

»Strategisk position«, en 5-punkts model for strategisk udvikling

Af Lars Schaldemose og Bo Ankerfelt

Resumé

Denne artikel angiver en metodisk fremgangsmåde for strategisk udvikling af den internationale virksomhed. Artiklen påpeger mangler ved eksisterende analyse- og udviklingsværktøjer, og opstiller en model, der integrerer de eksterne og interne dele af den strategiske udviklingsproces. Artiklen er baseret på et 9 måneders forskningsprojekt omhandlende de systemer og processer, hvorigennem strategi dannes og realiseres. Projektet er gennemført i samspil med en stor dansk international koncern. Resultaterne er primært baseret på studier af det danske moderselskab og dets italienske datterselskab.

Indledning

Op til slutningen af 70'erne eksisterede der en meget formaliseret opfattelse af virksomhedens strategiske udviklingsproces. Strategien kunne i følge denne opfattelse udlægges i detaljerede planer for hver enkelt af virksomhedens enheder. Dette blev afspejlet i valget af analysemodeller, og processen blev kaldt strategisk planlægning. Formuleringen af de strategiske mål blev ofte foretaget centralt, og resten af organisationens rolle bestod primært i at tilrettelægge indsatsen efter de strategiske planer.

De to oliekriser, den stigende globalisering af markederne m.v. gjorde det dog efterhånden klart, at den formaliserede opfattelse af strategi ikke var anvendelig i en situation, hvor forholdene i omverdenen konstant ændrer sig. De meget omfangsrige strategiske planer blev ofte ikke realiseret, og årsagerne til dette var mange. For det første ændrede de grundlæggende forudsætninger sig så hurtigt, at en formaliseret planlægningsproces vanskeligt

tidsmæssigt kunne gennemføres. For det andet var organisationens medarbejdere ikke særlig motiveret til at gennemføre planer, de ikke selv havde haft indflydelse på. For det tredje tog de detaljerede strategiske planer ofte ikke hensyn til de begrænsninger den eksisterende kultur satte til mulige udviklingsretninger. Dette blev yderligere forstærket i den internationale virksomhed, der ikke alene opererer med forskellige professionelle kulturer, men også påvirkes af forskellige nationale kulturer. For det fjerde tog de strategiske planer ofte ikke hensyn til, hvorledes de forskellige magtgrupper, der naturligt eksisterer i en organisation, ville reagere på planerne, og hvilke foranstaltninger disse grupper evt. kunne tage for at modsætte sig realiseringen af de centralt fastlagte strategiske planer.

Modeller for strategisk udvikling

Dette ledte til udvikling af modeller som eksempelvis McKinsey's 7-S model (Waterman, Peters og Phillips, 1980). Denne model udvider strategibegrebet, idet den strategiske udviklingsproces her foruden kendte elementer som strategi, organisationsstruktur og informationssystemer også påvirkes af mere bløde elementer som færdigheder, (skills), ledelsesstil, medarbejdere (staff) og fælles værdinormer (shared values). Sammenhængen mellem de enkelte elementer i 7-S modellen er dog stadigvæk uklar, og desuden er det svært at operationalisere de 7-S'er til elementer, der direkte kan analyseres i en virksomhed. Endelig er selve strategibegrebet uklart defineret. En mulig årsag til dette kan være at strategi ikke er et entydigt begreb, men derimod har

»Strategisk position«, en 5-punkts model for strategisk udvikling

Af Lars Schaldemose og Bo Ankerfelt

Resumé

Denne artikel angiver en metodisk fremgangsmåde for strategisk udvikling af den internationale virksomhed. Artiklen påpeger mangler ved eksisterende analyse- og udviklingsværktøjer, og opstiller en model, der integrerer de eksterne og interne dele af den strategiske udviklingsproces. Artiklen er baseret på et 9 måneders forskningsprojekt omhandlende de systemer og processer, hvorigennem strategi dannes og realiseres. Projektet er gennemført i samspil med en stor dansk international koncern. Resultaterne er primært baseret på studier af det danske moderselskab og dets italienske datterselskab.

Indledning

Op til slutningen af 70'erne eksisterede der en meget formaliseret opfattelse af virksomhedens strategiske udviklingsproces. Strategien kunne i følge denne opfattelse udlægges i detaljerede planer for hver enkelt af virksomhedens enheder. Dette blev afspejlet i valget af analysemodeller, og processen blev kaldt strategisk planlægning. Formuleringen af de strategiske mål blev ofte foretaget centralt, og resten af organisationens rolle bestod primært i at tilrettelægge indsatsen efter de strategiske planer.

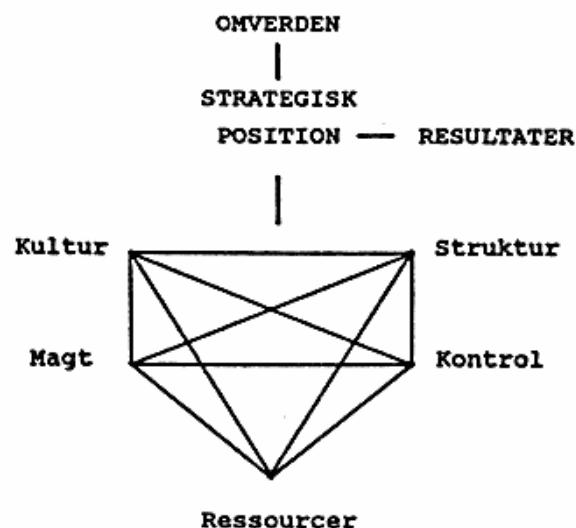
De to oliekriser, den stigende globalisering af markederne m.v. gjorde det dog efterhånden klart, at den formaliserede opfattelse af strategi ikke var anvendelig i en situation, hvor forholdene i omverdenen konstant ændrer sig. De meget omfangsrige strategiske planer blev ofte ikke realiseret, og årsagerne til dette var mange. For det første ændrede de grundlæggende forudsætninger sig så hurtigt, at en formaliseret planlægningsproces vanskeligt

tidsmæssigt kunne gennemføres. For det andet var organisationens medarbejdere ikke særlig motiveret til at gennemføre planer, de ikke selv havde haft indflydelse på. For det tredje tog de detaljerede strategiske planer ofte ikke hensyn til de begrænsninger den eksisterende kultur satte til mulige udviklingsretninger. Dette blev yderligere forstærket i den internationale virksomhed, der ikke alene opererer med forskellige professionelle kulturer, men også påvirkes af forskellige nationale kulturer. For det fjerde tog de strategiske planer ofte ikke hensyn til, hvorledes de forskellige magtgrupper, der naturligt eksisterer i en organisation, ville reagere på planerne, og hvilke foranstaltninger disse grupper evt. kunne tage for at modsætte sig realiseringen af de centralt fastlagte strategiske planer.

Modeller for strategisk udvikling

Dette ledte til udvikling af modeller som eksempelvis McKinsey's 7-S model (Waterman, Peters og Phillips, 1980). Denne model udvider strategibegrebet, idet den strategiske udviklingsproces her foruden kendte elementer som strategi, organisationsstruktur og informationssystemer også påvirkes af mere bløde elementer som færdigheder, (skills), ledelsesstil, medarbejdere (staff) og fælles værdinormer (shared values). Sammenhængen mellem de enkelte elementer i 7-S modellen er dog stadigvæk uklar, og desuden er det svært at operationalisere de 7-S'er til elementer, der direkte kan analyseres i en virksomhed. Endelig er selve strategibegrebet uklart defineret. En mulig årsag til dette kan være at strategi ikke er et entydigt begreb, men derimod har

mange facetter. Mintzberg (1988) har foreslået, at strategi kan ses som værende enten en plan, en position, et perspektiv eller et mønster. Vi vil i det følgende opstille en model, der tager hensyn til disse fire opfattelser af hvad strategi er:



Strategi skabes i modellen ikke alene ved at topledelsen udarbejder strategiske planer, men også med baggrund i virksomhedens position i forhold til sin omverden, med baggrund i organisationens kultur (perspektiv) samt med baggrund i hvorledes organisationen historisk har reageret på interne og eksterne konflikter (mønster). Figurens streger kan ses som en illustration af dette. Strategi er således det, der binder modellens elementer sammen. Det er modellens budskab, at elementerne struktur, systemer, ressourcer, kultur og magtbaser alle har betydning for organisationens effektivitet, dvs. overensstemmelse med virksomhedens strategiske position. Kun når denne overensstemmelse er sikret, kan organisationen kaldes effektiv, og dermed i stand til at sikre virksomhedens overlevelse. Vi vil i det følgende kort beskrive hvert element i den ovennævnte model.

Strategisk position

Til forskel for 7-S modellens element »strategi« betegner den »strategiske position« virksom-

hedens reelle position i forhold til dens omverden og ikke den position som virksomheden ønsker. Som det ses af modellen skabes resultaterne gennem den strategiske position, virksomheden har i forhold til konkurrenter, leverandører, kunder etc. Det første skridt i den strategiske udviklingsproces er derfor en klarlægning af den strategiske position. Der eksisterer et stort antal analysemodeller til dette formål. De mest omfattende analysemodeller finder man hos Porter (1980, 1985). Vi vil ikke yderligere beskrive dette skridt, men istedet henvise til ovennævnte materiale. Den strategiske diagnose bør være meget factsorienteret. Man må dog hele tiden være opmærksom på, at formålet med diagnosen ikke er direkte at fremkomme med detaljerede handlingsplaner til problemløsninger, men derimod at angive problemfyldte områder i virksomhedens strategiske position. Selve problemløsningen sker primært gennem en påvirkning af følgende 5 elementer: Organisationstrukturen, evaluering/kontrolsystemerne, ressourcerne, kulturen og magtbaserne i virksomheden. I relation til 7-S modellens strategi element kan dette opfattes som et ønske om at nå en given strategisk position.

Organisationsstrukturen

I 7-S modellen henfører struktur til organisationens reelle struktur, der ofte ikke er i overensstemmelse med den formelle, som følge af lokale magtforhold i organisationen. Vi har valgt at analysere magtforholdene særskilt. Den formelle organisationsstrukturens formål er generelt at angive arbejdsdelingen i en organisation og at foretage en koordination af de enkelte medarbejders indsats. Begge disse to punkter påvirker den strategiske position. Ved at designe organisationen i overensstemmelse med forholdene i virksomhedens omverden medvirker virksomheden til en styrelse af den strategiske position. Et eksempel på dette er en virksomhed, der opererer på et globalt marked. En sådan virksomhed vil ofte have en fordel af at organisere

sine aktiviteter i globale produktdivisioner i forhold til at organisere aktiviteterne efter funktionsområder (salg, produktion, F&U etc.).

Kontrol/evalueringssystemer

Dette element er stort set det samme som 7-S elementet »systemer«. Vi har dog valgt primært at fokusere på de systemer, som topledelsen har mulighed for direkte at ændre på. Kontrol/evalueringssystemerne påvirker virksomhedens strategiske position på tre måder. For det første ved at kontrollere og evaluere de enkelte medarbejdere, således at deres adfærd er i overensstemmelse med den adfærd, der er påkrævet for at styrke den strategiske position. For det andet ved at tilføre ledelsen informationer omkring ændringer på de enkelte markeder, og specielt om ændringer i konkurrenceforholdene. Endelig bør kontrol/evalueringssystemerne sikre, at eksempelvis viden omkring forholdene på de enkelte markeder også overføres til de dele af organisationen, der ikke til daglig har direkte kontakt med markederne. For at kunne tilrettelægge virksomhedens systemer bedst muligt er det vigtigt at huske på, at det ikke kun er databaserede systemer, men eksempelvis også ansættelse af forskellige ledertyper og den måde man løser opståede problemer på (eks. chefen alene vs. i grupper), der påvirker medarbejdernes adfærd.

Ressourcer

Både 7-S elementerne »medarbejdere«, »ledelsesstil« og »færdigheder« indgår under dette element. Vi har dog yderligere udbygget ressourcelementet med andre elementer. Virksomhedens ressourcer er det input, der skal sikre, at virksomheden realiserer sine strategiske mål. Der eksisterer grundlæggende fire slags ressourcer: Bygninger og driftsanlæg, finansielle ressourcer, intangibles (eks. goodwill) og menneskelige ressourcer. Virksomhedens eksisterende ressourcer sætter samtidig rammerne for den strategiske

udvikling. Eksempelvis er det en meget tidskrævende proces at opbygge et goodwill hos virksomhedens kunder eller eksempelvis at oparbejde en procesmæssig know-how i produktionen. En måde hvorved virksomheden kan tilføres disse typer ressourcer, er ved en fusion eller en akquisition. Dette kan dog samtidig medføre problemer, p.g.a. uoverensstemmelse med en eller flere af de øvrige af modellens elementer. Hvis virksomheden derimod er i besiddelse af alle de nødvendige ressourcer, vil den stå konkurrencemæssigt stærkt, idet det tilsvarende ofte er svært for andre virksomheder at tilegne sig disse ressourcer.

Kultur

Vi har her suppleret 7-S modellens element »fælles værdinormer« ved også at medtage andre af de forskellige nationale og professionelle kulturer, der påvirker den internationale virksomhed. De grundlæggende værdier, der ligger forankret i virksomhedens kultur sætter ofte begrænsninger for den strategiske udvikling. Desuden medfører eksistensen af forskellige nationale kulturer i den internationale virksomhed en yderligere komplikation. Hvis kulturens værdier er i overensstemmelse med forholdene i omverdenen er dette fordelagtigt, idet kulturen dermed medvirker til at sikre den ønskede adfærd hos medarbejderne. Ofte har den internationale virksomhed så mange forskellige aktiviteter på en række forskellige udenlandske markeder, at det reelt primært er kulturen, der holder sammen på virksomheden.

Magtbaser

I enhver organisation eksisterer der en række magtbaser. Disse kan være begrundet i faktorer såsom organisatorisk placering, tildelte ressourcer, betydning for realiseringen af strategien etc. Det er umuligt at fjerne magtbaserne i organisationen, men det er heller ikke altid ønskeligt, idet topledelsen ved at erkende eksistensen af magtbaserne kan ud-

nytte disse ved realiseringen af de strategiske mål. Problemet opstår, hvis de magtfulde grupper har mål, der divergerer med de overordnede strategiske mål. Eksempelvis vil en forskningsafdeling typisk være modstander af, at en stigende del af virksomhedens ressourcer overføres til marketing, selvom dette er retfærdiggjort i en stigende standardisering på produktmarkederne. En måde at undgå dette på, er v.h.a. jobbrokering og tilførsel af information at åbne den pågældende magtgruppes øjne for forholdene på markederne.

Sammenhæng mellem modellens elementer

Umiddelbart synes der at være en klar sammenhæng mellem modellens fem elementer. Organisationsstrukturen fastlægger arbejdsdelingen for at kunne realisere de strategiske mål, kontrolsystemerne sikrer, at den daglige adfærd er i overensstemmelse med den påkrævede adfærd, og ressource allokeringen sikrer, at de nødvendige inputs er tilstede. Endelig sætter kulturen og magtbaserne primært begrænsninger for det strategiske handlerum for virksomheden. Udover disse sammenhænge eksisterer der dog også andre mellem de fem elementer.

Organisationsstrukturens opbygning medfører ikke alene en arbejdsdeling, men i lige så høj grad en dannelse af et perspektiv. Ved at tilrettelægge arbejdsopgaverne således, at der sker en stadig kontakt med andre dele af organisationen, og med eksterne personer eksempelvis kunder, leverandører, offentlige myndigheder sker der stadig erfaringsopbygning hos de enkelte medarbejdere og dermed en påvirkning af den enkelte medarbejders perspektiv. Organisationsstrukturen påvirker desuden også de eksisterende magtforhold i organisationen. Dette skyldes, at magtgrupper oftest opstår p.g.a., at de organisatorisk er placeret i samme afdeling, eller at organisationsstrukturens har gjort, at de ofte har kontakt med en anden afdeling, og der dermed

opstår et interessefællesskab.

Evaluering/kontrolsystemerne medvirker også til en øget strategisk forståelse og til en øget erfaringsopbygning i organisationen. Den øgede strategiske forståelse opnås primært gennem en tilførsel af markedsdata til hele organisationen og ved at evaluere og belønne de forskellige personer i salgsfunktionerne efter de strategiske mål og ikke udelukkende efter en lokal profitmaksimering. Dermed er kontrolsystemets mål ikke kun at ensrette organisationen, men i lige så høj grad at belønne initiativer, der medfører en styrkelse af den strategiske position. Ved konstruktivt at løse opståede problemer ved inddragelse af ekspertise fra forskellige dele af organisationen, opnår man også en indlæringsmæssig effekt hos de enkelte personer.

Dette er også tilfældet for allokering af de menneskelige ressourcer. Ved bevidst at styre ansættelsesforløbet og ved en stadig videreuddannelse af medarbejderne, kan der opnås en påvirkning af både kulturen og de eksisterende magtforhold. Ved at ansætte personer, der har erfaringer fra flere funktionsområder og fra flere nationale kulturer, opnås der en yderligere påvirkning af kulturen.

Kulturen påvirker ikke udelukkende virksomhedens strategiske position negativt. Så længe kulturen er i overensstemmelse med virksomhedens strategiske position forstærker den derimod styrkelsen af den strategiske position. Problemet opstår først, hvis omverdensforholdene ændres, således at den eksisterende kultur ikke er i overensstemmelse med den ændring, der er påkrævet af virksomheden. Dette kan til en vis grad undgås, hvis kulturen har accepteret at virksomhedens eksterne omverden stadig ændres. Hvis dette er tilfældet kan kulturen medvirke til at organisationen lettere accepterer ændringer i de andre elementer.

Magtforholdene er heller ikke kun begrænsende for virksomhedens styrkelse af dens

strategiske position. Tværtimod kan erkendelsen af de eksisterende magtforhold udnyttes positivt. Det største problem eksisterer, hvis omverdenen kræver en ændring af en magtfuld gruppes adfærd. Ved påvirkning af de øvrige elementer i modellen kan negative følger dog modvirkes.

Afrunding

Som det er fremgået af artiklen, eksisterer der flere sammenhænge mellem ledelsessystemets 5 elementer end man umiddelbart skulle tro. Selvom elementerne er indbyrdes afhængige, eksisterer der dog ikke et indbygget hierarki imellem dem. Det enkelte elements vigtighed vil afhænge af den enkelte virksomhed. Der vil dog altid eksistere visse sammenhænge mellem de fem elementer, og det er derfor vigtigt, at disse sammenhænge

analyseres sammen med analysen af hvert enkelt elements påvirkning af virksomhedens strategiske position. Hermed sikrer virksomheden en samlet styrkelse af sin strategiske position.

Referencer

- Ankerfelt, B. og L. Schaldemose: »Analyse af BIG's ledelsessystem«, cand.merc. hovedopgave (fortrolig), Handelshøjskolen i København: Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, 1989.
- Mintzberg, H.: »Opening up the Definition of Strategy«, i Quinn, J.B. m.fl.: »Strategy Proces«, New York: Prentice-Hall, 1988.
- Porter, M.: »Competitive Strategy«, New York; Free Press, 1980.
- Porter, M.: »Competitive Advantage«, New York; Free Press, 1985.
- Waterman, R.H., T.J. Peters og J.R. Phillips: »Structure is Not Organization«, Business Horizons, 1980.

strategiske position. Tværtimod kan erkendelsen af de eksisterende magtforhold udnyttes positivt. Det største problem eksisterer, hvis omverdenen kræver en ændring af en magtfuld gruppes adfærd. Ved påvirkning af de øvrige elementer i modellen kan negative følger dog modvirkes.

Afrunding

Som det er fremgået af artiklen, eksisterer der flere sammenhænge mellem ledelsessystemets 5 elementer end man umiddelbart skulle tro. Selvom elementerne er indbyrdes afhængige, eksisterer der dog ikke et indbygget hierarki imellem dem. Det enkelte elements vigtighed vil afhænge af den enkelte virksomhed. Der vil dog altid eksistere visse sammenhænge mellem de fem elementer, og det er derfor vigtigt, at disse sammenhænge

analyseres sammen med analysen af hvert enkelt elements påvirkning af virksomhedens strategiske position. Hermed sikrer virksomheden en samlet styrkelse af sin strategiske position.

Referencer

- Ankerfelt, B. og L. Schaldemose: »Analyse af BIG's ledelsessystem«, cand.merc. hovedopgave (fortrolig), Handelshøjskolen i København: Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, 1989.
- Mintzberg, H.: »Opening up the Definition of Strategy«, i Quinn, J.B. m.fl.: »Strategy Proces«, New York: Prentice-Hall, 1988.
- Porter, M.: »Competitive Strategy«, New York; Free Press, 1980.
- Porter, M.: »Competitive Advantage«, New York; Free Press, 1985.
- Waterman, R.H., T.J. Peters og J.R. Phillips: »Structure is Not Organization«, Business Horizons, 1980.