

Virksomhedens strategi i et interorganisatorisk perspektiv

Af Flemming Agersnap*)

Resumé

Virksomhedens strategiske problem er søgt analyseret ud fra virksomhedens medlemskab af flere forskellige systemer af organisationer (metaorganisationer). Hver metaorganisation rummer sine pres og tilbud om støtte. For at opretholde og afbalancere sit medlemskab af flere af disse metaorganisationer må virksomheden variere graden af sin tilslutning til den enkelte metaorganisation. Dermed varierer den graden af fasthed eller organisation i den enkelte metaorganisation.

1. Indledning

Der er idag en vis tradition for at studere virksomhedens strategi (d.v.s. dens relationer til omgivelserne) ud fra et kategorisk skel mellem virksomheden og dens omgivelser. Dette kategoriske udgangspunkt har tenderet i retning af at føre til »fejlslutninger« eller til ud-sagn, der ikke har fuld så vidtgående gyldighed som antaget.

*) Lektor, Institut for organisation og arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København. Denne artikel er en revideret udgave af et indlæg på Nordisk Konference om Managementforskning, februar 1977 i Oslo.

Virksomhedens strategi i et interorganisatorisk perspektiv

Af Flemming Agersnap*)

Resumé

Virksomhedens strategiske problem er søgt analyseret ud fra virksomhedens medlemskab af flere forskellige systemer af organisationer (metaorganisationer). Hver metaorganisation rummer sine pres og tilbud om støtte. For at opretholde og afbalancere sit medlemskab af flere af disse metaorganisationer må virksomheden variere graden af sin tilslutning til den enkelte metaorganisation. Dermed varierer den graden af fasthed eller organisation i den enkelte metaorganisation.

1. Indledning

Der er idag en vis tradition for at studere virksomhedens strategi (d.v.s. dens relationer til omgivelserne) ud fra et kategorisk skel mellem virksomheden og dens omgivelser. Dette kategoriske udgangspunkt har tenderet i retning af at føre til »fejlslutninger« eller til ud-sagn, der ikke har fuld så vidtgående gyldighed som antaget.

*) Lektor, Institut for organisation og arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København. Denne artikel er en revideret udgave af et indlæg på Nordisk Konference om Managementforskning, februar 1977 i Oslo.

Der er således ud fra dette udgangspunkt en tendens til at lægge for stor vægt på virksomhedens og virksomhedsledernes handlefrihed og valgmuligheder. Der ræsonneres for ofte ud fra forestillinger svarende til frikonkurrence markeder eller monopolitisk konkurrence, hvor den lille enhed indpasser sig i forhold til de store, uflyttelige omgivelser. Der er imidlertid idag mange krydsende bånd, der gør den ovennævnte forestilling mindre realistisk. Omgivelserne er ikke så upersonlige, og man glemmer, at »der skal to til at indgå en aftale«.

Dette udgangspunkt har igen ført til, at der har udviklet sig to adskilte analysetraditioner, en for de eksterne relationer baseret på markedstilpasning og strukturrationalisering og en for de interne relationer baseret på økonomistyring og rationalisering (effektivisering). Når vi som nedenfor sætter spørgsmålstegn ved det kategoriske skel og viser, hvordan det kan placeres forskellige steder, bliver den ovennævnte opdeling i forskellige analysemetoder delvist meningsløs.

Endelig har udgangspunktet fra det klare skel mellem virksomhed og omgivelser ført til en ikke videre overvejet tilslutning til et normativt udsagn om, at et (mere) veldefineret, prioriteret sæt af mål er et nødvendigt (eller i hvert fald godt) udgangspunkt for virksomheden og for virksomhedsledergruppen (Johnsen 1973). Denne generelle norm er opretholdt trods en generel trend i retning af mere betingede udsagn og trods den gentagne dokumentation af, at selv ellers dygtige virksomhedsledere ofte ikke følger denne norm.

2. Interorganisatoriske analyser

I interorganisatoriske analyser tages dette skel virksomhed – omgivelser ikke som givet. Det er et skel, der sættes ud fra overvejelser af det pågældende problem, og som ændres i løbet af analysen. I sådanne analyser vil det endda snarere være typisk, at der gennemføres ret parallelle analyser ud fra mindst to forskellige grænsedragninger mellem »virksomheden« og dens »omgivelser«.

Fordelen ved en sådan analysefremgangsmåde er, at der opnås en vis integration af de interne og de eksterne analyser. I hvert fald ophæves

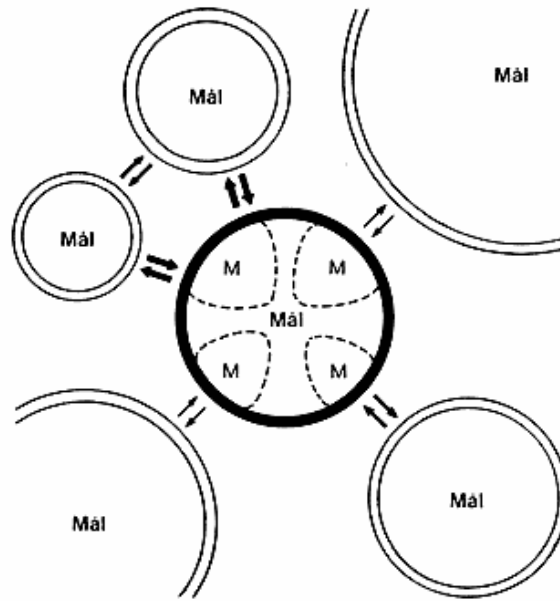
det principielle skel, idet det samme sæt af relationer bliver analyseret både som eksterne og som interne (i en mere omfattende afgrænsning af virksomheden).

Denne analysefremgangsmåde åbner i særdeleshed op for analyser af problemstillinger som valg af virksomhedens størrelse herunder spørgsmål som, om man køber andet firma eller søger en anden udformning af relationen. Dette spørgsmål bliver ikke et kategorisk valg mellem en lille eller en stor virksomhed, men nok så meget et spørgsmål om, hvor faste relationer man ønsker at etablere mellem de parter i omgivelserne, man arbejder sammen med. Det kan også udtrykkes som valg af, hvor organiserede relationerne bør være. Det er ofte ikke en større principiel ændring, når en betydende underleverandør bliver købt og omdannet til et datterselskab. Virksomheden er formelt set blevet større, men reelt set er der blot sket det, at relationerne fra at være reguleret via underleverandørkontrakter o.l. nu reguleres lidt anderledes. Ved at få fokus rettet mod de forskellige former eller grader af organisation, man kan anvende på relationerne, åbnes der op for en teoriudvikling, der også kan hjælpe os til at forstå lidt bedre, hvordan løsere organisationsformer virker og kan styres eller reguleres.

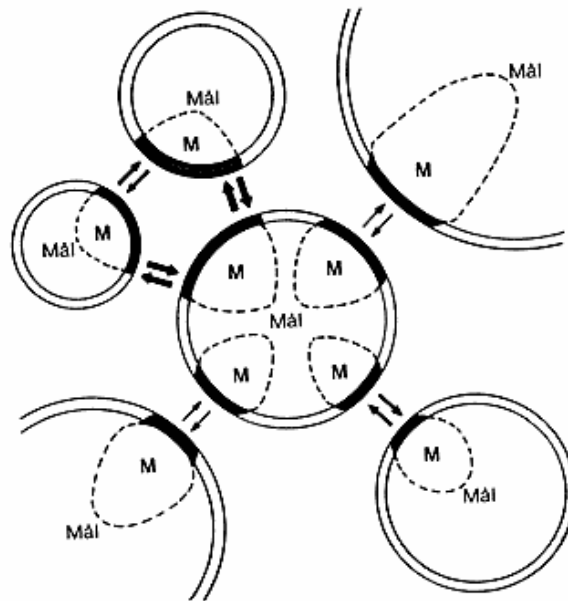
Endelig kan vi via interorganisatoriske analyser bedre forklare, hvorfor virksomhederne i perioder vælger ikke at sætte for sig veldefinerede og prioriterede mål, men nøjes med vage og uklare udsagn. Det kan måske engang føre videre til normative udsagn om, hvornår og under hvilke betingelser man skal søge hen mod klare mål, og hvornår man skal acceptere/fremme måluoverensstemmelser inden for ledergruppen i virksomheden. Det sidste er det, der undertiden er kaldt »distance management«.

3. Grafisk fremstilling

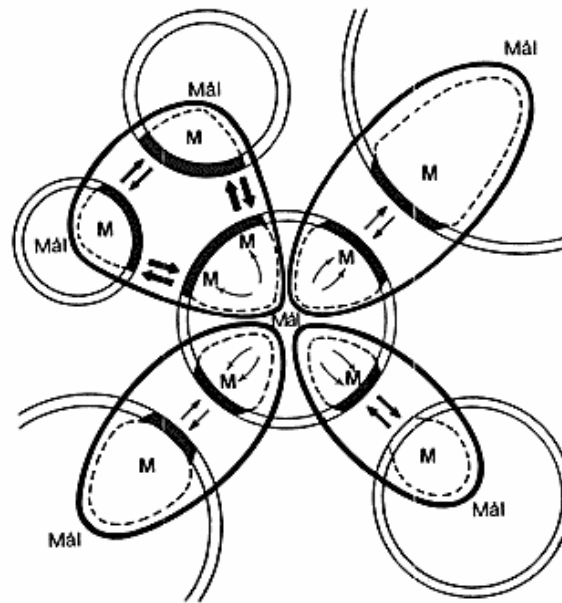
I 3 figurer har jeg søgt at vise forskellen i de to analyseperspektiver. I første figur fremtræder virksomhedens grænser klart, og de øvrige opdelinger – internt såvel som eksternt – fremtræder kun som antydninger. Denne figur skulle vise den mere traditionelle analysesynsvinkel.



Figur 1. Virksomhed og omgivelser.



Figur 2. Virksomhedernes undergrupper.



Figur 3. Krydsende metaorganisationer.

I næste figur er relationerne anskuet med »stærkere briller«. De forskellige underopdelinger i virksomheden som hos samhandelspartnerne træder tydeligere frem. I den tredje figur er vist, hvordan relationerne kan anskues som led i en konkurrerende opfattelse af, hvor organisationsafgrænsningerne skal trækkes, og hvor hen organisationsmedlemmerne tilhørsforestillinger retter sig.

I stedet for den oprindelige virksomhedsafgrænsning (cirklen) er de andre organisationer måske fuldt så styrende for personernes adfærd. Det er måske internt i disse organisationsdannelser, at vi kan finde de normdannende og standardiserende processer, der bestemmer, hvordan medlemmerne opfører sig inden for den oprindelige virksomhed. Vi ser figurligt, hvordan virksomhedens mål trækkes i forskellig retning. Hvis virksomheden skal holdes sammen, kan det derfor selv over lange perioder være bedst med uklare måldefinitioner og en accept af måluoverensstemmelser.

4. Et konkret eksempel

Det abstrakte eksempel med pile og boller kan vi prøve at overføre på et mere konkret eksempel. Vi kan tænke på en virksomhed, der fremstiller og sælger elektromekaniske artikler. Salgsafdelingen er her måske mest optaget af, hvordan virksomhedens artikler passer ind med kundernes behov f.eks. med hensyn til ydelse, stabilitet m.v. Produktionsafdelingen er mest optaget af at få en billig gennemrationaliseret produktionsproces frem. Udviklingsafdelingen er mest optaget af de nye teknikker (f.eks. elektronik), der er ved at dukke op, men hvor det endnu er uklart, om man skal producere dem helt fra grunden selv eller kan købe komponenter til sin egen montage. Endelig er indkøbsafdelingen måske mest optaget af, at virksomhedens hovedleverandør lægger pres for at fastholde, at virksomheden køber alle sine råvarer fra den. De har alle forskellige problemstillinger og mål, men det er uklart, om målene er afvigende fra hinanden i nogen synderlig udstrækning.

I denne situation kan det være en fordel, om man kan undgå en videre præcisering af målene. Det kan imidlertid blive nødvendigt på et senere tidspunkt f.eks. på grund af en accentuering af, om man vil satse fuldt ud på en ny produktion af elektroniske artikler. Det vil typisk være noget salgsafdelingen og udviklingsafdelingen vil presse for, mens produktion og indkøb vil være tøvende, fordi omlægningen belaster relationen til leverandøren, og fordi en stor del af maskinparken og den opsamlede tekniske kompetence mister sin værdi. Der er imidlertid risiko for, at de alternative organisationsafgrænsninger i figur 3 bliver de dominerende. Salgsafdelingen og udviklingsafdelingen – eller en stor del af deres personale – bryder måske ud og etablerer deres egen fabrik for elektroniske artikler og indgår langsigtede underleverandøraftaler med køberne evt. bliver de måske en afdeling hos dem. Bryder de ud, vil de tilbageværende afdelinger typisk søge mod andre partnere, som stadig er interesseret i elektromekaniske artikler d.v.s. søge mod et andet markedssegment. For at klare denne omstilling må de måske indgå i råvareleverandørens koncern.

I denne situation tvinges derfor virksomheden til et strategisk valg. Analysen af de mange bindinger og alternative organisationsformer viser imidlertid ret tydeligt, at det er et valg med en ganske indsnævret

handlefrihed. Gennem analyse af de alternative organisationsformer kan man dog måske få begreb om størrelsesordenen af disse bindinger.

5. Afgrænsning af metaorganisationer

I det følgende vil jeg prøve at generalisere de ovennævnte eksempler og vise nogle af de teoretiske problemstillinger.

I de ovennævnte eksempler og figurer har vi vist mange organisationsafgrænsninger f.eks. afdelinger, virksomheder, distributionskanal. Desuden har vi antydnet, at der kunne være endnu mere omfattende organisationsdannelser som branche eller teknologigruppe.

Når vi kigger på dette netværk eller kinesiske æskesystem, kan vi se, at det er en smule vilkårligt, hvad der bliver valgt ud som virksomhed/organisation og hvad der fremstår som underopdelinger (afdelinger) og hvad som mere omfattende organisationer (metaorganisationer). Man kan frit vælge i den enkelte analyse, hvad man vil sætte i fokus som (den focale) organisation. En vigtig pointe er som nævnt, at det er værdifuldt at gennemføre analyserne med vekslende fokus.

Svarende til valget af den focale organisation får vi et behov for en betegnelse for de mere omfattende organisationer. For at lette diskussionen af disse analyser er det nyttigt at introducere begrebet »en metaorganisation«. Det betegner en organisation af organisationer. Anvendelsen af forstavelsen »meta« er parallel til anvendelser som »metascience« lig videnskaben om videnskab og som »metasprog« lig sprog til beskrivelse af sprog. (Det har derimod ikke noget at gøre med »metafysik« !)

Det er en vigtig antagelse i det videre analysearbejde, at metaorganisationer ikke i princippet adskiller sig fra en »almindelig« organisation. De har måske nok mere uklare mål og er måske løsere struktureret, men principielt kan de analyseres som almindelige organisationer m.h.t. arbejdsdeling, standardisering, kommunikation og indflydelsesfordeling m.v. Vi kan søge at bestemme, hvilke former der giver den højeste målopfyldelse, der er mest effektive. I stedet for at se virksomhedens relationer til sine omgivelser som en ny problemkreds, der kræver nye begreber og modeltyper (f.eks. »system« jfr. Rhenmann 1969) kan vi anskue virksomheden og dele af omgivelserne som en

»helhed«, som en større organisation/metaorganisation og med kendte modeller søge at bestemme, hvilke (nu interne) strukturer der er mest effektive.

Russell Ackoff er i sin bog »En ny fremtid formes« (1976) (oversat fra »Redesigning the Future, A Systems Approach to Societal Problems«, 1974) inde på en lignende analysestrategi. Han tager som udgangspunkt:

»Alle grupper og organisationer er dele af større, formålsbestemte systemer. De er altså alle formålsbestemte systemer, hvis dele også er formålsbestemte, og de er selv dele af større formålsbestemte systemer. Alle de organisationer og institutioner, som er dele af samfundet, er lige som samfundet selv del af et sådant tre-niveaus hierarkisk system«. (side 31).

For Ackoff er det imidlertid ikke så meget en analysestrategi som en styringsstrategi. Selvom han gør sig til talsmand for, at man modsat reduktionisme og analytisk tænkning skal søge systemerne forklaret ud fra helheden, er han ret negativ over for præaktiv planlægning, der har sit udgangspunkt i sådanne analyser. Han vælger i stedet som udgangspunkt at se de enkelte beslutningstagere, aktører som uafhængige grundelementer, der kan formuleres »idealer«, »hvis formulering afhænger af vor aktuelle viden og forståelse af os selv og vore omgivelser« (s. 39), men som dog ikke er bestemt heraf. Fra dette mere uafhængige ståsted kan man via interaktiv planlægning ændre så vel organisationen som de overordnede systemer.

Det kan være vigtigt at understrege systemorienterede analysers begrænsning, men helt »at smide barnet ud med badevandet« er dog nok at underkende værdien af den slags analyser. Selv om vi ikke fuldt ud kan forklare, hvordan »helheden« får de enkelte dele til at opføre sig funktionelt/effektivt, ved vi, at der er sådanne mekanismer. De virker ved en blanding af at åbne muligheder, at sætte begrænsninger og over tiden at forme personernes forestillinger om, hvad der er ideelt.

Fra analyser i virksomheder er vi fortrolige med, hvordan opbygningen og traditionen i f.eks. salgs- og udviklingsafdelingerne sætter snævre rammer for, hvad der kan være en effektiv produktionsafdeling. Vi kan således udlede, hvad der bør være målet for produktionsafdelingen, og det er troligt, at efter nogle år er det også produktionschefens

eget ideal. Det er trivielt at nævne, at der selvfølgelig her kan være tale om en suboptimering, og at det måske snarere var de andre afdelinger, der burde tilstræbe mål, der harmonerede med produktionsafdelingens oprindelige målforestillinger.

Det er her en metaorganisationsanalyse kan være støttende. Ved at studere om virksomhedens mål er funktionelt i forhold til metaorganisationens mål d.v.s. i forhold til hvad de andre virksomheder arbejder hen imod, kan vi muligvis afdække, hvorvidt der for virksomhedens vedkommende har været tale om en suboptimering. Målformulering kan dermed blive resultat af en systemorienteret analyse og ikke blot en spørgen efter enkeltpersoners (erfaringskabte) idealer.

6. Grad af organisation eller fasthed

De ovenstående målanalyser har implicit (som hos Ackoff) været baseret på, at der eksisterer eet sæt af mere og mere omfattende systemer/metaorganisationer. Denne forudsætning er imidlertid ikke holdbar. Virksomheden indgår i flere metaorganisationer med krydsende pres for, hvordan den bør være for at fungere effektivt. Det er således ikke nok at finde ud af, hvordan virksomheden skal være for at være funktionel inden for det større system, men vi må også vide noget om, hvor stærke pres der er for tilpasninger netop i denne retning.

Ovenfor har vi behandlet metaorganisationerne, som udgjorde de et kinesisk æskesystem, hvor den mindre organisation fuldt ud kan rummes i den større frem gennem flere led. Det behøver dog ikke altid at være tilfældet. En butik i et indkøbscenter kan ses som led i en indkøbsskæde, som igen kan ses som led i en branche. Her er forholdene som i et kinesisk æskesystem. Det er imidlertid også relevant at se butikken som led i indkøbscentret støttende dette i konkurrencen med andre centre. Det er også muligt butikken indgår i helt typer af metaorganisationer. Det kan f.eks. være led i en række praktiksteder for lærlinge o.l.

Gennem vekslende metaorganisations afgrænsninger kan en række af

de krydspres, der rettes mod en organisationsenhed, sættes ind i en ramme, så de bedre forstås og måske også bedre kan prognosticeret. Et særlig typisk eksempel på disse krydsende pres for tilpasning kan vi se inden for byggesektoren. Vi kan her starte med at se på et sjak eller et arbejdshold som den focale organisation. Sjakket indgår typisk i to ret veludviklede metaorganisationer. Det indgår i en organisation omkring det byggefirma (den håndværksmester), det er ansat hos, men det indgår også i en metaorganisation omkring den byggeplads, hvor det for tiden arbejder. For at forstå hvorfor sjakket reagerer eller disponerer på en bestemt måde, må vi studere de løbende problemstillinger i begge metaorganisationer. På længere sigt igen kan det være nødvendigt at studere relationerne i en endnu mere omfattende metaorganisation, det lokale byggemarked for at forstå, hvordan pres og samarbejdsproblemer på en byggeplads også kommer til at influere på forholdene på de andre byggepladser, hvor de samme mestre arbejder sammen.

Det bliver således vigtigt at kende, hvor stærkt de enkelte firmaer kan påvirke hinanden dels i den enkelte byggesag og dels generelt over tiden. Det afhænger igen af den indbyrdes afhængighed og af, hvordan denne afhængighed er reguleret/begrænset gennem aftaler o.l. f.eks. forskellige entrepriseformer.

Når vi forlader den kategoriske afgrænsning af en organisation, bliver fokus rettet mod de varierende grader af fasthed i relationerne, der i nogle analysesituationer vil føre os til at regne dem som interne og i andre som så løse, at samarbejdspartneren er at betragte som stående uden for organisationen. Denne forskel i fasthed afspejler, hvor udbygget relationen er med normer, koordination mod fælles mål og med enheder specialiseret i at arbejde netop med denne relations problemer. Disse træk ved relationen kendetegner, hvor organiseret relationen er.

I en interorganisatorisk analyse bliver det derfor vigtigt at få udviklet dels en række modeller eller typer, hvormed vi kan karakterisere de forskellige grader af organisation, vi kommer til at stå overfor, og dels en række teorier eller hypoteser om, hvad der påvirker/bestemmer virksomheders valg af grad af organisation. Variationsspændvidden her får vi bedst et indtryk af ved at se på mulige udformninger af metaorganisationerne.

7. Mulige udformninger af metaorganisationerne

Hvilke udformninger kan vi få frem, hvis vi begynder at anlægge en metaorganisationsbetragtning? Der er en lang liste af varianter. Nedenfor er vist en skala af varierende former vist med stigende grad af fasthed eller organisation i relationerne. Skalaen er en videreudvikling af Thompsons (1967) 3 competitive og 3 cooperative strategier.

Valg af organisationsform eller grad af organisation afhænger som nævnt af parternes indbyrdes afhængighed. Denne afhængighed er ikke normalt noget, der på forhånd er givet. Den enkelte virksomhed har derimod netop valgt at gå ind i en bestemt afhængighed for derigennem at opnå visse fordele som f.eks. større salg, større teknologisk ekspertise eller direkte større sikkerhed for de kommende dispositioner. Der vil derfor i reglen være tale om et samtidigt valg, hvor man fastlægger en vis afhængighed og samtidig et sæt af normer m.v., som regulerer den valgte afhængighed.

alternative kunder og leverandører

stødpuder, lagre, kapacitetsreserver, good-will, leveringstid

prestige, varemærke

kutymmer og normer, god handelsskik, »gamle forretningsforbindelser«

aftaler, underleverandøraftaler, eneforhandling

medbestemmelse, bestyrelsesrepræsentation, bankaftaler og godkendelser

fællesafdelinger, specialservice enheder

sammenslutning,

- blot omfattende et holding selskab,
- en koncern med mere eller mindre udbygget hovedkontor,
- eet firma med en opdeling i divisioner (profitcentre),
- eet firma med central planlægning for alle afdelinger.

lav grad af organisation



høj grad af organisation

Grad af organisation angiver, hvor organiseret relationerne er, eller hvor fast og regelbundet relationerne er organiseret. Der er normalt kun en begrænset frihed til at vælge en bestemt organisationsform, men det er ikke sikkert (snarere tværtom), at alle formerne er levedygtige. Hver form kræver nemlig, at de andre parter er villige til at indgå i netop denne form. Her er det højest tænkeligt, at for hver form er der nogle, der siger fra, og andre igen der vil være med. Vi antager således, at de levedygtige former findes inden for et snævrere felt bestemt af, hvor afhængige partnerne er af hinanden, d.v.s. både af hvor uafhængigt de kan disponere, og af hvor stor en påvirkning, hvor stort et pres de kan udøve mod den anden. Hvis man vælger at indgå i en stor afhængighed af en anden part, kan man imidlertid i en vis udstrækning binde eller begrænse den uafhængighed, hvormed denne part kan udnytte sin magtstilling. Der vil derfor være en stærk tendens til, at med stor indbyrdes afhængighed vil der følge et pres for en høj grad af organisation i metaorganisationen.

Afgørende for hvor langt man kan eller ønsker at gå i udviklingen af en metaorganisation, vil også afhænge af, hvor store *målforskelle* der er mellem parterne. Er de store, må man holde sig til de løsere former med den lavere afhængighed. Det er imidlertid ikke til på forhånd at sige, hvad der skal tages som udgangspunkt, og hvad der skal tilpasses. Det er også muligt, at konsekvensen er, at der skal søges tilvejebragt en større måloverensstemmelse.

Jo større overensstemmelse der er mellem virksomhedens mål og de andre parters mål eller metaorganisationens mål (hvis vi kan bestemme et sådant), desto mindre pres for ændring. En sådan overensstemmelse kan bringes til veje ved, at nogle organisationsmedlemmer ændrer deres bidrag og derigennem ændrer virksomhedens mål. Overensstemmelsen kan også etableres ved, at andre medlemmer af metaorganisationen ændrer deres bidrag og derigennem enten skaber overensstemmelse omkring det hidtidige mål eller skaber et nyt. Den sidste ændring kan også gennemføres ved en udskiftning blandt samarbejdspartnerne i metaorganisationen eller eventuelt ved, at virksomheden vælger helt at indgå i en anden metaorganisation.

Når vi ikke ser en permanent bestræbelse i alle organisationer for større overensstemmelse og koordinering, skyldes det to forhold. Virksomhedens relationer til de andre virksomheder er dynamiske, d.v.s.

at der er hele tiden en ændringsproces i gang, som tager tid. Desuden er virksomheden som vist i følgende skogrossisteksempel ofte komplekst sammensat af forskellige aktiviteter, som knytter den til forskellige metaorganisationer. En vidtgående overensstemmelse i en metaorganisation kan vanskeliggøre en rimelig overensstemmelse i de andre metaorganisationer.

Parallelt til den ovennævnte antagelse knytter sig den antagelse, at jo lavere, løsere grad af organisation der råder i metaorganisationen, desto mindre pres for ændring i virksomhedens mål. En høj grad af organisation indebærer en stor afhængighed af de andre og af de enheder, der måtte være tilknyttet selve metaorganisationen. At arbejde henimod et stærkt afvigende mål vil enten blive kvalt p.g.a. afhængigheden eller føre til metaorganisationens sprængning.

Der vil derudover i reglen være grund til at antage, at jo højere grad af organisation der råder i metaorganisationen, desto højere målopfyldelse opnås af såvel metaorganisationens mål som af de enkelte (del-)organisationers mål. Denne antagelse er næppe generelt gyldig, idet en forøgelse af graden af organisation ikke blot øger presset for overensstemmelse i mål og ikke blot reducerer usikkerheden i organisationernes dispositioner (og dermed behovet for særlige sikringsdispositioner), men også kan indsnævre muligheden for tilpasning til uforudsete variationer samt for skabelse af innovationer.

8. Et eksempel

Vi kan illustrere denne tankegang ved at prøve at gennemføre en analyse af en skogrossists strategiske situation. Vi kan tage udgangspunkt fra et firma, der er engageret i distributionen af såvel sportssko som mere almindelige typer. Vi vil prøve her at gå igennem hans relationer og problemstillinger både i forhold til detaillisterne, til fabrikerne og til konkurrenterne.

Lad os antage, at han har en salgsfordeling med 60% af salget til 35 sportsforretninger og resten fordelt på ca. 60 »faste« kunder og 50-80 løsere. Hans salg er sammensat af ca. halvt specielle sportssko og halvt blot sportsprægede.

Skogrossisten kan indstille sig på denne strategi og søge at opnå ordrer, så mange som han kan overkomme. Han kan også mere specifikt udvikle forholdet til de 35 sportsforretninger. Han kan her søge en fastere tilknytning, noget i retning af en *frivillig kæde*. En frivillig kæde er et tættere samarbejde mellem grossist og detaillist, hvor grossisten bliver eneleverandør mod at dele gevinsten i hoveddisponeringen med detaillisterne. En sådan kæde kan udvikles langt eller kort. Den kan gå til at omfatte detaillisters medvirken i indkøbet, fælles salg fremstød og reklame, fælles bogføring og lagerhold. Dog vil man typisk lade den enkelte butiksindehaver selv stå for butikssalget og ene være afhængig af butikkens overskud. Hvis en butik binder sig til en kæde, må den samtidig opgive alternative indkøbsmuligheder. Hos grossisten kan der ved en kædedannelse etableres en enklere og billigere organisation, hvis den øvrige grossistvirksomhed mere eller mindre opgives. Dette kan imidlertid måske betyde tab af overskud og indebære en større afhængighed af den frivillige kæde, fordi alternativt eksistensgrundlag bortskæres.

Mere generelt kan vi se på, hvorvidt den frivillige kæde vil fremstå (eller med fordel kan bringes til at fremstå) som den distributionskanal med en klar »særpræget kompetence«, d.v.s. et klart fælles mål, som de forskellige dele er koordineret om at realisere. Det vil i høj grad blive et spørgsmål om, hvorvidt der i det samlede marked (den endnu større metaorganisation) er tilstrækkeligt underlag for at arbejde med så vidtgående en specialisering. Er der plads for en sådan kæde med en prægnant virksomheds ide, kan vi forvente en intern udvikling henimod en høj grad af måloverensstemmelse. Med en sådan overensstemmelse vil der være basis for at lave en »strømlinet« organisationsstruktur og arbejdsdeling inden for kæden. Er det imidlertid mere problematisk, hvor stort eksistensgrundlaget er, eller er der fra starten i flere af de enkelte butikker mange bindinger til eller blandinger med andre brancher, vil måloverensstemmelsen være en del mindre. Med flere interne modsætninger omend af begrænset omfang vil man formentlig kun kunne arbejde med en løsere organisationsform, idet den tillader lidt mere spillerum og dermed ikke lægger så hårde begrænsninger på den enkelte butiks stræben efter opfyldelse af sine mere specifikke mål.

Hvad vi har diskuteret ovenfor, er organisationsformen af metaorga-

nisationen »grossist-detaillist kæde«. Kommer den kun til at omfatte nogle få af de ovennævnte træk, bliver den ikke særlig fast. Hverken grossist eller detaillist bliver særlig afhængig af metaorganisationen. Går arbejdsdelingen imidlertid videre, og etableres der afdelinger, der direkte er tilknyttet kæden (fællessekretariat, o.l.), er man på vej mod en større fasthed med de fordele (f.eks. øget rationalisering via arbejdsdeling) og de ulemper (f.eks. afhængighed), den åbner op for.

Ved at anskue problemerne ud fra metaorganisationen får vi større mulighed for ved at trække på den almindelige organisationslære at anvise, hvordan de forskellige mellemformer kunne tænkes opbygget i en rimelig indre harmoni. Vi får også mulighed for bedre at sammenligne de forskellige metaorganisationsformer med de »almindelige« organisationsformer, vi finder inden for egentlige kæder.

Metaorganisationsanalyser stiller imidlertid typisk krav om, at vi bliver i stand til at formulere organisationsformer, der *ikke* er baseret på klare, operationelle og velprioriterede mål. Sådanne modeller er formentlig ofte også særdeles nyttige i studiet af almindelige virksomheder.

Der har for længe været en forestilling om, at forskelle i målopfattelser »bare« var noget, man enten »skulle snakke igennem«, eller som ledelsen skulle »skære igennem«. Begge dele indebærer, at måluoverensstemmelser af et vist omfang er noget, der skal væk, og ikke er en naturlig permanent del af et samvirke af mange personer.

På nuværende stadi kan vi imidlertid kun formulere og overveje de forskellige former. Analysen omspænder ikke hele grossistens situation. Vi kan imidlertid her igen starte med at se på den metaorganisation, grossisten indgår i på *leverandørsiden*.

Lad os igen her gøre nogle antagelser om sammensætningen af hans indkøb. Vi antager, at han køber 40% specielle sko fra en række specialfabrikker, 20% almindelige (sportsprægede) sko fra almindelige skofabrikker og endelig 40% fra én stor udenlandsk fabrik, der leverer halvt specielle sportssko og halvt almindelige sko.

Grossisten kan her vælge at fokusere på relationen til den store udenlandske fabrik og se på, hvilke fordele og ulemper den udvikling af denne relation kan skabe, d.v.s. se på en metaorganisation omfattende de to partnere. Ved at blive eneagent for fabrikken kan der skabes en billigere og måske mere energisk distribution, men skogrossisten må

eventuelt til gengæld opgive konkurrerende agenturer, og den udenlandske fabrik vil eventuelt miste et ekstra salg gennem de andre grossister i Danmark. Beslutningen vil afhænge af dels skønnet over disse fordele og ulemper og dels af, hvor stabil eller bindende relationen i metaorganisationen kan forventes at blive eller formes til at være. Denne binding kan udformes gennem aftaler, aktieinteresser, kreditter m.m.

Endelig kan grossisten også overveje køb eller *sammenlægning med en konkurrent* for dermed at opnå besparelser i salgs- og distributionsarbejdet, d.v.s. gennem en mere harmonisk opbygget metaorganisation. Selv om der sandsynligvis kan opnås synergieffekter, vil en sammenlægning i reglen også indebære en standardisering, som gør, at visse kunde- eller leverandørrelationer ikke kan betjenes med ligeså stor fleksibilitet som tidligere og derfor måske falder bort.

Ved på denne måde at overveje effektiviteten i forskellige metaorganisationer føres man ind i variationsmuligheder omkring virksomhedens relation til omgivelserne. De er her diskuteret ud fra skoggrossistens situation, men ikke kun ud fra skoggrossistens synsvinkel. Ved at gå op og kigge på endnu mere omfattende metaorganisationer og på de mulige udformninger der kan man muligvis komme frem til en bedømmelse af, om de påtænkte partnere kan forventes at være villige til at indgå i en fastere samarbejdsrelation, at etablere en fastere, mere organiseret metaorganisation. Fælles trussel udefra kan fremme det; svag tillid til kompetence og villighed til at opfylde aftalerne kan svække det.

Vi kan se, hvordan opbygningen af en frivillig kæde kan gøre en af relationerne mere strømlinet, etablere en klarere måloverensstemmelse mellem grossisten og detaillisterne, men vi kan også se, hvordan de mulige metaorganisationsudformninger på leverandørsiden måske kan kræve større afsætningsmuligheder specielt for de mere almindelige sko. Resultatet kan således blive, at måloverensstemmelsen ikke kan føres frem til en fuldt udviklet kæde, men måske kun til at omfatte nogle løsere former, hvor en lidt større måluoverensstemmelse inden for kæden kan gå hånd i hånd med den løsere organisationsstruktur.

Det samlede sæt af relationer omkring skoggrossistfirmaet er vist i diagrammet. Hvis nogle af relationerne gives en fastere struktur, må man forvente, at nogle af de andre relationer vil blive berørt. Det kan må-

ske i den sidste ende vise sig, at den nuværende arbejdsform med den løsere grad af organisation og den lavere grad af måloverensstemmelse i metaorganisationen er et rimeligt kompromis.

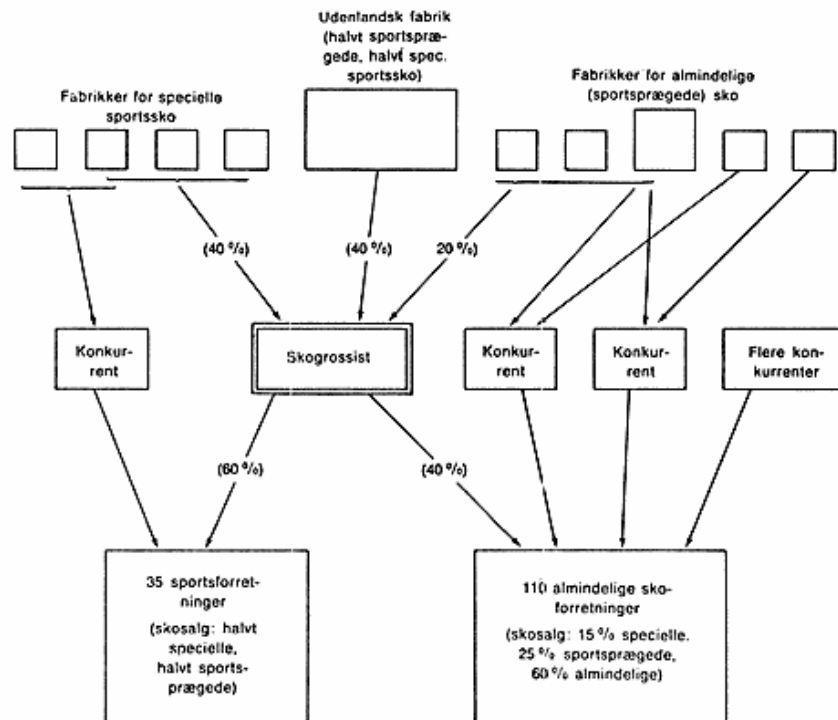


Diagram fra Flemming Agersnap »Strategi«.

9. Fordele ved et interorganisatorisk perspektiv

Anvendelse af en analysestruktur baseret på opstilling og analyse af forskelligt udformede metaorganisationer d.v.s. anlæggelse af et interorganisatorisk perspektiv, rummer fordele i to retninger. På den ene side giver den mere struktur og flere ideer til, hvordan strategiske analyser kan gennemføres. På den anden side åbner den ved diskussionerne af den interne struktur op for en større variationsrigdom. Det gælder især vedrørende mulige udformninger, når der ikke mellem partnerne er en høj måloverensstemmelse. I stedet for blot at hævde, at det

bør der bare være alligevel, søger den mere systematisk at kunne anvise, hvilke organisationsstrukturer der er anvendelige i sådanne situationer. Det vil i reglen sige mere løse strukturer.

Ser vi på selve overgangsfeltet, hvor der skal tages stilling til virksomhedens størrelse, til sammenlægninger, nedlæggelser, køb, aftaler m.v., er den interorganisatoriske analyse som skræddersyet hertil.

Endelig åbner denne analyseform op for analyser orienteret mod den problemstilling, de interessenter arbejder med, der ikke er snævert knyttet til en eller to virksomheder, men som mere tænker i enheder som distributionskanal, branche, beskæftigelsesmuligheder o.l. Det kan f.eks. være store mærkevareproducenter, ledere af brancheorganisationer, fagforeningsfolk, politikere, statsembetsmænd o.l.

Det interorganisatoriske perspektiv er et nyt og lovende forskningsfelt, som udruster os bedre til at forstå og analysere virksomhedens relationer til omgivelserne, dens strategi. Samtidig skaber dette perspektiv bedre mulighed for at forstå og formulere interne organisationsstrukturer, der ikke er så hårdt bundet som de traditionelle til en enkelt vel-prioriteret målstruktur, men som også kan indebære løsningsforslag, hvor en sådan »idealbetingelse« ikke kan og ikke bør opfyldes. Dette perspektiv er imidlertid stadig meget nyt i sine modelformuleringer og i sine første spæde empiriske undersøgelser, men der er en vældig grøde på dette område, og mange artikler og arbejder er på vej.

Referencer:

- Russell L. Ackoff: »En ny fremtid formes«, Nyt Nordisk Forlag, København 1976.
- Flemming Agersnap: »STRATEGI, analyse - planlægning - organisationstilpasning«, Nyt Nordisk Forlag, København 1976.
- Erik Johnsen: »Målbevidst virksomhedsledelse«, Nyt Nordisk Forlag, København 1973.
- Torben Beck Jørgensen: »Samspil og konflikt mellem organisationer: introduktion til interorganisatorisk analyse«, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1977.
- E. W. Lehman: »Toward a Macrosociology of Power«, American Sociological Review 1969.
- E. Litwak and L. Hylton: »Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies« Administrative Science Quarterly, 1962.
- E. Litwak: »Towards the Theory and Practice of Coordination between Formal Organizations« i »Organizations and Clients« W. Rosengren and M. Lefton ed. Merrill N.Y. 1970.
- Erik Rhenmann: »Företaket och dess omvärld« Bonniers, Stockholm 1969.
- Bengt Ryden: »Fusioner i svensk näringsliv«, Stockholm 1971.
- James D. Thompson: »Organizations in Action«, McGrawHill N.Y. 1967.

bør der bare være alligevel, søger den mere systematisk at kunne anvise, hvilke organisationsstrukturer der er anvendelige i sådanne situationer. Det vil i reglen sige mere løse strukturer.

Ser vi på selve overgangsfeltet, hvor der skal tages stilling til virksomhedens størrelse, til sammenlægninger, nedlæggelser, køb, aftaler m.v., er den interorganisatoriske analyse som skræddersyet hertil.

Endelig åbner denne analyseform op for analyser orienteret mod den problemstilling, de interessenter arbejder med, der ikke er snævert knyttet til en eller to virksomheder, men som mere tænker i enheder som distributionskanal, branche, beskæftigelsesmuligheder o.l. Det kan f.eks. være store mærkevareproducenter, ledere af brancheorganisationer, fagforeningsfolk, politikere, statsembetsmænd o.l.

Det interorganisatoriske perspektiv er et nyt og lovende forskningsfelt, som udruster os bedre til at forstå og analysere virksomhedens relationer til omgivelserne, dens strategi. Samtidig skaber dette perspektiv bedre mulighed for at forstå og formulere interne organisationsstrukturer, der ikke er så hårdt bundet som de traditionelle til en enkelt vel-prioriteret målstruktur, men som også kan indebære løsningsforslag, hvor en sådan »idealbetingelse« ikke kan og ikke bør opfyldes. Dette perspektiv er imidlertid stadig meget nyt i sine modelformuleringer og i sine første spæde empiriske undersøgelser, men der er en vældig grøde på dette område, og mange artikler og arbejder er på vej.

Referencer:

- Russell L. Ackoff: »En ny fremtid formes«, Nyt Nordisk Forlag, København 1976.
- Flemming Agersnap: »STRATEGI, analyse - planlægning - organisationstilpasning«, Nyt Nordisk Forlag, København 1976.
- Erik Johnsen: »Målbevidst virksomhedsledelse«, Nyt Nordisk Forlag, København 1973.
- Torben Beck Jørgensen: »Samspil og konflikt mellem organisationer: introduktion til interorganisatorisk analyse«, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1977.
- E. W. Lehman: »Toward a Macrosociology of Power«, American Sociological Review 1969.
- E. Litwak and L. Hylton: »Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies« Administrative Science Quarterly, 1962.
- E. Litwak: »Towards the Theory and Practice of Coordination between Formal Organizations« i »Organizations and Clients« W. Rosengren and M. Lefton ed. Merrill N.Y. 1970.
- Erik Rhenmann: »Företaket och dess omvärld« Bonniers, Stockholm 1969.
- Bengt Ryden: »Fusioner i svensk näringsliv«, Stockholm 1971.
- James D. Thompson: »Organizations in Action«, McGrawHill N.Y. 1967.