råd til det. I figur 8.4.1 vises interaktionen mellem værdiskabelse, værdi innovation og teknologisk innovation. På makroniveau er skelnen mellem værdi innovation og teknologisk innovation ikke så vigtigt, men det er den hvis man vil bygge en teori om virksomhedsvækst.

Værdi innovation fokuserer på at redefinere problemerne fremfor at løse dem (Måske man kunne argumentere for, at det kan lade sig gøre med wicked problems). Indsigt i markedet er nødvendigt for værdi innovation.

Værdi innovation handler også om at gøre den nuværende måde at tænke på irrelevant.

Rivaliserende goder kan kun bruges af ét firma. Hvis en virksomhed ansætter en person, kan en anden virksomhed ikke ansætte samme person. Der findes dog også goder som ikke er rivaliserende, som f.eks. ideer. En idé kan kopieres og dermed lade den første med ideen bære de tungeste omkostninger, men det er ikke sikkert at det lykkes af den grund. Værdi innovationer er typisk af typen ikke-rivaliserende goder.

Kim og Mauborgne gentager behovet for at man skifter fra et konkurrencemæssigt fokus på strategi. De siger ironien ved konkurrence er følgende: Hård konkurrence gør innovation uundværligt, mens overdrevent fokus herpå gør innovation svært at opnå.

Man mener dog heller ikke at virksomheder kan være så koncentrerede om deres egne ressourcer, at de ikke skifter dem ud, når markedet mener der er behov herfor. Dermed mener jeg at de placerer sig lidt mellem inside-out og outside-in perspektivet.

For at få værdi innovation til at ske skal ledelsen klart kommunikere sin commitment til værdi innovation ud i hele organisationen.

Blandt de organisationer, der er bedst til værdi innovation, kunne der identificeres to strukturelle karakteristika:

- Små enheder eller teams med stor autonomi, der har fokus på fælles forretnings- eller produktmål, i stedet for en funktionalistisk eller divisionsbaseret struktur.
- Team-medlemmer med forskellig baggrund og perspektiv.

Strukturen er dog kun med til at skabe et potentiale for værdi innovation, for at få det til at ske, må man arbejde med kulturen (Her kunne Wilfried Krüger i 4.4 måske bidrage med noget).

Der er nødt til at være en kultur af tillid i organisationen, fordi værdi innovation opstår på baggrund af frivilligt samarbejde, man kan ikke tvinge værdi innovation frem med tvungen samarbejde.

Efter man har gennemført en værdi innovation kan vedvarende forbedring anvendes indtil næste innovation gennemføres (Kan kobles til Tushman, Newman og Romanelli reading 4.3). Folk der følger differentiering og lav-omkostnings strategier kan stadig opnå god profit, men hvis der foregår værdi innovation i virksomheden, vil deres spillerum formindskes. Lavomkostningsstrategier vil så blive mest relevant på discountområdet, mens differentiering bliver interessant på det eksklusive marked.

Det understreges dog at værdi innovatorer ikke stjæler markedsandele fra andre, de udvider markedet ved at skabe ny efterspørgsel.

READINGS TIL KAP 9.

Leadership:

Management: De overordnede strukturer ændres ikke grundlæggende – administrativ ledelse.

READING 9.1

Reading 9.1 er skrevet af Richard M. Cyert, og har titlen "Defining leadership and explicating the process". Den er valgt som fortaler for det perspektiv, der hedder: "Organizational leadership" i paradokset mellem control og chaos. Vi er nu bevæget os ind på det område af bogen, der handler om den organisatoriske kontekst.

Richard M. Cyert starter med at påstå at mange ledere i virksomheder opfører sig som administratorer, og tilføjer derfor ikke lederskab til virksomheden. Han nævner tre brede funktioner, som er lederens opgave: (1) Organisatoriske opgaver, (2) Interpersonelle opgaver og (3) Beslutningsmæssige opgaver.

1. Organisatoriske opgaver

Her handler det om at opbygge en struktur og vælge de personer, der skal varetage de forskellige positioner. Der skal opsættes en målstruktur og kontrol af internt og eksternt informationsflow.

2. Interpersonelle opgaver

Her skal organisationens moral vedligeholdes. Det kræver at lederen har opmærksomhed på personalets individuelle behov.

3. Beslutningsmæssige opgaver

Vedrører de beslutninger lederen er nødt til at træffe, for at organisationen kan bevæge sig i retningen af sine mål. Det er primært denne funktion man har forbundet med lederskab.

Bredt fortolket ligger det i lederens opgave at få deltagere i organisationen til at opføre sig på en måde som er ønskværdig. Et stort skridt i retningen af at få organisationen til at fungere, er at definere den ønskværdige adfærd.

Lederen skal gennem målstrukturen forankre den ønskværdige adfærd, den skal repræsentere lederens vision.

Visionens indlejring i målstrukturen udgør et kort hvorfra deltagere kan navigere.

Lederen er styrmand og målstrukturen er hans ror (måden han styrer organisationen på).

Organisationens performance afhænger dog af folk på gulvets individuelle adfærd. Disse afgør dermed organisationens skæbne.

Richard M. Cyert definerer lederskab på to måder. Den første indeholder i høj grad begrebet "attention focus". Hermed forklarer han hvordan individer i en organisation allokerer deres opmærksomhed mod forskellige områder. Hvor meget opmærksomhed, der er på forskellige områder, har afgørende indflydelse på organisationen.

Lederskab er en af måderne hvorpå man styrer medarbejdernes "attention-focus". Faktisk er det hans definition af lederskab, at lederen styrer allokeringen af medarbejdernes opmærksomhed. Hvis lederen ikke blander sig, så er det standard operating procedures, der bestemmer hvordan

medarbejdere agerer. Sådan vil det også være i de organisationer, der er styret af managere. Lederen vil derimod forsøge at ændre allokeringen af opmærksomhed, mod de områder som lederen synes er vigtige.

Hvordan lederen påvirker medarbejdernes opmærksomhed afhænger i høj grad af den vision han har i hovedet. Denne vision ændrer sig over tid, og dermed ændres også hans ønskelige allokering af opmærksomhed, det er dermed en vedvarende proces.

En leder kan ikke med succes allokere opmærksomhed, medmindre han ved noget om det område, som han skal lede. En leder der skifter til en anden industri, vil typisk fungere som manager, indtil han har opnået en tilstrækkelig viden på området.

Lederskab defineres dog også på en anden måde. Efterhånden som der dannes undergrupper i en organisation, kan disse undergrupper komme til at definere sin egen målstruktur og denne kan være i konflikt med organisationens.

Det er så lederens opgave at skabe konformitet imellem undergruppens målstruktur og den overordnede organisations. Dette skal enten ske ved at indarbejde undergruppens mål i organisationens eller ved at tvinge dem til at forkaste deres målstruktur. Der må kun være én målstruktur, så alle kan arbejde i samme retning.

Herefter sammenholdes definitionerne af lederskab med de tre lederskabsfunktioner, der blev fastlagt i starten.

Richard M. Cyert er igen inde og berøre forskellen mellem en leder og en manager. Han siger at alle ledere skal have nogle administrationsopgaver, mens ikke alle managere skal have lederskabsopgaver. Hvis en manager vil ændre en organisation, vil han typisk gøre det ud fra strukturen. En sådan ændring vil næppe have nogen vedvarende effekt, medmindre den ændrer ønsket fra medarbejderne om at forbedre performance.

Lederen er derimod klar over behovet for at ændre medarbejdernes opmærksomhed mod de områder, som ændrer performance. Lederen ændrer derfor strukturen med det formål at ændre opmærksomheden.

Ligeledes foregår det med den interpersonelle opgave. Her relaterer lederen til de enkelte medarbejdere, på en måde, som fordrer en ændring i opmærksomhedsområdet.

Den beslutningsmæssige opgave handler om lederens ansvar for at modificere medarbejdernes adfærd mod noget, der sikrer opfyldelse af organisationens mål. Beslutningstagningen er også nødt til at tage højde for, at medlemmerne i organisationen har en interesse i, hvor organisationen bevæger sig hen. En leder skal fange medarbejdernes opmærksomhedsfokus for at kunne fungere bedst muligt.

Cyert giver så tre forskellige metoder til hvordan man konkret udøver lederskab, de klassificeres som: (1) Kommunikation, (2) rollemodel og (3) belønningssystem.

Kommunikation

Medarbejdernes adfærd er styret af deres opmærksomhedsfokus, som kan ændres gennem kommunikation. Lederen skal altså have medarbejderne til at fokusere på de områder, som lederen finder vigtige. Lederen kan bruge forskellige metoder til at kommunikere, det kunne være samtaler 1 til 1, breve, artikler i aviser, osv. Kommunikation er måske den vigtigste mekanisme af lederskab, og det er vigtigt at lederen er klar over hvilket budskab han sender, da det former medarbejdernes opmærksomhedsområde.

Rollemodel

Lederen skal også være opmærksom på hvordan hans egen adfærd er med til at sende et budskab til organisationen. Lederens handlinger repræsenterer meget klart det han synes er vigtigt. Lederens

adfærd udøver lederskab, hvad enten man er opmærksom på det eller ej.

Belønningssystem

En leder kan bruge belønningssystemet til at understrege hvad der er vigtigt. Man kan ikke bare opsætte et belønningssystem og så forvente at visionen bliver udført, men det er med til at rette opmærksomheden mod de områder lederen finder vigtig.

Cyerts teori omkring lederskab er meget simpel efter hans egen mening. Det handler bare om at medarbejderes adfærd er styret af, hvor de har deres opmærksomhed. Cyert understreger at der er flere mekanismer for at styre dette end de tre han har nævnt. Man kan sige at lederen herved bliver en manipulerende person, men meningen er at han virkelig skal gå ind for det han tror på.

Det er selvfølgelig også essentielt at lederen er i stand til at vælge de rigtige ting, som medarbejdernes opmærksomhed skal ligge på.

Cyert understreger til sidst, at selvom han har simplificeret området, så er lederskab under ingen omstændigheder simpelt i praksis.

READING 9.2

Reading 9.2 er skrevet af Ralph Stacey og har titlen "Strategy as order emerging from chaos". Artiklen er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder: "Organizational dynamics", i paradokset mellem control og chaos.

Artiklen starter meget hurtigt, med at introducere at der er fire nylige opdagelser, om komplekse dynamiske systemer, der har afgørende betydning for organisationer.

Kaos er en form for ustabilitet, hvor den langsigtede fremtid er ukendt

Kaos defineres som et irregulært mønster af adfærd, der er genereret af veldefinerede ikke-lineære feedback regler fundet i naturen og i det menneskelige samfund. Når disse systemer kommer i ubalance, kan meget små begivenheder sætte gang i gode eller onde cirkler, som ændrer systemet markant.

Stacey mener derfor at kaos kan findes i forretningsverdenen, fordi det ikke er svært at finde eksempler på små begivenheder, der er ekskalerede.

Gennem små ændringer i produktet, kan man starte en god eller ond cirkel, som f.eks. da Coca Cola ændrede på smagen.

Konsekvensen af forretningssystemer som kaotiske systemer, betyder at ingen kan forudse de langsigtede konsekvenser, sådanne forudsigelser vil altid være illusioner.

Men i kaos er der grænser for ustabiliteten

Kaos betyder at der er uorden og tilfældigheder på det specifikke plan, mens der på det overordnede plan opstår et mønster. Dette er desuden fanget i ordsproget: Historien gentager sig, men aldrig på samme måde.

Ligesom bestemte betingelser afgør formen på et snefnug, og selvom vi ikke kan forudsige formen, så kan vi forudsige at det bliver et snefnug.

I forretningsverdenen er der et mønster af opgang og nedgang, men de opstår på en ny måde hver gang, hvilket gør dem uforudsigelige.

Kaos er derfor uforudsigelighed indenfor nogle identificerbare kategorier. Stacey nævner også nogle

kognitive evner hos mennesker, som gør os i stand til at håndtere kaos.

Uforudsigelig orden kan opstå fra kaos, gennem en spontan proces af selv-organisering

Et system anvender kaos som en mulighed for ny adfærd. Mens systemet gennemgår kaos opstår der nye muligheder for kaos, men også nye muligheder for ordnet adfærd. Valget mellem disse muligheder opstår på baggrund af spontan selvorganisering, hvorved komponenterne i systemet kommunikerer med hinanden og opnår konsensus. Den nye orden må være kortlivet, hvis systemet skal udvikle sig yderligere, for det kræver endnu en tur gennem kaos (Her kunne man måske snakke Tushman, Newman og Romanelli i reading 4.3, som snakker om hvordan kontinuerlig er med til at låse systemet fast). Stacey mener man kan observere nogle steps, som mangere går igennem, når de tænker strategisk forandring:

- Opdagelse og udvælgelse af små forstyrrelser

Forandring opstår typisk som et behov gennem flere små forstyrrelser, at identificere forstyrrelserne og vælge hvilke man skal koncentrere sig om, er essentielt.

- Forstærke problemet og opbygge politisk support

Når der opdages nogle problemer, så begynder individet at øge opmærksomheden omkring det og en politisk proces begynder og gennemføres, før problemet kommer på den strategiske agenda.

- Bryde symmetrier

Mens der opbygges en strategisk agenda, nedbrydes eksisterende måder at tænke på, man kommer op med nye måder at gøre tingene på.

- Kritiske punkter og uforudsigelige udfald

Nogle problemer løses hurtigt, andre tager lang tid. Mængden af tid afgøres af, hvor svært det er at skabe konsensus om en løsning. På et kritisk punkt kræver en intern eller ekstern proces at der bliver foretaget et valg. Dette fører til uforudsigelige udfald.

- Ændring af referencerammen

Managere skaber en referenceramme over tid, med hvad der virker og hvad der ikke gør. Denne referenceramme må kontinuerligt udfordres og ændres fordi den hurtigt kan blive utilstrækkelig under nye betingelser.

Kaos er en fundamental egenskab af ikke-lineære feedback systemer, en kategori, der inkluderer menneskelige organisationer

Feedback forklares som, at en begivenheder er medbestemmende for en anden, som følger af en eller anden relation.

Ikke-lineær feedback er når reaktionen ikke proportionalt svarer til aktionen. F.eks. når en virksomheder pakker et produkt om, og konkurrenten reagerer ved at introducere et nyere og bedre produkt, hvorefter virksomheden må reagere ved at sænke priserne, osv. Lineær feedback ville være at konkurrenten også pakker sit produkt om.

Planlægningssystemer bruger negativ feedback til at holde organisationen i en stabil form.

Hvor negativ feedback styrer et system efter en bestemt hensigt, så giver positiv feedback en eksplosiv og ustabil balancegang hvor forandringer forstærkes indtil systemet kommer ud af kontrol.

Inden den positive feedback sender organisationen derud, er der en fase af begrænset ustabilitet.

Stacey argumenterer for at alle organisationer trækkes i to forskellige retninger:

- Nedbrydning

Gennem en opdeling af virksomheden i enheder kan man høste effektivitetsfordele, men det kan også betyde at kulturforskelle opstår og at organisationen nedbrydes og opsplittes, efterhånden som der opstår flere og flere SBU'er og det bliver svært at fastholde kontrol.

- Knogledannelse

For at høste synergieffekter kan organisationen også trækkes i en retning, hvor der integreres.

Efterhånden som centraliseringen sker, dannes der flere og flere regler og organisationen stivner.

Disse to processer er meget lette at relatere til kapitel 6 med paradokset mellem responsiveness og synergy. Man kan både snakke om de to perspektiver, men også om Haspeslagh og Jemison, med deres integration af virksomheder i forhold til påkrævet autonomi og strategisk afhængighed, og måske mere relevant Campbell og Goold om deres struktur til at vurdere synergier.

Herefter præsenterer Stacey 8 steps til at skabe orden i kaos. Han mener at hvis managere kun koncentrerer sig om det ordnede og forudsigelige, så bliver innovationen imiterende (Det lyder som noget Kim og Mauborgne kunne have sagt i forbindelse med deres værdi-innovation). De 8 steps gennemgås nedenfor.

Få et nyt perspektiv på meningen med kontrol

Gruppelæring er en form for kontrol, men det tænkes der ofte ikke på. Det sker fordi en gruppe er selvorganiserende på samme måde som vi har en række kommuner og regioner i Danmark, der følger retningen fra regeringen uden at blive styret direkte fra toppen. Nogen gange er det bedste en manager kan gøre, bare at slippe kontrollen.

Design brugen af magt

En bestemt brug af magt har en meget forudsigelig virkning, hvis magten respekteres medfører det underkastelse, hvis ikke medfører det oprør. Hvis magt anvendes gennem autoritet, så vil grupperne typisk suspenderer deres egen dømmekraft til fordel for lederens.

Når dette fjernes opstår der en dynamic, hvormed man med argumenter forsøger at styre gruppen mod konsensus. Det sker som en vedvarende spænding mellem konsensus og konflikt, som kan stimuleres ved at magthaverne konstant ændrer deres måde at bruge magten, f.eks. ved at tillade konflikt, blande sig med forslag og nogen gange være autoritær.

Opmunter til selvorganiserende grupper

En gruppe vil kun være selvorganiserende, hvis den opdager sine udfordringer, mål og målsætninger. Grupperne skal typisk formes på egen hånd, hvormed topledelsen kun skal fungere som facilitator for at dette kan ske.

Tirre forskellige kulturer

Man kan udvikle kulturen i en organisation ved at flytte folk mellem funktioner og forretningsenheder. Det kan også ske ved at ansætte en masse ledere på samme tid, der er lige langt i deres karriere (det kræver nok en ret stor virksomhed).

Præsenter flertydige udfordringer i stedet for klare langsigtede mål og visioner

Agendaen for strategiske problemer udvikler sig som et sammenstød mellem forskellige kulturer. Dette kan fremmes ved at præsentere målsætninger som er flertydige.

Udsæt virksomheden for udfordrende situationer

Hvis man ikke tager chancer sikrer man sig stagnation. Man skal derfor kaste sig ud i nogle udfordringer, for at stimulere innovation. Her refereres til Porter for at have konkluderet, at dem der sætter sig for at forsyne de sværeste kunder og har de stærkeste konkurrenter, vil være dem der opbygger vedvarende konkurrencemæssige fordele.

Giv opmærksomhed til at forbedre gruppelæringskompetencer

Nye strategier opstår som ledelsen stiller spørgsmåltegn ved stærke overbevisninger og mentale modeller. Man er nødt til at bruge tid på at lære, hvordan man tænker på denne måde (Det her stemmer godt med generativ tænkning, repræsenteret ved Kenichi Ohmae).

Skab noget spillerum i ressourcerne

Der er nødt til at være nogle ressourcer til rådighed, som ikke er fast dedikeret til bestemte strategiske retninger, hvis dette skal kunne lade sig gøre.

Stacey mener at litteraturen omkring planlægningstankegangen har glemt at fokusere på, at planlægning kræver kausalitet. Forbindelser mellem årsag og virkning forsvinder i komplekse menneskelige systemer. Nye strategiske retninger kan således kun opstå gennem selvorganiserende, spontane og politiske læringsprocesser. Planlægning kan kun lade sig gøre på kort sigt.

READING 9.3

Reading 9.3 er skrevet af Peter Senge og har titlen "Building learning organizations". Fra bogens forfatteres side er den valgt for at kaste mere lys over organisatorisk læring. Senge's artikel kan siges at være en syntese for de to perspektiver, da han har fokus på at medarbejderne selv skal lære, men det er ledelsen, der skal skabe klimaet for læring.

Senge mener at vi er designet til at lære, men at samfundet er opbygget til at værdsætte kontrol højere end læring. At fokusere på at performance fremfor læring vil ironisk nok resultere i dårligere performance, fordi en overlegen performance kræver overlegen læring. Det er ifølge Senge slut med at topledelsen lærer på vegne af organisationen.

Læring handler i øjeblikket mest om at lære for at tilpasse sig. Der er dog behov for at lære, så man kan skabe, og ikke bare så man kan tilpasse sig. (Kaldes generative learning, og passer sikkert meget godt på generative thinking). Generativ læring kræver en anden måde at tænke på uanset om det handler om hvordan man kan tjene kunderne eller hvordan man administrer sin virksomhed. Her understreges systemisk tænkning gennem et eksempel med japanske virksomheder, der tænker systemisk, og finder ud af at lead-time skal reduceres for at stabilisere produktionen og dermed forbedre omkostninger og kundeservice.

Ledere som helte er et forældet synspunkt der er præget af alt for meget individualisme. Lederen i en lærende organisation adskiller sig markant fra en traditionel leder. Her er lederen en design, en underviser og en steward. Der kræves nye egenskaber for at udfylde disse roller: even til at skabe en fælles vision, at få nuværende mentale modeller frem i lyset og få dem udfordret, samt at fostre mere systemisk tænkning. Lederne har ansvaret for læring.

Kreativ spænding mellem hvor virksomheden er, og hvor den skal bevæge sig hen, er udgangspunktet. Denne spænding kan forløses ved enten at bringe virkeligheden mod visionen eller ved at bringe visionen mod virkeligheden.

Visionen er en nødvendighed for den kreative spænding. De fleste ledere der fejler forsøger at erstatte visionen med analyse. Samtidig er det dog vigtigt at have et tydeligt billede af den nuværende virkelighed. Problemløsning adskiller sig markant fra denne måde at se på, fordi en problemløsningsstilgang som ofte kun medfører forandring når der er en virkelighed man vil væk fra, og belønning for at komme væk er derfor extrinsic. I den lærende organisation er belønningen for forandring intrinsic.

En leders essentielle rolle er at bygge og forme en organisations kultur. Senge gennemgår herefter de tre roller: designer, underviser og steward.

Lederen som designer

I denne rolle skal lederen designe organisationen, men ikke bare ved at fastlægge et hierarki. Der skal være et fundament af kerneværdier og et formål.

Dernæst skal der fastlægges politikker, strategi og foretages beslutninger ud fra de centrale ideer.

Ideen er ikke så meget at få lagt en "rigtig" strategi, men snarere at fremme strategisk tænkning.

Den tredje ting der skal designes er effektive læringsprocesser. Således skal ledere ikke bare sørge for at der nu forfølges gode strategier, men også at der er nogle mekanismer på plads for at forbedre dem.

Lederen som en underviser

Som underviser skal lederen ikke fortælle de andre hvordan ting skal gøres, men derimod hjælpe alle - inklusive sig selv - til at få en bedre forståelse for den nuværende virkelighed. Lederen skal sørge for at gøre medarbejderes mentale modeller eksplicitte så der kan stilles spørgsmålstejn ved dem. Ledere må også omstrukturere deres måde at opfatte verden på, så de kan blive i stand til at se nye muligheder (Det synes jeg bl.a. Campbell og Goold snakker meget om reading 6.4, hvor det handler om at opnå synergier).

En leder kan påvirke folk til at kigge på virkeligheden på tre forskellige niveauer: begivenheder, mønstre af adfærd eller systemisk struktur.

Begivenheder har at gøre med det kortsigtede perspektiv, hvor man er reaktiv.

Mønstre af adfærd er sådan noget som trend-analyser, der går lidt længere ud i fremtiden.

Ved systemisk struktur går man bagom adfærdsmønstre for at opdage hvad der skaber dem.

Forklaring via begivenheder giver reaktiv adfærd, man reagerer på en bestemt begivenhed.

Adfærdsmønstre giver en lille forudsigelse af fremtiden, og derfor kan virksomheder forberede sig og dermed være responsiv. I den systemiske struktur bliver det muligt for virksomheden at være generativ (skabende). Nutidens ledere fokuserer for meget på begivenheder og adfærdsmønstre, og er dermed alt for reaktive. Ledere i lærende organisationer skal være mere generative.

Lederen som steward

Her er der primært tale om en holdning. Man skal være villig til at lede, og kende den betydning dårligt lederskab kan have for ens medmennesker.

Det sidst af artiklen bruger Senge på at gennemgå de nye kompetencer lederen skal have: Opbygge en fælles vision, få mentale modeller til overfladen og teste dem, samt at tænke systemisk. Disse kompetencer skal eksisterer gennem hele organisationen.

Opbygge en fælles vision

Her nævnes nogle punkter som er indeholdt i det at skabe en fælles vision:

- Opmuntre til personlige visioner

De fælles visioner opstår af personlige visioner.

- Kommunikere og spørge efter hjælp

Man skal som leder kontinuerligt dele sin vision, og spørge om den er medarbejdernes engagement værd.

- Visionering, en vedvarende proces

Opbygning af en fælles vision er en vedvarende proces. Nogle gange domineres den af specielle perspektiver, men disse udvikler sig med tiden.

- Blanding af ydre og indre visioner

Nogle visioner er ydre (f.eks. koncentreret omkring konkurrenter) men kan hæmme virksomheden, hvis den stagnerer når målet er opnået. Derfor skal der også være nogle indre visioner (her tænker jeg mere på ressourcebaseret teori).

- Skelne positive fra negative visioner

Man organisationer samles kun og danner fælles front, når der er noget de vil undgå, man skal også være i stand til at gøre det samme, når der er noget man vil opnå.

Få mentale modeller til overfladen og teste dem

Mange nye ideer bliver ikke udnyttet fordi de er i konflikt med eksisterende mentale modeller. Det kræver nogle nye egenskaber ved ledere at stille spørgsmål ved eksisterende overbevisninger.

- Identificere generaliseringer

Hjernen er meget hurtig til at generalisere, og dette skal man som leder være på vagt overfor.

- Balance af forsvar og forespørgsel

Mange ledere er gode til at forsvare deres holdninger, men der skal være en balance mellem forsvar og forespørgsel.

- Skelne ægte teori fra teori i brug

Som leder skal man kunne skelne mellem hvad folk siger og hvad de rent faktisk gør (Her kunne man måske koble lidt til Wilfried Krüger i reading 4.4, hvor han snakker om adfærdsmæssig accept og holdningsmæssig accept af forandring.)

- Genkende og afvæbne defensive rutiner

Folk vil typisk tale anderledes om forandringer hjemme i sit eget hjem end på virksomheden. Man beskytter sig typisk mod forandring med nogle rutiner, og disse skal identificeres og udspørges af lederen.

Systemtænkning

Ledere skal være systemtænkere, de skal se det store billede, og hjælpe medarbejderne med at gøre det samme. De gode ledere er i høj grad systemtænkere, men ved måske ikke hvordan de gør, og har svært ved at argumentere for deres intuition.

Senge nævner i den forbindelse nogle nøglekompetencer for kommende ledere:

- Se sammenhænge og processer, ikke ting og still-billeder

Man skal herved undgå lineær tænkning.

- Bevæge sig videre end beskyldning

Problemer skyldes dårligt designede systemer, ikke inkompetente eller umotiverede individer.

- Skelne mellem detaljekompleksitet og dynamisk kompleksitet

Detaljekompleksiteten opstår når der er mange variable, dynamisk kompleksitet opstår når årsag og virkning er adskilt i tid og rum.

- Fokuserer på områder med løftestangeffekt

Nogen gange kan store problemer løses med minimal indsats, hvis man tænker i systemer.

- Undgå symptombehandling

Man skal som leder undgå at behandle symptomerne på problemer, og i stedet gå direkte til problemets kerne. (Det giver Kenichi Ohmae vist nogle ret gode anvisninger til).

Mange ledere med systemisk intuition ender ofte med at blive autoritære, fordi de ikke forstår at argumentere for deres intuition, og i stedet bliver nødt til at tvinge forandring oppefra og ned.

I fremtiden bliver der mere fokus på at udvikle ledere som kan udvikle organisationer.

READING 9.4

Denne reading er skrevet af Jeffrey Pfeffer og Robert I. Sutton, og har titlen "The knowing-doing gap". Artiklen er valgt for at vise, hvilke kilder der kan være til inert i organisationen. Ifølge bogens forfattere placeres Pfeffer og Sutton rimeligt klart i organizational dynamics perspektivet.

Artiklen starter med at stille spørgsmålstegn ved, hvorfor der kommer så meget management litteratur på markedet, når så lidt af det bliver implementeret. Et studie viste bl.a. hvordan fire ud af fem virksomheder, der havde taget kursus i TQM, og troet på at det kunne løse nogle problemer, slet ikke brugte de kvantitative metoder de havde lært. Der gives to eksempler på konsulentfirmaer, der kommer ud til virksomheder, for at finde ud af at det analysemæssige arbejde allerede tidligere er blevet udført. Problemet her er ikke manglende viden, men manglende implementering (Her kunne man klart referere til Mintzberg og Westley's "doing first", eller Wilfried Krüger og hans implementeringsmodel)

Man MBA uddannede rapporterer at de slet ikke har haft brug for deres uddannelsesmæssige kompetencer det første år de har arbejdet.

Denne manglende implementering forklarer Pfeffer og Sutton som et gab mellem "det at vide" og "det at gøre". De siger at der i mange industrier er klare studier af, hvad der er den bedste praksis, men det adopteres bare sjældent af virksomhederne.

Studier som Pfeffer og Sutton har foretaget viser at det er svært at overføre viden om hvordan man øger performance, mellem firmaer, og det er heller ikke nemt at overføre indenfor firmaet. F.eks. er der en virksomhed med 42 basalt set, ens produktionsenheder, hvor der var 300% forskel mellem bedste og dårligste. Best practise overføres derfor ikke let mellem afdelinger af den samme virksomhed.

Pfeffer og Sutton betvivler den påstand, at forskelle i performance mellem virksomheder, skulle bunde i at de har forskellig viden. Snarere mener de at det ligger i forskellen på hvad de rent faktisk gør, altså at forvandle viden til handling. Der argumenteres for at det ikke er et spørgsmål om at virksomhederne er ignorante (altså ikke ønsker at vide), det er et spørgsmål om at de ikke for handlet på den viden, og denne skelnen er mere vigtig, fordi der er massere af informationsdeling. Det er svært at holde "gode hemmeligheder" hemmelige særlig længe, og der er alt for mange, der beskæftiger sig med at sprede viden om best practise, til at ignorance skulle være problemet.

Det er langt vigtigere at kunne implementere hvad der allerede er kendt, end at skulle opfinde nye smarte måder at gøre tingene på.

Det betyder ikke at det ikke er vigtigt at forny sig, men det er bare langt vigtigere at sikre implementering.

Pfeffer og Sutton forklarer at "knowledge management" faktisk er med til at skabe gabet mellem det at vide og det at gøre. Det sker fordi man kommer til at tænke på viden som noget man skal opbevare og indsamle, men ikke som noget der skal anvendes og udnyttes. I figur 9.4.1 vises en prioriteringsliste så investeres der meget i steder og metoder til at opbevare viden, men ikke særlig meget i implementering af den. Forfatterne mener at der er altså for meget fokus på teknologi til at lagre og distribuere viden. Der er ikke nok fokus på hvordan den viden skal bruges, og det glemmer de, der designer informationssystemer. Disse informationssystemer fanger heller ikke den tavse viden, som foregår på så mange andre måder i organisationen. Op mod 70% af alt læring i en organisation sker uformelt.

I figur 9.4.2 illustreres fra samme undersøgelse som 9.4.1 hvad virksomheder mener de er gode til. Rigtig mange mener de forstår at generere og indsamle viden, men kun 30% bruger den i

beslutningstagningen, og kun 13% er gode til at sprede den ud i organisationen. De er slet ikke blevet spurgt om hvor gode de er til at udnytte viden på dagsbasis.

Et andet problem Pfeffer og Sutton har identificeret, er at virksomheder interesserer sig for meget for håndgribelig viden, f.eks. hvad konkurrenter gør, fremfor den viden der ligger i hvorfor de rent faktisk gør hvad de gør.

Der nævnes eksemplet på hvorfor mange virksomheder, har så svært ved at fange Toyota Production System, det er fordi de kun kigger på det håndgribelige og det synlige. Det nævnes eksempler på virksomheder, der lægger meget vægt på filosofien i hvad de gør. Her kan man klart referere til Wilfried Krügers tre kerneprocesser i implementering!

Der er en exhibit 9.4.1 der forklarer, hvad det er ved knowledge management, der gør gabet mellem det at vide og det at gøre større.

- Der fokuseres mere på teknologi end overførsel af tavs viden
- Viden behandles som ting, og det separerer viden fra anvendelsen af den
- Formelle systemer er ikke gode til at overføre tavs viden
- De folk, der står for at overføre viden, forstår ofte ikke hvad det er de dokumenterer
- Knowledge management fokuserer ofte på praksis og ikke på filosofien

Idet viden gang på gang er blevet understreget som den vigtigste ressource er der i dag mindre gab mellem hvad virksomheder ved, i forhold til gabet mellem deres evne til at gøre noget. Der nævnes 8 områder, som kan hjælpe med at ændre viden til handling.

1. Hvorfor før hvordan: filosofien er vigtig

Grunden til at så mange har studeret succesfulde virksomheder, uden at være i stand til at kopiere dem, er fordi de er mere interesseret i at vide hvordan end i at vide hvorfor. Ved at være fokuseret på filosofien undgår man også at blive fanget i gamle måder at gøre tingene på, fordi det er filosofien og ikke måden der driver værket.

2. Viden kommer fra at gøre, og fra at undervise andre

Her understreges værdien af at gøre, som f.eks. det at lære gennem mesterlære. Eller det at man bare bliver kastet ud i noget. Der beskrives også hvordan det er begrænset hvad man kan lære via computeren. En del må læres hands-on gennem erfaring og trail and error. At vide gennem det at gøre, skaber en dybere læring, som desværre har omkostninger imod sig. Pr. definition vil denne metode eliminere afstanden mellem det at vide og det at gøre.

3. Handling tæller mere end fine planer og koncepter

Der tales om "ready, fire, aim" som en måde at fungere på, der har to fordele: (Er det et andet sted jeg har læst om en forfatter der fuldstændig afviser denne tilgang? Det kunne godt lyde som noget den strategiske planlægningstankegang ville være modstandere af.)

(1) Der opstår muligheder for at lære gennem handling, (2) der planlægges gennem handling og dette fremmer en kultur, hvor handling er værdsat.

4. Der sker ingen handling uden fejl, hvordan reagerer virksomheden herpå?

Straffer man de der begår fejl, således at ingen har lyst til at handle på eget initiativ? Her nævnes den med ham den unge fyr som formøblede \$10 mio i en investering, da han blev kaldt ind på chefens kontor, troede han at han skulle fyres, men fik beskeden: Hvorfor tror du det, vi har lige brugt \$10 mio på at uddanne dig!

5. Frygt skaber gab mellem det at vide og det at gøre, så fordriv frygt

Igen handler det om at fjerne frygten for at fejle, så folk har mulighed for at prøve nye ting og herigennem lære. Man har behov for en ramme for tilgivelse, i stedet for en ramme for at straffe. Man kan også fjerne statussymboler i hierarkiet for at mindske frygten for autoritet.

6. Tag dig i agt for falske analogier: Kæmp mod konkurrenterne, ikke hinanden

Her snakker Pfeffer og Sutton om at internt samarbejde har fået et dårligt ry i organisationer (måske tænker de på perspektivet portfolio organization). De mener det er misforstået at intern konkurrence skulle give et godt resultat.

Nogen forveksler motivation med intern konkurrence, hvor man i stedet bør koncentrere sig om den eksterne konkurrence.

7. Mål det der betyder noget, og det der kan hjælpe med at konvertere viden til handling

Fundamentet for enhver succesfuld forretning er en simpel strategi, som alle kan forstå, sammenkoblet med nogle få nøgletal, som måles kontinuerligt. Man skal modstå fristelsen til at samle en masse data ind, bare fordi det er let.

Den typisk linje med "hvad der bliver målt bliver gjort" forleder nogen til at tro, at man skal måle en helt masse for at få en helt masse gjort.

Man bruger for meget tid på at se hvad der er sket, i stedet for at snakke om hvorfor det er sket.

8. Hvad ledere gør, hvad de bruger tiden på, og hvordan de allokerer ressourcer, har en betydning

Ledere skal ikke vide, kunne og beslutte alt. De skal sikre en kultur hvor en masse mennesker både har viden og handler. Der gives bl.a. et eksempel på en leder som designede nogle kurser for en virksomhed, der var i vanskeligheder, og selv underviste i kurserne, dette var med til at illustrere at han mente det alvorligt.

Artiklen slutter - selvfølgelig - af med at konkludere at det ikke er noget at vide noget om gabet mellem det at vide og det at gøre, man er nødt til at handle på denne viden for at skabe resultater.

READINGS TIL KAP 10

READING 10.1

Reading 10.1 er skrevet af Theodore Levitt, og har titlen "The globalization of markets". Artiklen er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder: "Global convergence", i paradokset mellem globalization og localization.

Levitt starter med at sige at teknologien er driveren for den globale konvergens, som har medført et marked for standardiserede produkter. Gennem stordriftsfordele kan konkurrenter udkonkurreres, som ikke tænker globalt.

Der skelnes mellem globale og multinationale virksomheder, hvor de nationale opererer på flere markeder og tilpasser sig hvert enkelt, så opererer den globale virksomhed som om hele verden var én enhed. En homogenisering af verdens behov og ønsker har gjort den multinationale virksomheder utilstrækkelig.

Der nævnes en lang række områder, hvor der handles med standardiserede produkter, ikke bare råmaterialer, men også højteknologiske produkter. Disse produkter er eksempler på den tendens der er mod homogenisering af præferencer. Levitt mener også at global konvergens kan forklare de japanske virksomheders succes. Samtidig mener han ikke at man kan tvivle på globaliteten bare ved at sige, at de japanske bilproducenter både laver biler med føreren i højre og venstre side (Det er ellers det Kristian er meget pertentlig omkring).

Levitt mener at kunder foretrækker produkter, som har høj kvalitet og reliabilitet, med lave priser. Det kan man opnå med stordriftsfordele og standardisering. Den globale virksomhed tilpasser kun, når der ikke er andre muligheder.

Der introduceres en metafor om pindsvinet og ræven, hvor ræven ved meget om mange ting, men pindsvinet ved alt om én ting. Ræven er de multinationale virksomheder, og pindsvinet er de globale virksomheder. Alle vil have at deres penge skal række længere, og hvis prisen er lav nok, er de villige til at gå efter standardiserede produkter fremfor specialiserede produkter.

Levitt mener at man aktivt skal forfølge at nedbryde nationale forskelle, i stedet for at tro, at man ikke kan ændre på det.

Der gives et eksempel på at kunderne ikke altid ved hvad de vil have. De siger ét, men gør noget andet. Eksemplet går på at mange havde manuelle eller semi-automatiske vaskemaskiner. I Tyskland lavede man så nogle dyre modeller, der kunne en helt masse, mens man i Italien lavede nogle automatiske modeller, som kostede meget lidt. Til trods for de manglende funktionaliteter så ville folk helst have de Italienske maskiner, fordi de var billigere.

Levitt mener at der lægges for meget vægt på at identificere hvad kunderne vil have. Han skriver at japanske virksomheder stor set ikke bruger kræfter på dette. Der lægges hele tiden meget vægt på at produkterne skal have høj kvalitet og være billige, fremfor kundetilpassede. Han slutter af med at sige, at globale virksomheder på alle måder prøver at homogenisere markederne, inden de overhovedet overvejer at specialisere produkterne.

READING 10.2

Reading 10.2 er skrevet af Susan Douglas og Yoram Wind, og har titlen "The myth of globalization". Den er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder: "International diversity", i paradokset mellem globalization og localization. Artiklen er et direkte modsvar til Theodore Levitt.

Artiklen starter med at Douglas og Wind anerkender, at der er forskellige måder at tænke på globalisering. De mener dog at globalisering som en strategi, der skal anvendes på alle markeder og med øget standardisering til følge, er naivt og næppe succesfuldt, selvom det kan virke på enkelte markeder. Artiklen skal undersøge forestillingen om at globaliseringstankegangen er nødvendig for at opnå succes på de internationale markeder.

Diskussionen går på at nogle faktorer skubber virksomheder i en retning af globalisering mens andre skubber i retningen af lokal differentiering. De faktorer som fremmer globalisering er sådan nogle som: lavere transportomkostninger og opståelse af globale segmenter. Det der trækker imod er sådan noget som nationale begrænsninger, handelsbarrierer og forskellig efterspørgsel.

Der har også været snak om hvordan globalisering måske kun er muligt for bestemte produktgrupper, eller hvordan man kan positionere sig forskelligt i forskellige lande, men med de samme produkter eller omvendt.

Organisationernes opbygning kan også have betydning for hvor nemt det er globalisere. Hvis man har relativt autonome enheder, kan man møde betydeligt modstand om et ønske om at globalisere.

Douglas og Wind har identificeret 3 underliggende antagelser for tanken om global standardisering: (1) Kundebehov bliver i højere grad homogeniseret, (2) kunderne vil gerne ofre funktionalitet og design for lavere omkostninger og (3) Der kan opnås markante stordriftsfordele ved at levere til det globale marked.

Homogeniserede kundebehov

Bare fordi der eksisterer nogle segmenter, der lader til at være globale, så betyder det ikke at dette er en tiltagende trend. Faktisk er der bevis for stadig mere divergerende kundebehov mellem lande.

De fleste globale varemærker er målrettet et bestemt luksus-segment, lige med undtagelse af McDonalds og Coca Cola. Andre produkter bliver typisk tilpasset nationale præferencer.

Noget tyder også på at der eksisterer en række forskellige pris-segmenter indenfor landegrænserne, hvilket problematiserer standardiseringen. Det lader altså til at de globale segmenter er en ret snæver målgruppe i forhold til det samlede marked. Dermed risikerer man at gå glip af en masse muligheder, hvis man kun tænker globalt.

Universel præference for lav pris og acceptabel kvalitet

Der nævnes tre grundlæggende problemer med denne antagelse om at der skulle være præference for en lav pris, bare kvaliteten er acceptabel.

Der mangler bevis for, at kunder er villige til at give afkald på specifikke funktionaliteter, til fordel for en lavere pris. I de fleste markeder er der et pris-sensitivt segment, men der er ingen bevis for at dette segment skulle være stigende. Det er snarere modsat.

Strategisk er det også en farlig ting, at give sig i kast med lav pris som den dominerende strategi. Man er nemlig sårbar overfor teknologiske landvindinger og nationale subsidier.

Standardisering kan også resultere i at man på nogen markeder overperformer og på andre markeder underperformer (Det taler Porter om at de brede differentieringsvirkksomheder gør i forhold til bestemte segmenter, i reading 5.1). Samtidig kan omkostningerne påvirkes af, at det kan være dyrere at transportere til nogen lande end andre.

Stordriftsfordele i produktion og markedsføring

Den tredje forudsætning er at et globalt marked giver mulighed for stordriftsfordele i produktion og markedsføring, men det er i modstrid med tre punkter:

- Den teknologiske udvikling tillader "stordriftsfordele" ved små serier
Ikke alene er det muligt at producere til en lavere pris, men det behøver heller ikke være standardiserede produkter. Dette kan kobles sammen med, at der kan være fordele ved at sprede produktionen ud over flere lande, for derved at være mere robust overfor ændringer i love og valutakurser.
- Produktionsomkostningerne er kun én og ofte ikke den afgørende faktor i de totale omkostninger
Det handler også om at man kan nå kunderne gennem forskellige distributionskanaler og tilbyder en vis form for service. Dette kan give store omkostninger.
- Standardiseringsfilosofien er primært produkt-drevet
Fokus på produktet og på mærket er misledende, fordi man glemmer andre variable. Man må også fokusere på andre dele af det miks, der skal gøre produktet interessant.

Douglas og Wind angiver også tre betingelser som må være opfyldt, for at det kan lade sig gøre, at føre en globaliseringsstrategi: (1) Der skal eksistere et globalt markedssegment, (2) Der skal være potentielle synergier for standardiseringen og (3) Der skal være kommunikations- og distributionskanaler tilgængelige for at levere produktet.

Eksistensen af et globalt markedssegment

På konsumentmarkedet kan disse typisk identificeres i overklassen, hvor der efterspørges generelle luksusprodukter. Der kan dog også eksistere andre segmenter indenfor f.eks. elektronik og motorindustrien.

Der er også nogle nøglekarakteristika omkring segmentets størrelse, og muligheden for at nå dem, der har betydning for om der er en mulighed for en globaliseringsstrategi.

Synergier i global standardisering

Der skal være mulighed for synergi, som f.eks. muligheden for at dele gode ideer mellem landene. Der kan også være muligheder for at udnytte forskelle i valutakurser. Disse synergier er dog på ingen måde unikke for globaliseringsstrategien. Det er kun stordriftsfordelene og værdien af et globalt brand der er unik for globaliseringsstrategien.

Tilgængelige kommunikations- og distributionskanaler

Om man lykkes med sin globaliseringsstrategi afhænger også af den tilgængelige infrastruktur. Udviklingen i teknologien har på mange måder gjort dette muligt, som f.eks. gennem telekommunikation og fragt.

Douglas og Wind forsætter så med at nævne nogle operationelle begrænsninger, som kan være med til at hæmme implementeringen af en globaliseringsstrategi, hvor lokkende den end måtte være. Der opdeles i eksterne og interne begrænsninger.

Eksterne begrænsninger

Her angives fire grundlæggende begrænsninger for effektiv standardisering.

- Regeringer og handelsbarrierer

National lovgivning og handelsbarrierer er med til at hindre, at der kan føres standardiseret markedsføring og samme prisstrategi. Protektionistisk lovgivning som f.eks. at en andel af et produkt skal produceres nationalt er med til at gøre dette et problem.

- Forskelle i infrastrukturen for marketing

Der er forskel på hvordan man når befolkningen i forskellige lande med markedsføring, hvilket kan gøre det svært at standardisere.

- Forskelle i ressourcemarkedet

Tilgængeligheden og prisen for råmaterialer kan være forskellig mellem lande. Ligesom lønnen og tilgængeligheden af arbejdskraft er det. Det kan måske betyde at man i nogle lande må tilpasse produktionsmetoder og heraf hæmmes standardisering. I det hele taget kan meget af dette relateres til Porters artikler i reading 10.3.

- Den konkurrencemæssige struktur

Konkurrencen er forskellig fra land til land, hvilket kan gøre det nødvendigt at føre en tilpasset strategi.

Interne begrænsninger

Her nævnes der to centrale interne begrænsninger for en globaliseret standardisering. Den ene er de eksisterende internationale operationer og den anden er de lokale lederes motivation og holdninger.

- Eksisterende internationale operationer

Ofte så vil fortalere af globalisering tænke på helt spæde virksomheder, der ikke har operationer internationalt endnu, og dette er et problem mener Douglas og Wind. Det kan være meget svært at ændre internationale forpligtelser lige pludseligt. F.eks. kan man være i problemer, hvis virksomheden samarbejder med en række nationale virksomheder, som ikke bryder sig om standardiseringen. Folk som er fortalere for standardisering er derfor nødt til at overveje den evolutionære karakter af internationalisering.

- Lokale lederes motivation og holdning

Centralisering er en naturlig konsekvens ved et ønske om standardisering. De lokale managere vil typisk ikke bryde sig om dette, og vil have den holdning at standardisering ikke vil virke på deres marked.

Douglas og Wind foreslår at man ikke tænker på et globalt perspektiv som global standardisering. Man er nødt til at afveje gevinsten ved en fuldstændig global standardiseret strategi, med de muligheder man kan risikere at gå glip af, som ligger i nationale forskelligheder.

READING 10.3

Reading 10.3 er skrevet af Michael Porter og har titlen "The competitive advantage of nations". Bogens forfattere siger at Porter er enig med global convergence, om at forskellige dele af verden kommer til at ligne hinanden mere, men argumenterer så for, hvordan dette medfører en specialisering og dermed individuelle forhold i de enkelte lande, altså mere ovre i international diversity.

Porter starter med at konkludere at virksomhederne er i frontlinjen i international konkurrence, men deres oprindelsesland har stor betydning. Det er heri muligheden ligger for at skabe innovation i et hastigt tempo, og er derfor kilden til konkurrencemæssige fordele. Det betyder ikke automatisk succes at være placeret i det rigtige land, men det bør give anledning til strategiske overvejelser, at være placeret i det forkerte land.

Succesfulde virksomheder udnytter de fordele der er i landet, og søger aktivt at forbedre forholdene, for at skabe endnu bedre grund for konkurrencemæssige fordele. Disse virksomheder håndterer svaghederne ved landet, ved at søge styrker i andre lande gennem globale strategier. Konkurrencemæssige fordele opstår derfor som en kombination af effektiv virksomhedsstrategi og nationale betingelser.

Konteksten for konkurrencemæssige fordele, handler om at placere virksomheden i en position hvor nye markeder og teknologiske muligheder opstår og kan udnyttes. Derudover skal virksomheden forberede sig på forandring, ved konstant at blive klogere. Det er primært lederens ansvar, og lederne påvirkes af deres omverden. Innovation sker fordi omverdenen stimulerer det.

De gode ledere opstår delvist fordi betingelser i landet tillader det. Virksomhedens evne til at være innovative har meget at gøre med hvilket land man er placeret i. Lederens ansvar er at skabe nogle betingelser, hvor virksomheden udsættes for noget pres og nogle udfordringer, så innovationen opstår. Dette kan ske ved at udnytte diamanten (illustreret i figur 10.3.1).

I exhibit 10.3.1 forklares selve diamanten lidt nærmere:

- Faktorbetingelser

Der er forskellige faktoromkostninger mellem lande, her nævnes som et eksempel at svenske bilarbejdere har ca. samme løn som arbejdere i andre industrier i Sverige, men denne løn er generelt lavere end i andre lande.

- Efterspørgselsbetingelser

Der er forskellige behov i de forskellige lande, denne efterspørgsel har betydning for hvordan en virksomhed udvikler sig.

- Relaterede og støttende industrier

Der er forskellig adgang til leverandører i de forskellige lande, samt kvaliteten af interaktionen med disse. I Italien er der bedre adgang til læder for skofabrikanterne pga. en god læderindustri.

- Virksomhedsstrategi, struktur og rivalisering

Miljøet i en virksomheds hjemland vil påvirke de strategiske valg for denne virksomhed. Det kan f.eks. være hvis lande har bestemte måder at organisere sig på (Måske de kinesiske mere familieprægede virksomheder)

Porter nævner 6 måder hvorpå man kan udnytte fordelene ved hjemlandet:

- Sælg til de mest krævende kunder og kanaler

Nogle kunder kræver meget og kan sætte standarden for udviklingen, gennem værdifuld feedback. Det behøver dog ikke være de eneste kunder, for det kan have konsekvenser for profitabiliteten.

- Opsøg kunder med de sværeste behov

Kunder der har de sværeste behov (f.eks. maskiner der skal virke i ekstrem kulde) og som bliver presset på performance i deres eget forretningsområde vil kræve særlig meget af virksomheden for at opnå bedre performance.

- Etabler normer for at overgå de strengeste krav og standarder
Udnyt muligheden i lande med strenge krav, til at performe endnu bedre end konkurrenterne på disse områder, og herved få en fordel.

- Køb fra de mest avancerede og internationale udbydere fra hjemlandet
Man kan få indsigter fra sine avancerede leverandører, der kan hjælpe med at udbygge sine egne konkurrencemæssige fordele.

- Behandl ansatte som permanente
Hvis man opfatter sine medarbejder som mere end bare en ressource som kan hyres og fyres, tvinges man til at uddanne dem, for at forbedre produktiviteten.

- Etabler enestående konkurrenter som motivatorer
Brug konkurrenter der ligger tæt på virksomheden som sammenligningsgrundlag (det er der flere readings der er uenige i, mener bl.a. det er Kim og Mauborgne)

Porter erkender at hans råd kan lyde lidt modstridende med almindelig skik, men i global konkurrence er det nødvendigt at være foran for at sikre langsigtet profitabilitet og det hæmmes af komfortable omgivelser med knap så krævende kunder.

Der er store fordele i at forudse ændringer i en industri, og hjemmemarkedet kan, hvis det er forgangsland, være en kilde til forudsigelse. Det kræver noget af virksomheden:

- Identificer og tjen de kunder, med forudseende behov
Nogle kunder kan være indikatorer for, hvad andre kunder til have af behov i fremtiden, sørg for at finde de kunder og servicér dem.

- Opdag og sæt fokus på tendenser i faktoromkostninger
Hvis det ser ud til at omkostningerne på en bestemt faktor er ved at ændre sig, så kan der være fordele heri, ved at finde en metode til at udnytte inputs bedre.

- Vedligehold forbindelse til forskningscentre og kilder til talentfulde mennesker.
Her gælder det om at vide hvor de bedste kilder til ny viden er og skabe forbindelser dertil.

- Studér alle konkurrenter, specielt de nye og ukonventionelle
(Nu synes jeg Porter bevæger sig lidt væk fra det han bliver kritiseret for af den ressourcebaserede teori, nemlig at han ikke lægger nok fokus på innovative virksomheder).
Når konkurrenter opdager nogle ideer først, gælder det om at være hurtig. Disse virksomheder, som ikke har skyklapper på, vil typisk blive innovatorer i industrien.

- Hent nogle udenstående ind i ledelsen
Tænkningen i virksomheden kan blive bedre med lidt "frisk blod", det kunne være fra en anden virksomhed eller en helt anden industri.

En virksomhed opnår vigtige konkurrencemæssige fordele ved at være i et hjemland med købere, leverandører og relaterede industrier i verdensklasse. Dette beskrives nærmere i fire punkter.

- Købere, kanaler og leverandører

Først og fremmest skal man have en holdning til lokale købere og leverandører som samarbejdspartnere (måske snakker vi embedded organization her?)

I samarbejdet med købere og leverandører hjælper man dem også med at opgradere deres egne konkurrencemæssige fordele, da deres hastighed og helbred kun påvirker virksomheden positivt (Kunne lyde som James F. Moore og hans co-evolution).

- Relaterede industrier

Relaterede industrier kan blive kilden til innovation, og måske kommende leverandører, kunder eller endda konkurrenter. Man bør jævnligt besøge ledende virksomheder i relaterede industrier.

- Lokation

Man skal placere sin virksomhed, der hvor koncentrationen af mulige samarbejdspartnere er størst.

- Servicere kunder fra hjemlandet, som er internationale og multinationale

For at skabe en global strategi skal virksomheden finde og identificere internationale og multinationale kunder. De kan først og fremmest danne en base for udenlandsefterspørgsel, dernæst er der mulighed for at de kan være et vindue til internationale behov i markedet.

- Forbedre det konkurrencemæssige miljø i hjemlandet

Man skal ikke bare få det bedste ud af den nationale diamant, man skal også søge at påvirke den til sin egen fordel. Det skal ske ved at vide hvordan hver del af diamanten bidrager til de konkurrencemæssige fordele.

Få virksomheder investerer i diamanten, fordi de ser det som andres ansvar.

Der nævnes nogle eksempler på markeder som er gode områder for specielle virksomheder.

Diamanten er central i at vælge i hvilken industri man skal være og hvad den passende strategi er. Det er også vigtigt at tjekke diamanten i forhold til internationale konkurrenter, fordi det giver konkurrenten nogle fordele og ulemper.

- Vælge industrier og strategier

Innovation afhænger dels af held, men også markant af miljøet i hjemlandet. Bl.a. nævnes eksemplet med insulinen i Danmark, som kom frem fordi der var adgang til dyreorganer. Hvilke faktorer i landet, der har mest betydning for virksomheden afhænger af valget af industri og valget af strategi.

Omkostningsstrategier er således mere afhængige af faktoromkostningerne.

I figur 10.3.2 er nogle spørgsmål som kan hjælpe med at afdække hvilke områder hjemlandet kan styrke hos virksomheden.

- Diversifikation

Porter har en teori for diversifikation, hvor han bl.a. omtaler at urelateret diversifikation sjældent er nogen succes. Samt at intern diversifikation oftest handler om at komme ud på det internationale marked, hans teori har følgende implikationer:

- - Nye industrier man ønsker at indtræde i, skal vælges hvor der eksisterer eller kan skabes en favorabel national diamant.

- - Diversifikation har de bedste chancer, hvor den udvider et cluster firmaet allerede arbejder inden for.

- - Intern udvikling af nye områder, samt små opkøb, er mere sandsynlig for at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele end store opkøb.

- - Diversifikation ind i områder uden fælles købere, kanaler eller leverandører, vil underminere chancerne for konkurrencemæssige fordele.

- Lokalisering af regionens hovedkvarter

Porter siger at hans model også medfører nogle implikationer for valget af hvor hovedkvarteret skal placeres. Hovedkvarteret skal placeres i det land, hvor den nationale diamant er mest favorabel. Et sted hvor virksomheden bliver udsat for markant pres og udfordringer.

- Selektiv opkøb af udenlandske virksomheder

Enten opkøber man udenlandske virksomheder for at få adgang til et nyt marked, eller til at få adgang til nye kompetencer. Her handler det om at integrere forretningen (det snakker Haspeslagh og Jemison om i reading 6.3) og det rejser en række problemer. Det handler om at bevare den udenlandske virksomheds muligheder for at udnytte den nationale diamant (det lyder som en Haspeslagh og Jemisons bevaringsstrategi, men måske også symbiosestrategi).

- Alliances roller

Man kan også søge adgang til nationale fordele gennem alliancer. Dette mener Porter ofte ikke der er de store fordele ved, fordi alliancer koster en masse penge, kan skabe en konkurrent og kan koste profitten. Man risikerer at miste sin konkurrencemæssige fordel i det lange løb (Hamel, Doz og Prahalad i reading 7.1 ville sige at man risikerer at miste sine kernekompetencer).

READING 10.4

Denne reading er skrevet af Christopher Bartlett og Sumantra Ghoshal, og har titlen "Transnational management". Bogens forfattere siger at denne reading beskæftiger sig med organizationen i forhold til globalisering, men at den ikke placerer sig selv under et af de to perspektiver global convergence / international diversity.

Ifølge Bartlett og Ghoshal tvinger ændringer i virksomhedernes internationale omgivelser, dem til at forbedre den globale efficiens, nationale reaktionsevne og verdensomspændende læring, samtidigt. Denne udfordring er specielt stor for multinationale virksomheder, da de forskellige enheder er adskilt i tid og rum, og der eksisterer kultur- og sprogbarrierer.

Der omtales et tidligt fokus på, hvilken organisationsstruktur, der bedst passede på multinationale virksomheder. Det blev gjort gennem en model, som er præsenteret i figur 10.4.1, som har antallet af produkter solgt i udlandet på den ene akse, og udlandssalg i procent af totalsalget på den anden akse. Herved fandt forfatterne til denne model, at virksomheder anvender forskellige strukturer på forskellige stadier.

Det starter typisk med en international division, som håndterer eksporten, svarende til at begge de to akser har lave værdier. De der sælger meget til udlandet uden at have mange produkter, vil typisk lave en såkaldt område-division, modsat de der udvider ved at introducere flere produkter, som opretter en verdensomspændende produkt-division. Når begge akser har høje værdier, så bliver der i stedet tale om en global matrix.

Denne model blev præsenteret som en deskriptiv model, men det afholdte ikke andre fra at bruge den præskriptivt.

Det viser sig at det ikke lykkedes særlig godt, for de virksomheder, som forsøger at opbygge en global matrix. Det der skulle have givet massere af fleksibilitet, gav i stedet forvirring og diskussioner. Kommunikationen tog ofte lang tid og var i nogle tilfælde redundant, massere af rejseaktivt blandt lederne gav øgede omkostninger og hermed viste det sig, at den globale matrix ikke var nogen løsning.

Problemet skyldtes ofte at de organisationer der søgte fit, kun fokuserede på organisationsstrukturen. Denne variabel bliver nu anerkendt som vigtigt, men ikke altafgørende (Her kan man tænke tilbage på Richard M. Cyert i reading 9.1, der også taler om hvordan ledere ikke kun interesserer sig for struktur). I stedet for strukturelt fit søger man nu i stedet at opnå strategisk og organisatorisk fleksibilitet. Managere skal tænke på en anden måde og beslutningssystemet skal omstruktureres, hvis det skal kunne lade sig gøre. (Her kunne man referere meget til readings omkring strategic change, og måske til de artikler der vedrører skift i overbevisninger).

Der tales om en administrativ arv, der kan ses som en konsekvens af virksomhedens historiske udvikling i både aktiver, processer, værdier og normer. Dette kan både være virksomhedens vigtigste aktiv, men samtidig også en hæmsko for forandring. Forandring skal derfor fokusere meget på hvor virksomheden kommer fra (Stor mulighed for at snakke Wilfried Krüger, reading 4.4). Arven illustreres ved at behandle europæiske, amerikanske og japanske virksomheder, der har "gået internationalt" på forskellige tidspunkter i historien.

De europæiske virksomheder startede eksporten på et tidspunkt, hvor der var pres om stigende faktorpriser, hvorfor nationale konkurrenter truede med at være mere konkurrencedygtige. Af denne grund etablerede disse virksomheder som oftest produktionsfaciliteter i de enkelte lande, som var meget autonome. Dermed brugte de der, der i figur 10.4.2 kaldes "Decentralized federation", som struktur. Flowet mellem de autonome enheder og den centrale virksomhed var oftest kapital, kontrollen var løs, da strategiske beslutninger var decentraliseret. Det beskrives som en multinational strategi.

De amerikanske virksomheder udviklede sig på en anden måde. Her blev der også delegeret ansvar ud, men med fastholdelse af den overordnede kontrol. Produktudvikling foregik på hjemmemarkedet, og herefter blev information videredistribueret til de forskellige enheder. Strategien kaldes af Bartlett og Ghoshal for international, og organisationsformen for coordinated federation.

De japanske virksomheder begyndte primært deres eksport, i en verden, hvor handelsbarrierer blev formindsket. Kulturen for de japanske virksomheder, havde stor betydning for, hvordan virksomhederne udviklede sig. Med systemet omkring livslang ansættelse var vækst en primær faktor, men væksten skulle udmønte sig i flere arbejdspladser på hjemmemarkedet, hvorfor man fastholdt et center med fuld kontrol og udvikling, hvorved de internationale enheder primært blev forsynet med produkter i stedet for information eller penge. Dette kaldes en global strategi som gav anledning til en organisationsform som kaldes centralized hub.

Der tales om en transnational udfordring. Mange multinationale, internationale og globale virksomheder udvikler sig mod en transnational form, hvor der kræves at alle deltagende virksomheder udvikler efficiens, reaktionsevne og læring samtidigt. I tabel 10.4.1 opsummeres nogle karakteristika ved de multinationale, internationale og globale virksomheder, som hermed afslører nogle ulemper i forhold til den transnationale form.

Den globale virksomhed har sine ressourcer centralt placeret, hvilket betyder at den kan opnå global efficiens, men det sker på omkostning af lokal reaktionsevne, og man forpasser læringsmuligheder i de lokale markeder.

De multinationale virksomheder har andre begrænsninger. Der er god mulighed for lokal reaktionsevne pga. den decentraliserede struktur, men det medfører også inefficiens. Læringen tager også skade, fordi den ikke centraliseres, den forbliver i de autonome enheder.

Til sidst er der de internationale virksomheder, der har fordelene på læringsområdet, men taber på efficiens og reaktionsevne.

(Her kunne man måske begynde at snakke om, hvordan japanske virksomheder (de globale) har forsøgt at overkomme deres læringsproblemer, ved at indgå strategiske alliancer, som Hamel, Doz og Prahalad snakker om)

Så introduceres konceptet "transnational organisation" og det er selvfølgelig en syntese af de tre former, som sikrer at man både opnår efficiens, reaktionsevne og læring. Det beskrives ved tre organisatoriske karakteristika, som gør at denne form adskiller sig fra de andre: (1) Multidimensionalt perspektiv, (2) distribuerede, indbyrdes afhængige kapabiliteter og (3) fleksibel integrativ proces.

Multidimensionalt perspektiv

Man skal være i stand til at analysere og drage nytte af de mangle - og ofte modstridende - muligheder, der præsenterer sig i markedet. Der kræves sensoriske egenskaber af de nationale datterselskaber, for at kunne opfange nye krav fra regeringer og kundebehov. Viden skal samles centralt.

Der har dog været en tendens til at dominerende grupper har haft magtens i de forskellige organisationer: geografiske grupper i den multinationale virksomhed, produktgrupper i den globale virksomhed, og funktionsgrupper i den internationale virksomhed. Denne bias skal dog reduceres i den transnationale virksomhed, hvor der skal opbygges en organization, som afbalancerer magten af de tre grupper.

Distribuerede, indbyrdes afhængige kapabiliteter

Når man har indsamlet information skal man reagere på den, og det skal ofte ske hurtigt. Centrale enheder bliver ofte overbelastede med information, og kan ikke træffe beslutninger i den krævede hastighed. Multinationale organisationer lider dog under, at der er en masse redundans i deres systemer, og derfor inefficiens.

I den transnationale virksomhed river man sig løs fra den tanke, at centralisering er nødvendig for at opnå efficiens. Man gør dette ved at give et datterselskab ansvaret for at levere til hele markedet, på sit område. Hermed stiger den indbyrdes afhængighed mellem virksomhederne i koncernen (vist i figur 10.4.3, og det minder meget om embedded organization).

Der opstår et integreret netværk, og der skabes kapabilitetscentre af ekspertise rundt omkring i verden.

Fleksibel integrativ proces

Man kan ikke nøjes med at tænke på virksomheden som centraliseret eller decentraliseret. Den centrale ledelse må adskille virksomheden, så man måske opnår centrale produktionsfordele, men sammenholdt med en salgsafdeling der er spredt. Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, og over tid, hvad der kræves af ledelsen. Det skal gøres ved at have en meget fleksibel beslutningstagning, der består af tre afhængige men forskellige ledelsesværktøjer: (1) En proces, der tillader lederne at intervenere direkte i indholdet af en bestemt beslutning, en slags subtil centralisering. (2) Den næste er en strukturering af individuelle roller og supportsystemer gennem formalisering. (3) Den sidste er en selvregulerende foranstaltning, som opstår ved at ledelsen etablerer en kultur og nogle forbindelser, der giver den rette kontekst for decentrale beslutninger, en socialiseringsproces.

READINGS TIL KAP 11

READING 11.1

Reading 11.1 er skrevet af Alfred Rappaport, og har titlen "Shareholder value and corporate purpose". Artiklen er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder: "shareholder value", i paradokset mellem profitability og responsibility.

Artiklen starter med at fortælle at mange virksomheder har aktionærværdi som hovedmål, men at der er forskellige måder at opnå det på. Der nævnes to eksempler, hvor den ene fokuserer på earnings-per-share og den anden fokuserer på cash-flow. Ifølge Alfred Rappaport er der markant forskel herpå, da opgørelsesmæssige værdier som f.eks. earnings-per-share, ikke nødvendigvis øger aktionærværdien.

Alfred Rappaport snakker så lidt om aktionærværditilgangen og hvordan den er taget til de seneste år, og hvordan der tænkes i porteføljer for at estimere aktionærværdien. Han mener at aktionærværditilgangen er fremherskende af følgende grunde:

- Man vil undgå fjendtlig overtagelse, fra spekulanter
- Massiv støtte til koncerndirektører, der følger denne tilgang
- Voksende anerkendelse af at EPS og ROI værdier ikke er pålidelig mål for virksomhedens aktieværdi
- Stigende rapportering af aktionærværdi som et finansielt mål
- Voksende anerkendelse af at lederes langsigtede løn skal bindes op på aktierne

En støtte til aktionærværditilgangen er vist i exhibit 11.1.1, her står bl.a. at EPS ikke altid fortæller hele sandheden, fordi der er nogle ting som den ikke inkluderer. I stedet har man i denne virksomhed fokus på, hvordan hver investering påvirker aktionærværdien, gennem den pengestrøm der forventes at flyde fra investeringen.

Børsspekulanter angriber som regel på to fronter: (1) De leder efter virksomheder, der er dårligt ledede, hvor en ny strategi kunne øge aktieprisen. (2) De leder efter undervurderede aktiver, som kan anvendes og øge aktieprisen.

Dette er en af grundene til at man koncentrerer sig mere om aktieprisen i dag.

Man er også blevet opmærksom på at det er muligt at opnå store EPS værdier, mens man samtidig bidrager med negativ aktionærværdi, hvorfor EPS ikke anses for at være et helt så godt mål som tidligere.

Der er også stigende interesse for at topledernes bonus skal være bundet op på den langsigtede aktiepris, fremfor at være bundet op på kortsigtede nøgletal. Dette skulle være med til at øge aktionærværdien.

Man skal være opmærksom på at ledere nogle gange handler i egen interesse. Her er der tale om principal-agent teori. Rappaport mener dog at der er måder hvorpå, man kan overkomme dette problem. Dette kan gøres gennem fire principper: (1) Give topledelsen en relativt stor ejerandel af virksomheden, (2) binde deres bonus op på aktiekurserne, (3) truslen om overtagelse fra en anden organisation, og (4) konkurrence på markedet om at blive topleder.

- Stor ejerandel i virksomheden

Det må antages at hvis en leders personlige velstand er bundet op på aktionærværdien, så vil han også i højere grad handle i overensstemmelse med ejernes ønsker. Der kan dog stadig være nogle steder hvor det ikke gælder, eftersom lederen kan have mindre risikovillighed end ejerne, fordi ejerne kan

sprede risikoen over en portefølje.

- Bonus bundet op på aktiekurser

Dette er den mest direkte vej, men den har også sine begrænsninger. Nogle begivenheder påvirker aktiekursen, som ikke er under ledelsens kontrol. Aktiekurser kan også være alt for optimistiske eller pessimistiske. Man kan heller ikke binde SBU ledere op på aktiekursen for en koncern.

- Truslen om overtagelse

Dette er et vigtigt modargument til kritikere af "separationen mellem ejerskab og kontrol", fordi det er en mekanisme som sikrer aktionærerne fra at ledelsen forfølger egne interesser. Dårlig ledelse udmønter sig nemlig i en lavere aktiekurs, som gør det lettere at overtage virksomheden fjendtligt og herefter afsætte ledelsen.

- Konkurrence på topledermarkedet

Det er i lederens interesse at repræsentere virksomheden, så han bliver mere konkurrencedygtig i topledermarkedet, således at han kan ansættes af andre virksomheder. Samtidig konkurrerer lederen også hele tiden med truslen om at en anden leder kan blive indsat på hans plads, hvis ikke han gør sit arbejde godt nok.

Alfred Rappaport nævner "excellence" og omstrukturering som de to største forrentingsfænomener i starter af 80'erne. Excellence stammer fra bogen af Peters and Waterman "In search of excellence" som han kritiserer for at have udvalgt virksomheder, der har performet godt på nogle nøgletal, men som ikke har haft den samme succes i aktionærværdi, og efterfølgende har haft problemer.

Omstrukturering er i stedet kommet i fokus. Øgelse af aktieprisen er blevet et fokuspunkt bl.a. pga. frygten for fjendtlig overtagelse.

Denne omstrukturingsbevægelse er ifølge Rappaport solidt funderet i at øge aktionærværdien. Der argumenteres for at virksomheder skal til at anvende aktionærværdien som et nøgleelement i den strategiske planlægning og performance evaluering.

De strategier der giver de største konkurrencemæssige fordele, er også dem der skaber mest aktionærværdi. Metoden er at tilbagediskontere pengestrømme efter kapitalomkostningen. Man bør af hensyn til sine interesser stræbe efter at generere penge, ellers ophører man med at eksistere som virksomhed. En virksomheds evne til at låne er direkte forbundet med dens evne til at generere penge.

READING 11.2

Denne reading er skrevet af Edward Freeman og David Reed, og har titlen "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance". Den er valgt som fortæller for det perspektiv, der hedder: "Stakeholder value", i paradokset mellem profitability og responsibility.

Artiklens formål er at forstå hvilke implikationer skiftet fra en stockholdertankegang (shareholder) til en stakeholdertankegang vil have.

Stockholder perspektivet beskrives som et ideal om at ledere skal vurdere alle aktiviteter op mod om det er i aktionærernes interesse. Der er dog også nogen som har haft et andet syn på virksomhedens forpligtelser, sådan en som Chester Barnard, mente at virksomhederne skulle tjene samfundet.

Stakeholder begrebet introduceres ved en definition, der siger, at stakeholdere er de grupper som virksomheden afhænger af i sådan en grad, at den ville ophøre med at eksistere, hvis ikke de støttede

op. Det er sådan noget som kunder, leverandører, samfundet, finansieringsvirksomheder, mm. Der nævnes nogle forfattere som har været med til at give substans til stakeholder-begrebet. CSR-feltet har haft afgørende betydning for den stigende interesse, der har været i stakeholdere. Artiklen foreslår to definitioner af stakeholdere, en bred definition og en smallere definition.

- Den brede definition

Enhver identificerbar gruppe eller person, der kan påvirke en organisations opnåelse af mål eller som er påvirket af organisationens opnåelse af mål.

- Den smallere definition

Enhver identificerbar gruppe eller person, som organisationen afhænger af, for at kunne overleve.

De fleste er klar på at inkludere medarbejdere, kunder og leverandører som stakeholdere, men bryder sig ikke om at inkludere fjendtlige grupper. Freeman og Reed mener dog at man er nødt til at bruge den brede definition. Der gives nogle punkter som kan anvendes som "filosofiske guidelines" for formuleringen af strategi:

- Generalisér markedstilgangen: Forstå hver stakeholders behov, og forsøg at opfylde disse.
- Etablér forhandlingsprocesser: Forstå den politiske natur af dine stakeholdere.
- Etablér en beslutningsfilosofi, der er rettet mod at tage initiativ i stedet for at reagere.
- Allokér ressourcer baseret på vigtigheden af turbulensen i omgivelserne.

Man kunne også forestille sig at stakeholdere deltager i beslutningsprocessen, det mener forfatterne dog ikke altid er nogen god idé, når man tager bredden af definitionen i betragtning.

Der tales om stakeholder strategy proces og stakeholder audit proces.

Den første er et system til at vurdere stakeholderes indflydelse på hhv. opfyldelse og hindring i opfyldelse af mål.

Den anden er et system til at vurdere om den nuværende strategi virker i forhold til stakeholderne.

En måde at analysere det på er ved at forme en matrice med en akse, der vurderer en interessents interesse i virksomheden, som værende enten aktiebaseret, økonomisk baseret eller baseret på indflydelse. Den anden akse er graden af magt, defineret som: formel magt, økonomisk magt eller politisk magt.

I figur 11.2.1 vises en matrice over den klassiske opfattelse af stakeholdere. Mange ledelsesprincipper er bygget op omkring denne måde at tænke på.

Der gives en række eksempler på at figur 11.2.1 ikke længere præsenterer et realistisk billede af verden. I stedet præsenteres figur 11.2.2, hvor flere interessenter har formel magt, og generelt er magten meget mere spredt, i forhold til den diagonale linje, der kunne trækkes ned gennem den først figur.

Man er nødt til at finde nogle nye processer for at håndtere sine stakeholdere.

Der er blevet foreslået en slags koncernmæssig demokrati (Jeg synes det kunne lyde lidt som det man gør i "organizational dynamics"). Denne koncernmæssige demokrati har fået tre betydninger gennem tiden: (1) At det offentlige skal være vagthund, f.eks. ved at der skal være tjenestemænd i bestyrelserne. (2) At lade folk deltage i organisationen gennem "public interest managers". (3) Eller ved at man aktivt opmuntrer til deltagelse fra alle parter.

En analyse af stakeholdere har til formål at forstå virksomhedens stakeholdere til bunds, for at forstå hvornår stakeholdere skal deltage i beslutningstagningen. Man skal være opmærksom på hvilke stakeholdere der er og hvilken magt de har (Her kan man tænke på Brent Spar og Greenpeace, de skulle måske have været inddraget i beslutningen).

Nogle ledere klager over de fjendtlige grupper, der opstår, men det mener Freeman og Reed ikke er nogen overraskelse, hvis lederne kun har fokus på aktionærer og folk med formel magt.

Hvis virksomhederne forstår at håndtere stakeholderne, så kan man undgå meget af den kritik der har været, og ønsket om flere regler.

READING 11.3

Reading 11.3 er skrevet af Ada Demb og F.-Friedrich Neubauer, og har titlen "The corporate board: Confronting the paradoxes". Med denne artikel mener bogens forfattere, at der tages hul på det internationale perspektiv af shareholder vs. stakeholder. Det handler ikke så meget om hvordan virksomheden skal stille sig i forhold til profitabilitet og ansvar, men i stedet mere om bestyrelser og forskellen imellem landene.

Artiklen starter med at introducere begrebet "corporate governance", der er måden hvorpå koncerner gøres ansvarlige overfor stakeholdere. Ansvarlighed kan opnås gennem fire mekanismer, til at øve indflydelse på koncernens adfærd: (1) Gennem bestyrelsesstrukturen, (2) ejerskab, (3) regulering og (4) direkte socialt pres.

- Ejerskabet af koncerner har ændret sig meget. Der er kommet flere institutionelle investorer (såsom pensionsfonde), dette er meget fremherskende i Tyskland og Japan, og måske på vej frem i Storbritannien og USA.

- Reguleringer er ens i det meste af vesten. Der er en stigende interesse fra samfundet i at stoppe børnearbejde, forurening, mv.

- Der er forskellige måder mellem landene i hvordan man presser virksomheder socialt, men ofte foregår uoverensstemmelser som retssager.

Der er et exhibit omkring hvordan de har foretaget deres undersøgelse. Den vil jeg ikke gå i dybden med.

I forhold til bestyrelserne mener Demb og Neubauer at de er designet til at håndtere nogle af de samme problemer, og deres design afhænger også af nogle paradokser, der er fælles for alle bestyrelser mellem lande.

Første paradoks

På den ene side er bestyrelsen en virksomheds øverste myndighed, den, der har magten. På den anden side er det ledelsen, der udøver denne magt. Paradokset ligger i hvordan man tillader at både bestyrelsen og ledelsen har kontrol uden at det går ud over den anden part. Der tales lidt om hvordan de forskellige strukturer af bestyrelser ikke nødvendigvis giver muligheder for at bestyrelsen kan udøve mere indflydelse. Nogle gange skyldes det at enkeltpersoner i bestyrelsen har personlig indflydelse. Der tales også lidt om udvælgelsen af topledelsen, som i nogle lande er et bestyrelsesansvar, og her fandt Demb og Neubauer, at de strukturer der var designet til at give bestyrelsen større mulighed for at ansætte topledelsen, ikke nødvendigvis brugte denne mulighed. Ofte fik direktøren lov til at udpege topledelsen, pga. sin dybdegående viden. De fandt at frekvensen hvormed bestyrelsen mødes er meget vigtigere, end bestyrelsens struktur.

Andet paradoks

Der kræves af bestyrelsesmedlemmer at de har kritisk bedømmelse, hvilket forudsætter det dybt kendskab til koncernen, samtidig skal de være uafhængige, hvilket forudsætter afstand. Nøglespørgsmålet er her, hvordan bestyrelsen kan komme til bedømme på en måde som er både

kritisk og uafhængig.

Det er svært for en direktør at foretage bedømmelser, som er unbiased, fordi han er så dybt involveret i organisationen. Dem der kommer udefra har som regel afstanden til organisationen på plads, men det kniber langt mere med det kendskab der kræves, for at kunne foretage kritiske bedømmelser.

Det tredje paradoks

Bestyrelsen har behov for at arbejde som en sammentømret gruppe, men samtidig havde individuelle medlemmer, som kan undgå "groupthink" og stille kritiske spørgsmål om kollegerne. Der er også et problem ved at have såkaldte "stjernehold", hvor bestyrelser er sammensat af mange outsiders, som alle er prominente personer, hvor hvert individ vil kæmpe om magten.

Der nævnes fire faktorer, som bidrager til bestyrelsens styrke: (1) Formandens personlighed og stil, (2) Kulturen eller klimaet ved bestyrelsesmøder, (3) Menneskere der er involveret, (4) Graden af et fælles formål.

De strukturer, der har to bestyrelser, forsøger at adskille direktøren fra bestyrelsen, men kan risikere at den ydre bestyrelse får en sekundær rolle.

Så kommer der nogle muligheder for at syntetisere over paradokserne. Her skal jeg ærligt indrømme at jeg kom til at lave en brøler. Jeg havde lige skrevet en del til det her, som forsvandt, da jeg ved et uheld ramte "tilbage" knappen på min mus. Så det gider jeg ikke skrive ind igen. De 9 punkter står på side 627-628.

Til sidst står der noget om udfordringen i "corporate governance" fordi samfundet er blevet stadig mere afhængig af store virksomheder, der har indflydelse på millioner af menneskers velfærd. Der er behov for at danne partnerskab med virksomheder, fremfor bare at kontrollere dem. Dette partnerskab skal stå mellem virksomhederne, regeringerne og offentligheden. Samtidig skal samfundet hjælpe virksomhederne med at bygge en platform for innovation og profitabilitet. Dernæst er virksomhederne og bestyrelserne nødt til at forstå det bredere ansvar man har.

READING 11.4

Den sidste reading (hurra!!!), er skrevet af Masaru Yoshimori, og har titlen "Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West", bogens forfattere har valgt denne, fordi den som reading 11.3 også bidrager til et internationalt perspektiv. Her vises forskellen mellem Japan, Europa og USA som forskelligheder i hvordan de opfatter, i hvilkens interesse virksomheden skal drives.

Masaru Yoshimori deler verden op i tre grupper, i forhold til "corporate governance": (1) Monistisk, (2) dualistisk og (3) pluralistisk.

For den monistiske gruppe handler primært om aktionærværdi, og er fremherskende i Storbritannien og USA. For den dualistiske gruppe handler det om både aktionærværdi og medarbejdernes interesser, denne gruppe er fremherskende i Tyskland og Frankrig. For den pluralistiske gruppe antager at virksomheden tilhører alle stakeholdere, denne gruppe er fremherskende i Japan.

I figur 11.4.1 vises en figur som understøtter denne opdeling. Hvor lederne i forskellige virksomheder er blevet spurgt, i hvilken interesse virksomheden bør drives.

Nøglekarakteristika i de japanske virksomheder er samhørighed mellem alle interessenter. Der arbejdes mod det samme mål, kontinuerlig overlevelse og velstand for virksomheden. Porter siger at denne konstellation kan give nogle af de samme fordel som under vertikal integration, men uden de øgede omkostninger. I Japan er direktøren garant for jobsikkerheden, forskellen på de japanske

virksomheder og andre lande vises i figur 11.4.2, hvor jobsikkerhed sættes overfor dividender. I amerikanske virksomheder er fokus primært på aktionærer, men de andre stakeholdere vil dog også forsøge at gøre deres indflydelse gældende.

Den primære bankrelation i japanske virksomheder er også vigtig, relationen til denne bank kan karakteriseres ved:

- Er typisk den største eller en af de største långivere til virksomheden.
 - Der holdes aktier på kryds og sammenknyttede direktører deler viden.
 - En klient forsøges reddet, når den udsættes for fjendtlige angreb.
 - Direkte intervention i forandringsprocessen, hvis den lånende virksomhed er i problemer.
- De fleste japanske virksomheder har stor tillid til deres hovedbank.

Der gives nogle eksempler på relationerne mellem banker i Japan og i Vesten.

- Toyo Kogyo

En virksomhed kom i krise, fordi den havde en stak usolgte biler, fordi de ikke var så brændstoføkonomiske. Banken gik ind og hjalp ved at gøre følgende:

- - Man forsikrede offentligheden om at stå bag virksomheden og give nye lån, hvis det var nødvendigt.
- - Man sendte 7 direktører til at hjælpe med at omorganisere virksomheden.
- - Man erstattede direktøren i virksomheden med en anden mere kompetent person.
- - Man koordinerede forhandlinger med andre lånere om en finansiel pakke.
- - Man lod hele bankkoncernen købe sine biler hos Mazda (8.000 stk.)
- - Der blev ikke fyret i fabrikken, i stedet kom produktionsfolk med i salgsstyrken.
- - Leverandører tillod en forlængelse af kreditten fra 189 til 210 dage.
- - De indgik også en aftale om omkostningsreduktion på 14% over 2½ år.
- - Medarbejdere accepterede en aftale vedr. omstrukturering af bonusbetalinger. Og sagde god for at der ikke kom løn- og bonusstigninger

- Chrysler

Hos Chrysler var det markant anderledes, fordi stakeholdere ikke stolede på hinanden. Banken kunne ikke yde lån til Chrysler, som der ikke blev stillet garanti for. Man blev afhængig af at regeringen gik ind og garanterede for nogle lån. Her gjorde banken, Manufacturers Hanover Trust, følgende:

- - Man skaffede såkaldt "revolverende kredit" på 455\$ millioner, det er noget med at de kan kræve dem tilbagebetalt med det samme.
- - Man tryglede regeringen for at garantere for lånet.
- - Man tilskyndede at kolleger skulle acceptere pakken til Chrysler.
- - Fagforeningen gik med til nogle lønbegrænsninger.
- - Leverandører gik med til prisreduktioner.

- Restriktioner på bankerne i USA

Pga. nogle restriktioner for bankerne, med henblik på at have et gennemsigtigt marked, så er relationerne mellem virksomheder og banker ikke så tætte som i Japan. Amerikanske banker må ikke købe aktier, og deltage i ledelsen, i særlig høj grad.

- Den tyske "Hausbank"'s rolle

I Tyskland har man begrebet "Hausbank", som minder lidt om den japanske model. Man går dog ikke helt så langt i reorganiseringen som de japanske banker.

Der er naturligvis nogle ulemper ved den japanske model, hvor den mest markante, nok er besværet

med at kontrollere topledelsen. Der går i dybden med flere store problemer med den japanske model:

- Ritualiserede generalforsamlinger

Generalforsamlingen er ikke særlig effektiv, som kontrolfunktion, da den snarere betragtes som en formalitet. En stor del af generalforsamlingerne var overstået i løbet af en halv time, og det er inklusive pauser.

- Begrænset magt for formanden til at overvåge

Formanden for bestyrelsen og direktøren for virksomheden er sjældent den samme person. Dette giver et indtryk af klar separation mellem ledelse og kontrolfunktion, men formandskabet af en bestyrelse er som regel bare en symbolsk position, og han blander sig ikke i ledelsen.

- Bestyrelsesmedlemmer er udpeget af direktøren

Typisk vil disse bestå af folk som "holder med" direktøren, eller af ledere fra leverandører, kunder, osv.

- Bestyrelserne er for store

Der nævnes eksempler på bestyrelser på mellem 43 og 62 medlemmer. Dette hæmmer bestyrelsens evne til at gå ind og vurdere eller sanktionere direktøren.

- Ineffektive lovbestemte revisorer

De lovbestemte revisorer har til formål at forhindre, at ledelsen træffer nogle beslutninger, som er i uoverensstemmelse med loven. Disse er valgt af direktøren, og de udøver derfor sjældent den magt i på papiret har.

Vestens måde at overvåge på er heller ikke god (Her kunne man jo også kigge lidt på artiklen af Demb og Neubauer i reading 11.3). Der nævnes således nogle problemer:

- Dualitet mellem direktøren og bestyrelsesformanden, USA, UK og Frankrig

I disse tre lande er der ingen regler mod at direktøren og bestyrelsesformanden er én og samme person. Dette betyder at han har ansvaret for at tjekke sig selv, hvilket kan være problematisk. I Tyskland er dette ikke lovligt, der skal være to bestyrelser, hvor der ikke må være medlemmer som har del i begge. Praktisk fungerer dette dog ikke, medmindre der er en storaktionær i supervisory-boardet.

- Manglende neutralitet fra udefrakommende direktører, USA og Europa

Det er typisk bestyrelsesformanden/direktøren, der står for at foreslå hvilke medlemmer der skal være i bestyrelsen, og derfor mangler der neutralitet, da der ofte vælges folk, som man har personlige relationer til.

- Flere bestyrelsesposter, USA og Europa

Dette fænomen eksisterer slet ikke i Japan, i USA og Europa er det dog fremherskende at have flere bestyrelsesposter end bare én.

I spørgsmålet om hvilket system der vil vinde, er der ikke mange studier at trække på, men en af dem bliver præsenteret i tabel 11.4.1, som viser at det pluralistiske koncept (det japanske) nok er det mest effektive. Det kunne skyldes at man i det monistiske koncept får mindre commitment fra sine medarbejdere, fordi de risikerer at blive fyret, når det går skidt.

Der nævnes nogle eksempler på tænkere i både Tyskland (hos AEG) og i Amerika (hos GE - bemærk at GE er casevirksomhed for "shareholder value"), der har formuleret noget der kunne minde om det pluralistiske koncept. Ideen slog dog ikke rod i Amerika, primært på grund af det stigende antal fjendtlige overtagelser, og slog kun lidt rod i Tyskland.

Ifølge Masaru Yoshimori så ser det ikke ud til at en af koncepterne vinder over de andre i den nærmeste fremtid, da hver har sine fordele og ulemper. Det ser dog ud til at der er ved at ske lidt konvergering:

- Japan

Her er ønsket om transperans på vej frem, og behovet for livslang ansættelse er også ved at blive nedbrudt. Der lægges mere vægt på kompetencer fremfor alder og erfaring. Flere aktionærer kan få aktindsigt i finasielle dokumenter, der skal tilknyttes flere lovbestemte revisorer og omkostningerne for en aktionær ved at føre en retssag er ikke så store.

- USA

Nogle af de førømtalte restriktioner i USA er ved at blive nedbrudt. Der er ved at blive gennemført lovgivning imod fjendtlige overtagelser. Samtidig er der mere fokus på medarbejdere, og langsigtede samarbejdspartnere.

- Tyskland

I Tyskland er der ved at blive lavet lovgivning mod insiderhandel. Der er stigende konvergens mod den amerikanske model, pga. afhængighed af de amerikanske aktiemarkeder, der kræver betydeligt mere åbenhed.

I konklusionen nævnes det at organisationer er en af de sidste sociale institutioner, hvor demokratiet endnu ikke hersker. Ifølge Rappaport (fra reading 11.1), så er "corporate governance" den sidste grænse for reform. Denne reform er en stor opgave, men den vil bestemme skæbnen for alle industrialiserede lande i det næste århundrede.

OG DET VAR SÅ SLUT PÅ DEN ARTIKEL!!!