

# Corporate Strategy

Richard Lynch

Strategi

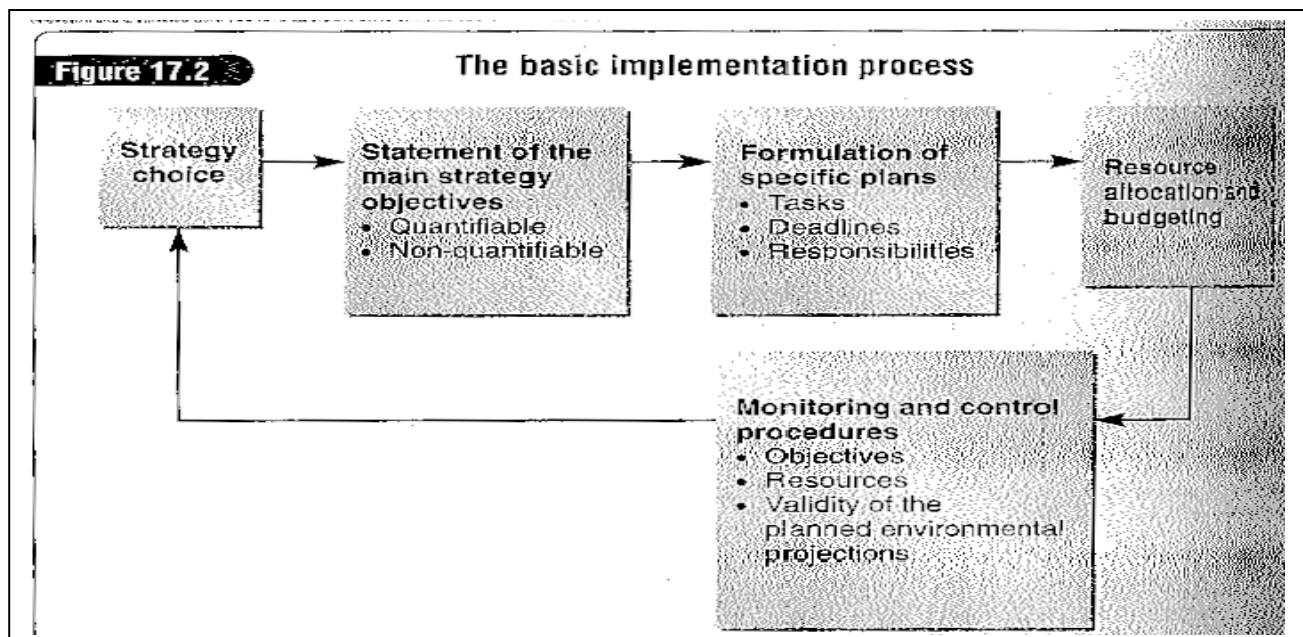
## Kapitel 17: Ressource allokering, strategisk planlægning og kontrol

### 17.1 Implementeringsprocessen

#### 17.1.1 Basis elementer i implementeringsprocessen

De basale elementer i implementeringsprocessen er

- Identifikation af generelle strategiske målsætninger
- Formulering af specifikke planer
- Ressource allokering og budgetlægning
- Opfølgning og kontrol



#### 17.1.2 Typer af grundlæggende implementeringsprogrammer

Implementeringsprogrammerne vil variere i henhold til arten af de strategiske problemer. Der er to vigtige årsager til denne variation:

- Graden af usikkerhed mht. at forudsige ændringer i omgivelserne
- Størrelsen af den nødvendige strategiske ændring.

Der sondres mellem 3 overordnede typer af implementering

- Vidtspændende implementeringsprogrammer

- Trinvise implementeringsprogrammer
- Selektive implementeringsprogrammer

For mange organisationer vil det yderligere være nyttigt at skelne mellem *igangværende* eksisterende aktiviteter og så *nye* aktiviteter.

## 17.2 Sammenhængen mellem implementering og strategiudviklingsprocessen

I lyset af de sidste 20 års undersøgelser er det blevet relevant at betragte implementeringsprocessen som en række trin over tid, som indeholder komplekse lærings- og feedback mekanismer mellem implementering og strategi.

De vigtigste undersøgelser, som understøtter denne holdning er 1) Empiriske undersøgelser foretaget af Pettigrew og Whipp<sup>1</sup>, 2) Hrebiniak og Joyce's udvikling af koncepterne om "begrænset rationalitet" og "minimums intervention" 3) Kaplan og Nortons "Balanced Scorecard"<sup>2</sup> og 4) Analytiske, undervisningsmæssige og politiske aspekter udviklet på baggrund af Quinn, Senge og andre.

"Balanced Scorecard" bruges af mange organisationer til implementering og operationalisering af strategi

**Exhibit 17.1** Balanced Scorecard: summary of strategy perspectives

Strategy perspective	Example	Example of scorecard measure
Financial perspective	Shareholders' views of performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on capital</li> <li>• Economic value added</li> <li>• Sales growth</li> <li>• Cost reduction</li> </ul>
Customer perspective	Customer satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer satisfaction</li> <li>• Customer retention</li> <li>• Acquisition of new customers</li> </ul>
Internal perspective	Assess quality of people and processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training and development</li> <li>• Job turnover</li> <li>• Product quality</li> <li>• Stock turnover</li> </ul>
Future perspective	Examine how an organisation learns and grows	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee satisfaction</li> <li>• Employee retention</li> <li>• Employee profitability</li> </ul>

## 17.3 Formål, opgaveformulering og formidling af strategien

Opgaveformulerings- og formidlingsprocessen omfatter typisk "hvad der skal gøres", "til hvilken tid" og "med hvilke ressourcer". Hvem der har udviklet strategien har stor indflydelse på implementeringsprocessen. Individuelle mål og opgaver følger af de overordnede mål, her kan det være nødvendigt at eksperimentere sig frem for at opnå den optimale kombination af begivenheder.

I omskiftelige omgivelser er det ikke sikkert at det er muligt eller ønskeligt at have alt for fastlåste mål fordi de måske vil blive "overhalet" af udefra kommende begivenheder. Kommunikation og koordinering er vital for en tilfredsstillende implementering. Det er især vigtigt at sikre forståelse for planen og den underliggende forudsætninger.

## 17.4 Ressource allokering

Ressourceallokeringsprocessen bruges til at sørge for at der er de nødvendige penge til de foreslåede strategier. Kriterierne for allokeringen skal sikre at man når organisationens mission og mål, dens nøgle strategier og at der tages højde for risikoen ved det specifikke forslag. Der

<sup>1</sup> Pettigrew, A. og Whipp, R. *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell 1991

<sup>2</sup> Kaplan, D. og Norton, R., *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996

er en fare for at ressourceallokeringsprocessen vil overse nødvendigheden af at bruge ressourcer mere effektivt og strategisk.

### 17.5 Strategisk planlægning

Strategisk planlægning operationaliserer strategiprocessen, men det kan ikke afløse grundlæggende og innovativ tænkning. Processen dækker bagvedliggende forudsætninger, langsigtet vision, mellemsigts - og kortsigtsplaner. Det er vigtigt at nye ideer løbende inddrages i processen og at stadige revisioner er et fremtrædende element i forløbet. Strategisk planlægning er blevet kraftigt kritiseret af nogle for at være for bureaukratisk og usmidig i fremgangsmåden men holdningerne er begyndt at mildnes så længe at processen er nøje defineret. Der er forskellige måder at styre den strategiske planlægning på: Strategisk planlægning, strategisk kontrol og finansiel kontrol. Hvilken stil der vælges afhænger af de omstændigheder firmaet er i.

Formel strategisk planlægning i små firmaer kan også vise sig at være nyttig, især når der søges ekstern kapital.

### 17.6 Information, overvågning og kontrol

Overvågning og kontrolsystemer er vigtige fordi de hjælper med at sikre hvordan strategierne bliver implementeret og hvordan omgivelserne ændrer sig. Vigtigheden af information og kontrol kommer af nødvendigheden i at have information tilstrækkeligt tidligt til at nå at agere når det er nødvendigt.

Der er forskellige måder at forbedre strategiske kontrolsystemer. Alle bygger de på simpel, kosteffektiv og brugbar information om organisationen og den omgivelser.

Det er blevet påstået at strategikontrol og budget skulle kædes sammen. Dette kan ikke anbefales, fordi strategiovervågning er mere optages af undersøgelse, mens budgettering mere fokuserer på at opnå kortsigtede specifikke mål.

## Kapitel 18: Organisatorisk struktur og personspørgsmål

### 18.1 Opbygning af organisationens struktur

Ved opbygning af organisationens struktur er det vigtigt at starte med at overveje dens formål. Dette vil ofte give nogle grundlæggende retningslinier for den nødvendige struktur.

Der er 8 hovedelementer i organisatorisk design: Alder, størrelse, centralisering/decentralisering, generelt virke, teknisk indhold, opgaver i forskellige dele af organisationen, kultur og ledelse. Alle disse elementer vil blive sammenvævet med organisationens strategi.

Omgivelsesfaktorer så som markedsskift og kompleksitet vil have indflydelse på den foreslåede struktur. Generelt vil stigende forandring og kompleksitet kræve en mere fleksibel og mindre centraliseret struktur.

Påvirkningen af strategiske forandringer på ansatte og ledere er en vigtig faktor som kræver særskilt og detaljeret arbejde.

### 18.2 Typer af organisatoriske strukturer

Der er 6 hovedtyper af organisatoriske strukturer som hver har fordele og ulemper

Den lille organisation har begrænsede ressourcer, men en uformel struktur som giver plads til fleksibilitet. Dog er ansvarsområderne uklare.

Den funktionsopdelte organisation bruges hovedsageligt i små og mellemstore virksomheder med et hoved produktsortiment.

Når organisationer udvikler yderligere produktsortimenter er det ofte nødvendigt at divisionaliserer dem. Hver division har da sin egen funktionsstruktur, med marketing, finansiering, produktion, etc.

Ved yderligere spredning af produktområderne, bliver hovedkvarteret måske reduceret til et holding firma.

Alternativt kan organisationen udvikle sig til en matrix organisation.

Innovative organisationer kan have krydsfunktionelle teams.  
Det sted hvor strategien udvikles afhænger af organisationens struktur.

### 18.3 Organisatoriske strukturer for innovation

Alle virksomheder må være i stand til at innoverer som en del af den strategiske proces. Denne innovation må være kommerciel attraktiv hvis den skal kunne bruges. En organisatorisk struktur der integrerer og koordinerer alle funktionsområder af en virksomhed er at foretrække.

Innovation er åben og fleksibel, så processen må være eksperimental, med fleksible strukturer, nærværd koordinering og magtfordeling gennem hele innovationsgruppen. Når vi snakker struktur og innovation kan matrix organisationen være mere effektiv fordi den er mere integreret. Men i nogle tilfælde kan en særskilt parallel organisation med det formål at udvikle innovative løsninger være nyttig.

### 18.4 Motivering og bemanning i strategiimplementering

Måling af det opnåede og efterfølgende belønning for god performance kan være værdifulde metoder i styringen af virksomhedens strategi. Dog kan belønningssystemer der er fuldt ud sammenfaldende med organisationens strategiske mål være vanskelige at udvikle. Bemanningsspørgsmål, så som ansættelser, bedømmelse og træning er essentielle for implementeringsprocessen

## Kapitel 19: International ekspansion og globaliseringsstrategier

### 19.1 International ekspansion og globalisering: betydning og vigtighed

International ekspansion og globalisering er mellem de mest vigtige strategiske påvirkninger i omgivelserne i det 21. århundrede.

Det er vigtigt at skelne mellem udenlandshandel og udenlandsinvesteringer. Samtidig er det betydningsfuldt at skelne mellem 3 typer international og global ekspansion: *International* når en væsentlig del af organisationens aktiviteter er udenfor dens hjemmemarked, men dette har stadig primær strategisk fokus; *multinational* når et firma opererer i mange lande og varierer sin strategi fra land til land; *global* når et firma betragter verden som et marked.

CCB (Company, Country, Bargaining) paradigmet undersøger ressourceforholdet mellem virksomheden, landet som den opererer i og de forretninger der foregår mellem de to. Disse forretninger skulle gerne give værdiforøgelse til dem begge.

### 19.2 Verdenshandel og virksomheders internationale ekspansions strategier

Tidlige teorier om international handel koncentrerede sig om landenes ressourcer.

Porters "diamant teori om nationers konkurrencemæssig fordel" identificerer 4 landsfaktorer der forklarer hvorfor nogle lande er særligt internationalt succesfulde: Faktor situation, beslægtet og understøttende industrier, virksomhedernes strategiske struktur og rivalisering, efterspørgselsbetingelser. Dertil identificerede han to udefra kommende faktorer som havde betydning: Regeringens politik og sandsynligheden for hurtige skift

Verdensbanken formulerede regeringens rolle. Når lande blive rigere, bør regeringens indflydelse på markedet mindskes. Internationale investeringer er ofte afhængige af regeringsincitament.

### 19.3 Indflydelse fra institutioner involveret i international handel

Der er 3 store internationale institutioner med indflydelse på international handel. Den internationale monetære fond (IMF), Verdensbanken og Verdens handels organisationen (WTO)

FN konference for handel og udvikling (UNCTAD) repræsenterer den 3. verdens interesser.

Der eksisterer handelsblokke EU, NAFTA, ASEAN som hver især er enedes om at give medlemslandene præferencebetingelser. Virksomhedsstrategi må tage hensyn til disse blokke.

#### **19.4 Internationale og globale ekspansionsstrategier: Virksomhedsperspektivet**

International strategi ekspansion følger de grundlæggende principper for strategi udvikling. Dog giver den større kompleksitet og usikkerhed anledning til at følge en faseopdelt proces og udvælgelsen er mere indviklet. Det anbefales også at inddrage organisationens historie og kultur.

Der er to hovedårsager til at indlede en global strategi: ressourcer kan blive mere økonomisk tilvejebragt og fremstillet på global basis, efterspørgslen kan være den samme over hele verden.

I praksis er det nødvendigt at balancere både lokale og globale spørgsmål i strategiudviklingen.

Ud fra disse betragtninger dukker der 4 forskriftsmæssige optioner: global, international, multinational og national følsom.

Andre overvejelser i international ekspansion inkluderer omhyggelig hensyntagen til konkurrenter, undersøgelse af distributionskanaler og en gennemgribende analyse af offentlige restriktioner og krav.

#### **19.5 Internationale og globale ekspansions strategier: Organisationers struktur**

Organisatoriske strukturer for international ekspansion starter ofte med at skabe en adskilt division for internationale aktiviteter. Efterhånden som de gror i vigtighed kan disse aktiviteter reorganiseres i geografiske strukturer eller produktdivisioner.

Den transnationale løsning af international organisationsstruktur er blevet brugt af nogle firmaer. Det involverer spredte og uafhængige underafdelinger der er integreret i et verdensomspændende foretagende.

#### **19.6 Internationale og globale ekspansionsstrategier: Udvikling af eksterne relationer**

Ved udvikling af internationale relationer med andre firmaer må ejerskab undersøges. Joint ventures og alliancer repræsenterer forskellig grad af forbindelse i internationalt samarbejde. En joint venture kan betyde hurtig markedsadgang og lokal markedsinvolvering, men forskellige mål for de to parter kan give problemer.

Strategiske forretningsalliancer dækker forbindelser som ikke indeholder krydsaktieposter. Fordelene inkluderer besparelser på omkostningerne og markedsadgang, men forbindelse er svag og kan måske ikke overleve i det lange løb.

#### **19.7 Forholdet mellem lande og firmaer.**

Forholdet mellem firmaer og lande vil udvikle sig via begge parter udnyttelse af deres respektive ressourcebaserede strategiske fordele

Disse relationer kan modelleres ved at bruge C-C-B paradigmet, hvor magt balancen bliver den afgørende faktor i hvordan de udvikler sig. Man kan evt. bruge spilteorier til at undersøge de involverede faktorer.

### **Kapitel 20: Dynamikken i strategi udvikling**

#### **20.1 Dynamikken i formålet**

Formålet med en organisation kan og vil forandre sig over tid. Den koalition af interesser som definerer og udvikler formålet vil blive påvirket af faktorer både internt og eksternt i organisationen.

Betydningsfuldt er at formålet med organisationen i det mindste delvist er kontrollen med organisationen selv.

Skønt formål er komplekst, er det i strategi sædvane at koncentrerer sig om to almindelige elementer: værdiforøgelse og bæredygtig konkurrencemæssig fordel.

## 20.2 Dynamikken i ressourceudvikling

Fra et dynamisk synspunkt udvikles og ødelægges ressourcer over tid. Der er 3 hoveddimensioner: Tid, tidlig igangsætter fordele og efterligningspres.

Når tidsdimensionen undersøges er der tre hovedhensyn: De to kilder til ressourcevækst; den forsinkende effekt af firmaernes rutiner og den mekanisme der ødelægger ressourcer over tid. Tidlig igangsætter fordelene grupperer sig i 5 hovedområder: etablering af benchmark standarder; opbygning af netværk; tidlig bevægelse ned af læringskurven; nytten af ry; den efterfølgende udgift for køberen når der skiftes fra den tidlige igangsætter.

Det pres der kommer fra efterligninger kan modvirkes ved 5 ressourceaktiviteter: trinvis forbedringer i produktet eller tilhørende service; legale barrierer; udvikling af overlegne relationer med kunder og leverandører; udnyttelse af markedets størrelse og stordrift; udvikling af umaterielle barrierer for efterligninger.

## 20.3 Dynamikken i udviklingen i omgivelserne

Dynamikken i omgivelsernes udvikling har mange dimensioner, men kan betragtes fra 3 perspektiver: vedligeholdelse af konkurrencemæssig fordel; forudsigeligheden af omgivelserne; graden af at organisationens ressourcer svarer til ændringerne i omgivelserne. Vedligeholdelsen af konkurrencemæssig fordel vil afhænge af arten af fordele som optræder i industrien. Det vil også involvere firmaets parathed til at forme nye fordele og beskaffenheden af de fremtidige fordele i industrien.

Hvis omgivelserne er forudsigelige kan dynamikken nemmere styres. Selvom ingen omgivelser er helt forudsigelige, hævder nogle strategier (Mintzberg) at processen stort set er spild af tid. Selvom en organisation har forstået karakteren af forandringer i omgivelserne, er det ikke sikkert den kan regere på det. 5 begrundelser for dette er identificeret: forvirret forståelse; svækket motivation; fejlslagen kreativt svar; politisk fastlåshed; handlingsafbrydelse.

## 20.4 Dynamikken i hurtigt voksende markeder

På markeder i hurtig bevægelse er den dynamiske proces domineret af innovation.

Firmaer der allerede dominerer deres marked og har investeret ressourcer i specifik teknologi er mindre tilbøjelige til at innovere af to årsager: effekten af allerede afholdte omkostninger (sunk cost) og genanskaffelseeffekten.

Små og mellemstore virksomheder bør have flere muligheder på sådanne markeder hvis de er hurtigere, mere fleksible og entreprenøragtige.

Innovationsdynamikken gennemgår en serie af faser som afhænger af om et teknisk design bliver dominerende.

Fremvoksende strategiproceser er mere egnede på hurtig foranderlige markeder.

## 20.5 Dynamikken i modne og langsomt ændrende markeder

På markeder som er modne eller i langsom bevægelse, er dynamikken sædvanligvis langsom og i mindre grad genstand for betydelig teknologiske forandringer. Dog er dette ikke ensbetydende med at firmaer skal ignorere innovation.

I opdeltede markeder, hvor hvert firma har en lille markedsandel, vil det være muligt at udtænke en forretningsplan der tillader gentagelse. Specialisering er en anden strategi der måske virker.

På modne markeder, er det nyttigt at skelne mellem strategier for markedsleder og dem for mindre firmaer. Lederen vil sandsynligvis følge en aggressiv strategi for at afskrække andre, mens de mindre firmaer vil søge markedsnicher og andre former for specialisering.

På skrumpende markeder kan tilbagevenden til kernekompetencer og innovation være de eneste strategier som har en chance.



## Kapitel 21: Styring af strategisk forandring

### 21.1 Strategisk forandrings grundlæggende koncept

Det er vigtigt at skelne mellem almindelig forandring som kan være hurtig eller langsom og så strategisk forandring som er en aktiv styring af en forandring i organisationen.

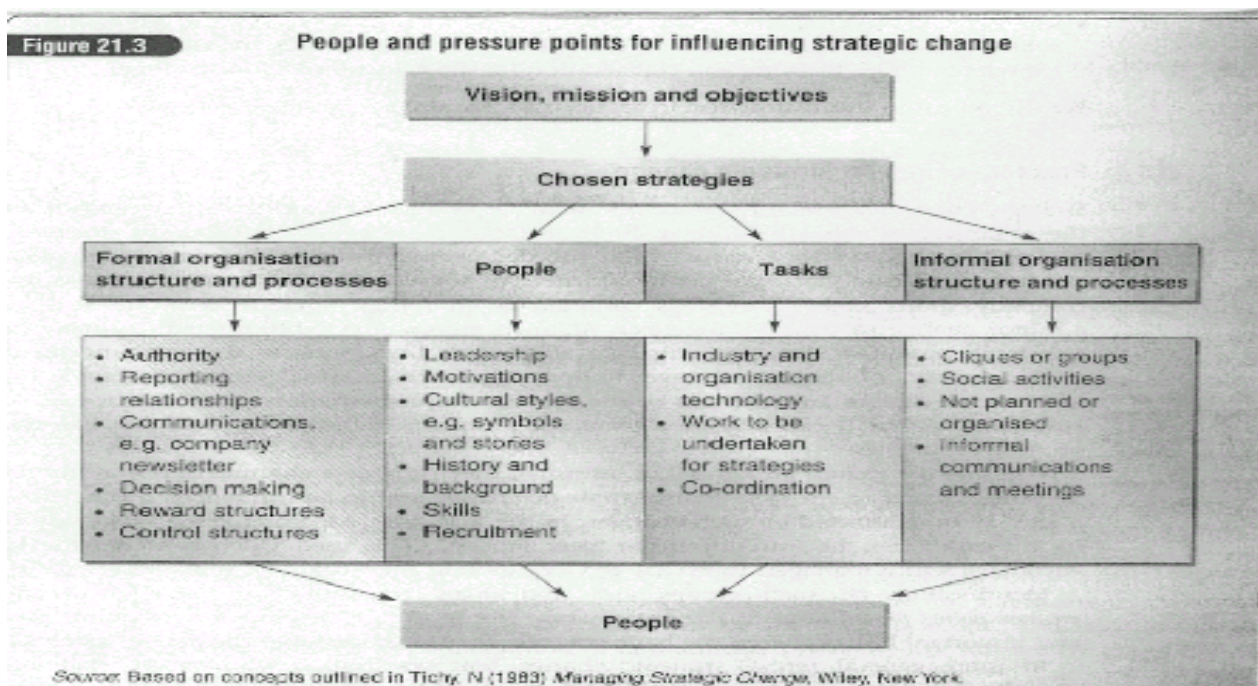
Strategisk forandring er implementering af nye strategier som involverer betydelige forandringer i de normale rutiner.

I forbindelse med styring af strategisk forandring er det nyttigt at sondre mellem forskriftsmæssige og opstående tilgange

Forskriftsmæssige tilgange involverer de planlagte aktiviteter som er nødvendige for at opnå forandring. Disse forandringer kan pålægges dem der vil implementere dem.

Opstående tilgang involverer hele processen med at udvikle strategien, så vel som implementering af denne. Denne fremgang vil også involvere konsultationer og diskussioner med dem som skal implementere efterfølgende.

Strategisk forandring handler om personer og deres opgaver. Den foregår gennem formelle og uformelle strukturer i organisationen. Forståelse for nøgleindflydelsespunkter er vigtigt hvis forandring skal være effektiv. (se figur 21.3)



Strategisk forandring har betydning, fordi den kan medføre stor forstyrrelse og personer vil modsætte sig dens konsekvenser. Selv når forandring er accepteret vil det tage tid og grundig omtanke. Strategisk forandring indebærer betydelig skjulte omkostninger.

## 21.2 Analyse af årsagerne til strategisk forandring

I forhold til at styre/lede strategisk forandring er det vigtigt at forstå hvad der driver processen. Der er adskillige former for kategorisering af årsagerne. To af dem er behandlet i teksten.

Tichy<sup>1</sup> identificerer fire hovedårsager til strategisk forandring: Omgivelser, forretningsforbindelser, teknologi og nytilkomne til organisationen især ledere. Kanter, Stein og Jick<sup>2</sup> identificerer tre "igangsættere" af strategisk forandring: omgivelser, livscyklus forskelle mellem divisioner af en organisation og politisk magtskifte. Præcision i forhold til årsagerne til forandring er vigtig for effektivt at kunne styre forandringsprocessen.

## 21.3 Forskriftsmæssig tilgang til at styre strategisk forandring

Der er forskellige forskriftsmæssige veje at følge i styringen af forandring. Kanter, Stein og Jick<sup>3</sup> anbefaler en tretrins tilgang som indeholder tre former for forandring og tre kategorier af personer, som er indblandet i forandringen. Denne metode er "top-down" anvisning til styring af planlagt forandring og dennes konsekvenser ned gennem organisationen.

Lewin<sup>4</sup> har udviklet en tre trins model: *optøning* af eksisterende holdninger, *bevægelse* til et nyt niveau, *genfrysning* på det nye niveau.

Forskriftsmæssige modeller virker bedst når det er muligt at foretage en klar bevægelse fra et stade til et andet. I tider med hurtige forandringer kan denne klarhed være vanskelig at finde og derfor kan sådanne modeller være uhensigtsmæssige.

## 21.4 Opdukkende tilgange til styret forandring

De to modeller der er berørt i dette afsnit koncentrerer sig om de mere langsigtede læringsbaserede veje til forandring.

Senge<sup>5</sup> hævder at den lærende organisation ikke pludseligt godtager strategisk forandring men bestandig søger den. Derfor bruger organisationen sin læring, eksperimenter og kommunikation til konstant at forny sig selv.

Ifølge Pettigrew og Whipp's<sup>6</sup> empiriske studier identificeres 5 faktorer i den succesfulde styring af processen. Disse var omgivelingsvurdering, forandringslederskab, kobling mellem strategisk og operationel forandring, HR aspektet og sammenhæng i styringen af processen. Se figur 21.7

<sup>1</sup> Tichy, N. *Managing Strategic Change*, Wiley, 1983

<sup>2</sup> Kanter, R.M., Stein, B. Jick, T. *The Challenge of Organisational Change: How Companies experience it and Leaders Guide it*, The Free Press, 1992

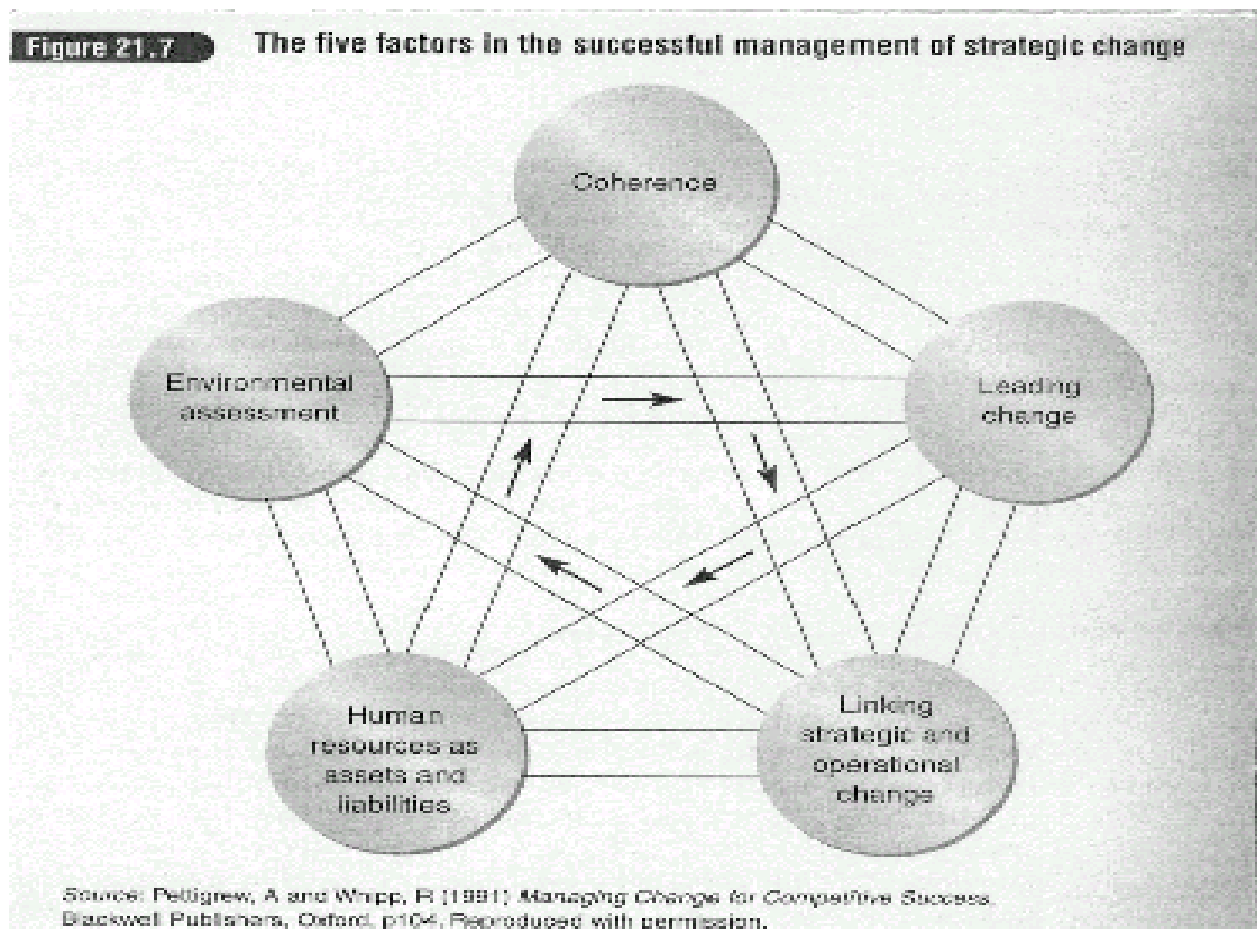
<sup>3</sup> Kanter, R.M., Stein, B. Jick, T. *The Challenge of Organisational Change: How Companies experience it and Leaders Guide it*, The Free Press, 1992

<sup>4</sup> Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Tavistock, 1952

<sup>5</sup> Senge, P., *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday, 1990

<sup>6</sup> Pettigrew, A., & Whipp, R., *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, 1991





Kilde: R. Lynch, *Corporate Strategy*, side 778

(Yderlig forklaring til de 5 faktorer findes i figur 21.8 side 779)

Opdukkende modeller virker på lang sigt og kan have begrænset værdi når organisationen står foran kortsigtede strategiske kriser.

Valget mellem forskriftsmæssig eller opdukkende strategiske forandringsprocesser afhænger af situationen: ideelt skal den opdukkende proces vælges fordi den er mindre opbydende og billigere, men i virkeligheden kan den forskriftsmæssige tilgang være nødvendig.

### 21.5 Udvikling af et program for strategisk forandring

Matrix for forandringsmuligheder

Figure 21.10

## Change options matrix

		Areas of people activity			
		Formal organisation structure	People	Tasks	Informal organisation structure
Three main areas of strategic change	<b>Technical and work changes</b> from the strategy to be undertaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation of work and reporting</li> <li>• Strategy and structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selection, training</li> <li>• Matching of management style with skills</li> <li>• Routines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consider environment, technology, learning, competitor activity</li> <li>• Learn and carry out new tasks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understand and monitor</li> <li>• Feed with 'good news'</li> </ul>
	<b>Cultural changes</b> Style of company, history, age, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerial style</li> <li>• Mintzberg's subcultures (Chapter 15)</li> <li>• Handy's cultures (Chapter 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual and corporate values matched</li> <li>• Management of groups and teams</li> <li>• Leadership choice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symbols, stories</li> <li>• Unfreezing</li> <li>• Make role models of key people</li> <li>• Clarify values</li> <li>• New recipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awards, symbols</li> <li>• Develop networks</li> <li>• Encourage useful groups</li> <li>• Develop social activities</li> </ul>
	<b>Political changes</b> Interactions and power inside the organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal distribution of power</li> <li>• Balance of power between departments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use available skills and networks</li> <li>• Match with new strategies</li> <li>• Incentives and rewards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbying</li> <li>• Develop structures</li> <li>• Influence formal and informal groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attempt to manage</li> <li>• Make contacts</li> <li>• Network and circulate</li> </ul>

organisationens kultur. "Det kulturelle Web" (se kap. 7) kan være nyttigt her. En mere detaljeret proces kan da blive planlagt, med 6 overlappende områder som udgangspunkt. Modstand mod forandring er måske den største forhindring for at forandringen lykkes. Denne modstand vil sandsynligvis være mindre hvis strategier ikke er påduttet udefra. Den politisk tilgang til strategisk forandring bør starte med at overbevise de involverede om at tilegne sig de strategiske forslag. Ud over dette kan Machiavellistisk (magtbaseret) tankegang være nødvendig for at opnå de ønskede forandringer, selvom denne fremgangsmåde rummer betydelige farer, som nøje må overvejes. Mere generelt fordrer forandring at forbundsfæller identificeres, at der gøres forsøg på at forandre opposition, og at der opbygges maksimalt konsensus for de nye forslag. Det er ønskeligt, at dette gøres før et evt. bestemmende møde.

## Kapitel 22: Opbygning af en sammenhængende virksomhedsstrategi

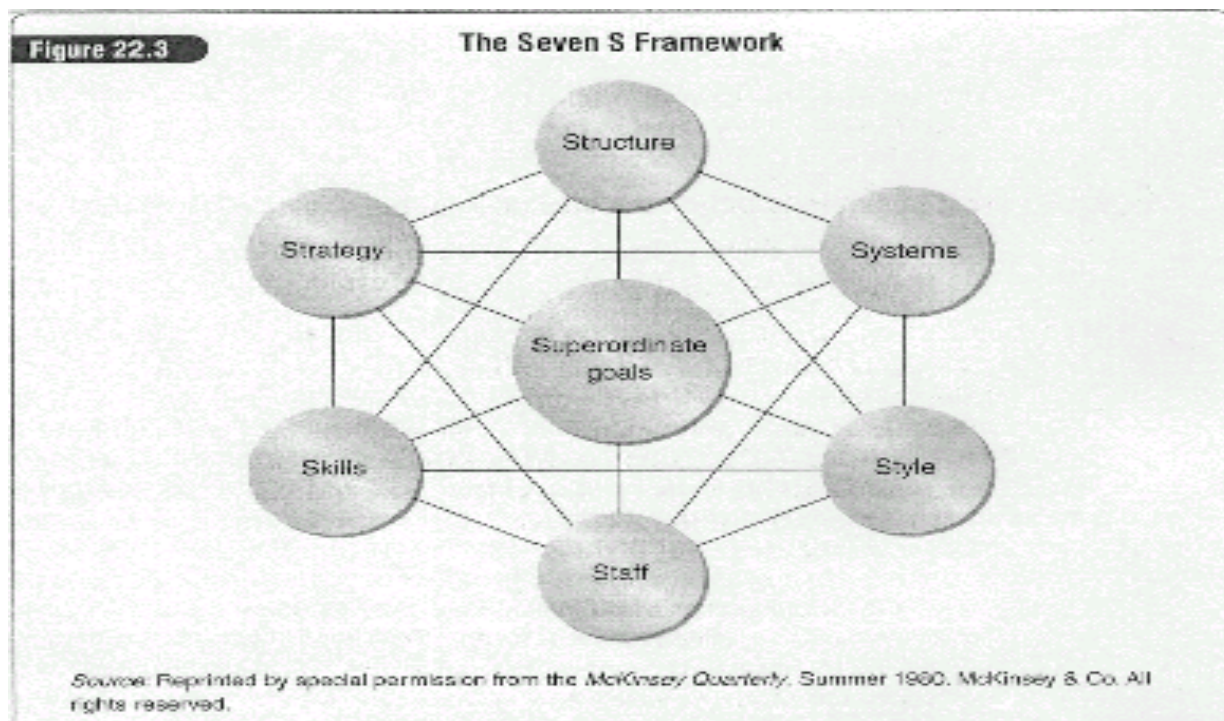
(Dette er det afsluttende samlende kapitel, og det anbefales, at man læser det i sin fulde længde, da det er meget koncentreret, og dermed også meget udbytterigt)

### 22.1 Sammenhæng i forskriftsmæssige og opdukkende processer

Selv forskriftsmæssige og opdukkende processer har været gennemgående temaer i denne bog, er de blevet brugt som betegnelser for en række strategiske udviklings tilgange. Det er muligt at analysere strategiske opgaver ud fra forskriftsmæssige og opdukkende perspektiver. Dette er nyttigt når forskellige betydningsfulde emner skal belyses i udviklingen af strategi, især dem der viser modsætningen mellem analytikeren og entreprenøren. Denne bog har demonstreret at en udvælgende tilgang er ønskelig. Kombination af en række strategiske tilgange tillader at forskellige aspekter af det strategiske problem bliver undersøgt. Den strategiske proces har adskillige facetter som rækker dybere end den forskriftsmæssige eller opdukkende fremgangsmåde. Alle disse giver indsigt og vejledning til udvikling af virksomhedsstrategi.

## 22.2 Sammenkobling af elementerne i virksomhedsstrategien: "The seven S Framework"

The seven S framework er udviklet som en konkurrerende model til Boston modellen med: "Problem børn, cash cow, hund og stjerne".



Ki

Tf

sammenhæng. Hvert element er lige betydningsfuldt og alle må overvejes i udviklingen af virksomhedens strategi. Imidlertid gør modellen ikke meget for at forklare logikken og metoden i udviklingen af koblingerne mellem elementerne.

Peters og Waterman<sup>1</sup> brugte "The Seven S framework" som grundlag for empiriske studier af fremragende US firmaer i 1980'erne. De kom frem til 8 kvaliteter, hvoraf nogle var meget basale og andre var mere krævende. Imellem de sidste lagde de vægt på innovation og uddelegering af magt til individuelle og grupper.

De 8 kvaliteter plus yderligere 3 er gengivet i Exhibit 22.1. De 3 kvaliteter der er tilføjet af R. Lynch stammer også fra bogen "In search of Excellence", men fremgår indirekte i teksten.

<sup>1</sup> Peters, T. og R. Waterman, *In search of Excellence*, HarperCollins, 1982

**Exhibit 22.1****Qualities of excellent companies: Peters and Waterman**

- *Operate on loose-tight principles.* The best companies were both tightly controlled from the centre and yet, at the same time, encouraged entrepreneurship.
  - *Incline towards taking action.* There may be analysis, but there is always a bias towards practical and fast solutions where possible.
  - *Close to the customer.* The best companies offered customers quality, reliability and service.
  - *Innovative autonomy.* Responsibility is moved to individuals, who are encouraged to be as innovative as possible.
  - *Simplicity of organisational form.* Organisation structures work better when they are clear and simple and have well-defined lines of authority and responsibility. Matrix management structures were not to be encouraged because they were too complex. When organisations were organised simply, they were more able to combine quickly into effective teams, task forces and project groups.
  - *The importance of the people resource, not just as an abstract concept but as individuals to be respected.* The better companies not only made tough demands on employees but also treated them as individuals to be trained, developed and given new and interesting challenges.
  - *Clarity regarding the organisation's values and mission.* In the best companies, many employees were clear both about the company's values and about why such values had been chosen. Better companies made a significant attempt to communicate, debate and seek to inspire all within the organisation.
  - *Stick to the knitting.* Organisations may diversify into other related areas but the companies that do best are the ones that concentrate on their core skills. Companies should not move into unrelated areas.
- In addition, three other elements of excellent companies can be identified from the Peters and Waterman research that are consistent with other areas of this book:
- *Excellent companies have flexible organisation structures.* This flexibility enables them to respond quickly to changes in the environment.
  - *Excellent companies have quite distinctive cultures.* The company culture integrates the organisation's desire to meet its defined mission and objectives with two other important areas: serving customers and providing satisfying work for its employees.
  - *Successful strategy emerges through purposeful, but essentially unpredictable, evolution.* Excellent companies are learning organisations that adapt their strategy as the environment changes through experimentation, challenge and permitting failure.

Kilde: R. Lynch, Corporate Strategy, side 803

Pascale<sup>1</sup> brugte også "The Seven S framework" da han undersøgte tilsyneladende spændinger og konflikter mellem de forskellige elementer. Han undersøgelser viste, hvad han kaldte de *fire faktorer*, som kunne medføre stagnation eller fornyelse i den strategiske proces:

<sup>1</sup> Pascale, R., *Managing on the Edge*, Viking Penguin, 1990



**Exhibit 22.2****Factors that drive strategic stagnation and renewal (Pascale)**

**Fit** – *the consistencies, coherence and congruence of the organisation. Specifically, this is the fit between objectives, strategies and identified elements of change. For example, a strategy of increased customer service will not 'fit' if funds are withdrawn from the customer service department and reward systems are defined simply by short-term profits. This is similar to the concept of coherence explored in Chapter 21.*

**Split** – *the variety of techniques that can be employed to develop and sustain the autonomy and diversity of large organisations. An example would be setting up profit-accountable subsidiaries or profit centres. This concept includes both divisionalisation and the multifunctional task forces to encourage innovation, as described in Chapter 18.*

**Confront** – *the constructive conflict that every organisation needs. For example, conflict generated between different functional areas needs to be channelled productively, not suppressed. Resolution of such conflicts is an ongoing management task.*

**Transcend** – *given the inevitable complexities of the above three areas, organisations need an approach to management that will cope with the difficulties. This cannot be achieved by compromise but needs a totally different mindset (or paradigm) that copes with conflict and uses it to move the organisation forward.*

Source: Adapted from Pascale, R. (1990).<sup>14</sup>

Kommentar: Dele af teorien synes at lide af mangel på operationel brugbarhed.

### 22.3 Strategiske problemstillinger på lang sigt

Når virksomhedsstrategi implementeres er det fordelagtigt at identificere de opgaver som skal løses. Disse vil inkludere opstilling af "milestones" for at måle fremskridt og definering af "kontrolpunkter" til at sikre at de overordnede retningslinier for finansiering og andre ressourcer ikke brydes, mens implementeringsprocessen skrider frem.

Mange organisationer prøver at reeksaminere de fremtidige omgivelsespåvirkninger. Imidlertid kan de vigtigste elementer være svære at forudsige. En brugbar vej frem kan være at anvende scenario opbygning. En del af baggrunden for scenario opbygning er ikke *forudsigelser* men *forberedelse*, med det formål at være klar når det uforudsigelige sker.

Organisationer står sjældent stille derfor kan det være formålstjenligt at reeksaminere vision, formål og mission for organisationen og også dens kultur og stil. Værdigrundlaget og de etiske standarder fortjener også opmærksomhed, sammen med en gennemgang af interessenter.

Der vil altid være et gran af chance i virksomhedsstrategi. *Held* medvirker til udvikling af brugbare forslag.