

**Referat af forelæsning**  
**HD i organisation og ledelse, 7 semester, Strategi.**  
**Dato: 11. september 2007.**

**Forelæser: Jeppe Gustavson**

Der var en blød start på semestret ved at foretage en brainstorm på strategiske udfordringer. Idéen bage dette semester omhandler forskellige strategiske udfordringer og se på dem hver for sig. Redskaber man arbejder med samt viden på området. Dette omhandler både generelle og specifikke modeller.

Der tages udgangspunkt i strategisk udvikling ved tuning og styring. Se dias udleveret fra jg med strategiske udfordringer. Nogle bud fra holdet med open space om strategiske udfordringer. Fusioner til overlevelse / konkurrenceevne ved at blive en større magtfaktor. Hvad sikre en succesfuld fusion. Dette tages op på et senere tidspunkt.

Tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere – hvordan? Videnstunge virksomheder der kan tiltrække talent og fastholde talent vinder terræn. Mennesket er blevet en knap ressource. HRM er blevet et helt centralt emne.

**Store strategiske træk for FBE, hvor konkurrenceevnen søges styrket:**

1. bedre styring – styring, tuning og fusioner. Rettet mod omkostningen!
2. Samarbejde med eksterne, relationsopbygning og netværk.
3. Innovation, læring og transformerende ledelse.

Det er også at se på, hvilket HOLD man er på, når man skal kunne konkurrere mod f.eks. forskellige forsyningskæder. Man er meget afhængig af andre for kunne levere de ydelser som man er god til at sammensætte.

Se the strategy clock mht. Low cost strategy.

Det er blevet legitimt at tale om antropology i ledeleseskredse samt elementer af kultur.

LEAN er også en måde at tune virksomhedens processer på. Det er blevet populært i Danmark da den er blevet mere tilpasset danske forhold. Kvalitetsstyring i produktionen.

SCM og CRM drejer sig om effektive relationer i værdikæden. E-business har gjort det muligt at komme ud over organisationen baseret på en IT-plattform. Dette gør reengineering på tværs af organisatoriske linier muligt. F.eks. via SAP Business One, hvor udveksling af informationer mellem systemer gøres muligt.

Svært at arbejde med performance measurement. Især når det drejer sig om vidensvirksomheder. Der skal være tillid til, at de målinger som foretages skal være valide. Ellers bruger ledere bare skuffesystemer og personlige relationer til at vurdere performance på, hvilket ikke er empirisk understøttet.

Lynch samt Fry / Killing skriver primært om analytisk rationel tilgang til strategiudvikling. Dog flettes der elementer af en emergende proces ind.

Stacey mener, at ledere ikke har kontrol over noget som helst. Dette er en illusion som langt de fleste ledere lider under. Hvilke dominerende ideologier former temaer i FBE som man tale mere eller mindre åbent omkring. Dette relaterer sig til organisationens kultur. Forandringer sker provokeret af instabiliteter. F.eks man bliver målt på forskellige ting uafhængigt af tid og sted. Balanced scorecard er mere statisk og troværdigt måleredskab.

Det er vigtigt, at skyggetemaer tages alvorligt: F.eks. class A journals kan ikke leveres, idet konkurrencen er for hård, selv om man arbejder 70 timer om ugen. Hvad er det medarbejderne tale om i krogene af organisationen og i kaffestuen?

Laterale tværgående relationer er yderst værdiskabende. Det er et problem, når styresystemer udelukkende er heirakisk udformet. Man skal være klar i spyttet omkring grænserne for måleapparatet. Krydspres er OK.

Hvordan skabes der alignment mellem struktur og performance i FBE. Det skal være fair og rigtigt samtidigt med, at det afspejler virkeligheden. Hvordan undgås, at systemerne fastlåser organisationen. Det ville jo være tåbeligt at have et styresystem som ingen tror på... Arbejder nogen i FBE med systemer som ledelsen ikke tror på?? Afspejler systemet den verden man lever i?

Break even på at måle kontra ikke at måle. Det skal give et benefit. Keep it simple stupid. Hvilke målinger er afgørende for, om FBE overlever som organisation eller ej? Vi skal bruge budgettet og helst komme med en øget effektivitet til samme bevilling.

Balanced scorecard er udviklet til håndtering af mindre decentrale forretningsenheder. Måske skulle dette være et led i styringen af LSC og BSC strukturen??

Meget få organisationer kan levere et balanceret scorecard. Det er stadig meget snævert og økonomi vægter stadig meget højt. Dette var også gældende på Novo Nordisk. Det eneste som rigtig betød noget når dagen var omme var fremvisningen af en positiv unitcost udvikling.

Individet og belønningssystemer. "You get what you measure". Gulerod og pisken. Behaviorisme. Styresystemer er sammenfaldende med Pavlov's hunde...

Styresystemerne er desværre ofte en barriere til at få ting til at ske. Det er ikke variabelt information.

Intrinsic motivation = maslow's behovspyramide. Vidensmedarbejdere kræver spændende udfordringer med få energidrænere i organisationen. Så hvordan kan et målesystem give plads til intrinsic motivation? Hver gang vi opprioriterer extrinsic systemer nedprioriteres intrinsic. Man må ikke bruge systemerne til kontrol. Dette har en negativ konsekvens på mennesker.

Der sættes i stigende grad fokus på processer i organisationen. I gamle dage med Taylor i spidsen.

## **LEAN:**

Lean handler om driftsledelse og tuning af denne. Dette er den efterlyste ledelsesdisciplin.

Det er godt, når man i over 10% af tiden anvendes på værdiskabende aktiviteter for kunden (det som kunden sætter værdi på). Enhver interessent kan være en slags kunde. Kan man som skatteyder være tilfreds med, at så lidt af en organisations tid ikke give værdi for kunden i sidste ende?

Det er ikke konsulenter som skal lave LEAN thinking med dem som har med processerne at gøre aktuelt. Hvor meget tid står man foran kunden?? Man bruger meget tid på os selv, møder med hinanden osv osv.

LEAN kan være ubrugeligt i det offentlige. Den spildtid der var i organisationen var faktisk noget som medarbejderne synes var rigtig godt og det de søgte efter på arbejdspladsen.

Mange ser kun MENING når man er sammen med kunden. Alle vil gerne have muligheden for at være pacemaker i organisationen. Dette er hele knudepunktet i værdiskabelsesprocessen.