

# Ændringer i en koncerns decentraliseringsgrad: Nogle konsekvenser for indkøbsorganiseringen

Af Svend Ole Madsen og Ole Stegmann Mikkelsen

## Resumé

Denne artikel søger at sætte fokus **dels** på udviklingstendenserne i samspillet mellem en koncerns hovedkontor og divisionerne og **dels** på, hvordan nyere IT-teknologier kan påvirke denne proces. Nogle konkrete konsekvenser af ændret samspil undersøges, idet tilpasningen af indkøbsorganiseringen præsenteres sideløbende med implementering af ny Data Warehouse<sup>1</sup> teknologi.

Artiklen indledes med at **problematisere** samspillet og sandsynliggøre, hvorfor og hvordan et Data Warehouse kan **påvirke** samspillet udviklingsretning.

Efterfølgende præsenteres det empiriske grundlag, som er et casestudie på Danfoss A/S.

Derefter belyses casen ud fra udvalgte teoretiske vinkler. For det første sammenholdes empirien med **generelle udviklingstendenser** i samspillet mellem det centrale og decentrale niveau inden for koncerner. For det andet relates empirien til forskellige strategiske styringsformer.

I et afsluttende afsnit diskuteres, hvordan IT-systemer generelt og Data Warehouse teknologi specifikt kan få indflydelse på strategisk udvikling, og implikationer for indkøbsorganiseringen vises.

## Indledning

Samspillet mellem et moderselskab og de enkelte divisioner er af kompleks natur. I nogle selskaber er moderselskabet i stand til gennem indflydelse på de enkelte divisioner at skabe en værdi, der er større end summen af de enkelte divisioners bidrag (Campbell et al., 1995:79). Forfatternes overordnede budskab er dog, at de efter mange års forskning i, hvordan relationen mellem moder- og datterselskaber påvirker værdiskabelsen, er af den opfattelse, at "mange moderselskaber ødelægger værdi. Divisionerne ville ofte være bedre stillet som selvstændige organisationer end en del af en koncernportefølje" (Campbell et al, 1995:79). Således

fremfører forfatterne 4 forhold (der gensidigt kan interagere med hinanden), hvorved hovedkontoret kan påvirke værdidannelsen i **negativ** retning.

- Påvirkning af den enkelte divisions strategiske udvikling - uden kendskab til alle relevante forhold.
- Oprettelse af horisontale relationer mellem divisioner for at påtvinge stordriftsfordele.
- Oprettelse af centrale servicefunktioner medfører ofte, at værdidannelsen undermineres frem for at blive forøget.
- Moderselskabets initiativer til strategisk

# Ændringer i en koncerns decentraliseringsgrad: Nogle konsekvenser for indkøbsorganiseringen

Af Svend Ole Madsen og Ole Stegmann Mikkelsen

## Resumé

Denne artikel søger at sætte fokus **dels** på udviklingstendenserne i samspillet mellem en koncerns hovedkontor og divisionerne og **dels** på, hvordan nyere IT-teknologier kan påvirke denne proces. Nogle konkrete konsekvenser af ændret samspil undersøges, idet tilpasningen af indkøbsorganiseringen præsenteres sideløbende med implementering af ny Data Warehouse<sup>1</sup> teknologi.

Artiklen indledes med at **problematisere** samspillet og sandsynliggøre, hvorfor og hvordan et Data Warehouse kan **påvirke** samspillet udviklingsretning.

Efterfølgende præsenteres det empiriske grundlag, som er et casestudie på Danfoss A/S.

Derefter belyses casen ud fra udvalgte teoretiske vinkler. For det første sammenholdes empirien med **generelle udviklingstendenser** i samspillet mellem det centrale og decentrale niveau inden for koncerner. For det andet relates empirien til forskellige strategiske styringsformer.

I et afsluttende afsnit diskuteres, hvordan IT-systemer generelt og Data Warehouse teknologi specifikt kan få indflydelse på strategisk udvikling, og implikationer for indkøbsorganiseringen vises.

## Indledning

Samspillet mellem et moderselskab og de enkelte divisioner er af kompleks natur. I nogle selskaber er moderselskabet i stand til gennem indflydelse på de enkelte divisioner at skabe en værdi, der er større end summen af de enkelte divisioners bidrag (Campbell et al., 1995:79). Forfatternes overordnede budskab er dog, at de efter mange års forskning i, hvordan relationen mellem moder- og datterselskaber påvirker værdiskabelsen, er af den opfattelse, at "mange moderselskaber ødelægger værdi. Divisionerne ville ofte være bedre stillet som selvstændige organisationer end en del af en koncernportefølje" (Campbell et al, 1995:79). Således

fremfører forfatterne 4 forhold (der gensidigt kan interagere med hinanden), hvorved hovedkontoret kan påvirke værdidannelsen i **negativ** retning.

- Påvirkning af den enkelte divisions strategiske udvikling - uden kendskab til alle relevante forhold.
- Oprettelse af horisontale relationer mellem divisioner for at påtvinge stordriftsfordele.
- Oprettelse af centrale servicefunktioner medfører ofte, at værdidannelsen undermineres frem for at blive forøget.
- Moderselskabets initiativer til strategisk

udvikling af koncernen (opkøb, alliance-dannelse, nyudviklinger mv.) får ofte ikke den ønskede effekt.

Faldgruberne og vanskelighederne er således mange, når der ud fra et overordnet syn skal gennemføres en koordineret udvikling på koncernniveau. Campbell et al. 1995:85 fremfører 3 betingelser, som fremmer værdidannelsen i positiv retning.

- For det første skal der være en anledning, som begge parter er enige i kan give muligheder for en positiv udvikling.
- Dernæst kræver en fornuftig udvikling, at koncernen har stor indsigt og forståelse i divisionernes specielle forhold.
- Endelig skal der på koncernniveau være kompetencer og ressourcer til rådighed, således at den påviste mulighed kan realiseres.

Samspillet mellem moderselskabet og de enkelte divisioner er således af sammensat og kompleks natur. Det letteste for koncernledelsen ville derfor udelukkende være at vurdere divisionernes performance ud fra rent økonomiske kriterier – dvs. at anlægge "bundliniebetragtninger" (Goold, 1991:69). Han anfører endvidere, at vedvarende evne til at skabe profit og sikre den konkurrencemæssige position kræver, at koncernledelsen og divisionerne indgår i en dialog om den strategiske udvikling. Markides & Williamson (1996) understreger i den sammenhæng, at den enkelte divisions performance vil forøges, hvis denne i *samarbejde* med andre divisioner kan opnå adgang til mere fordelagtige vilkår, som kan underbygge enten divisionens omkostningsmæssige eller differentieringsmæssige position. John & Harrison (1999:131) sætter yderligere fokus på graden af samarbejde, idet de påpeger, at *koordinationsomkostningerne* har afgørende indflydelse på opnåelse af synergieffekter.

Ud fra teoretiske betragtninger er der således divergerende opfattelser af, hvordan samspillet mellem et moderselskab og

divisionerne mest hensigtsmæssigt kan udformes, ligesom der er præsenteret en række faktorer med positiv og negativ indflydelse på processens udvikling.

I det følgende beskrives, hvordan samspillet mellem divisionerne og koncernledelsen har påvirket indkøbsorganiseringen hos Danfoss. Derudover illustreres hvordan implementering af et Data Warehouse system på markant vis kan bidrage til at ændre udviklingsretningen, graden af samarbejde og koordineringsomkostningerne.

### Casebeskrivelsen

Danfoss var i starten præget af en centraliseret og uformel organisering indtil 1956, hvor den første formelle direktion med adskilte ansvarsområder dannedes. Op til 1970 blev virksomheden ledet som én enhed.

I løbet af 1971 blev Danfoss opdelt i tre produktgrupper samt en fælles salgs- og servicegruppe foruden stabsfunktioner. Ligeledes var der en central indkøbsfunktion. Dette er de første decentraliserings-tendenser i udviklingen.

For at øge konkurrenceevnen decentraliserede Danfoss de enkelte forretningsområder yderligere gennem en *divisionalisering*, der blev gennemført sidst i 80'erne. I alt er der i dag 13 produktdivisioner med i alt godt 17.000 medarbejdere over hele verden. De 13 divisioner er principielt autonome og selvstændige, men er grupperet i 3 overordnede segmenter, Refrigeration and Air Conditioning, Heating and Water samt Motion Controls<sup>2</sup>. Hvert segment har således en segmentdirektør i spidsen, som har til opgave at synliggøre og nyttiggøre mulighederne for synergier inden for de respektive segmenter.

### Indkøbsmål, strategi og midler

I forbindelse med divisionaliseringen blev indkøb også decentraliseret og delt ud på produktdivisionerne, som hermed fik udvidet ansvaret til også at omfatte indkøb af rå- og færdigvare samt halvfabrikata. Dette skete bl.a. for at få indkøbsbeslutningerne

tættere på "kunderne", og dermed en tættere tilpasning til de lokale forhold.

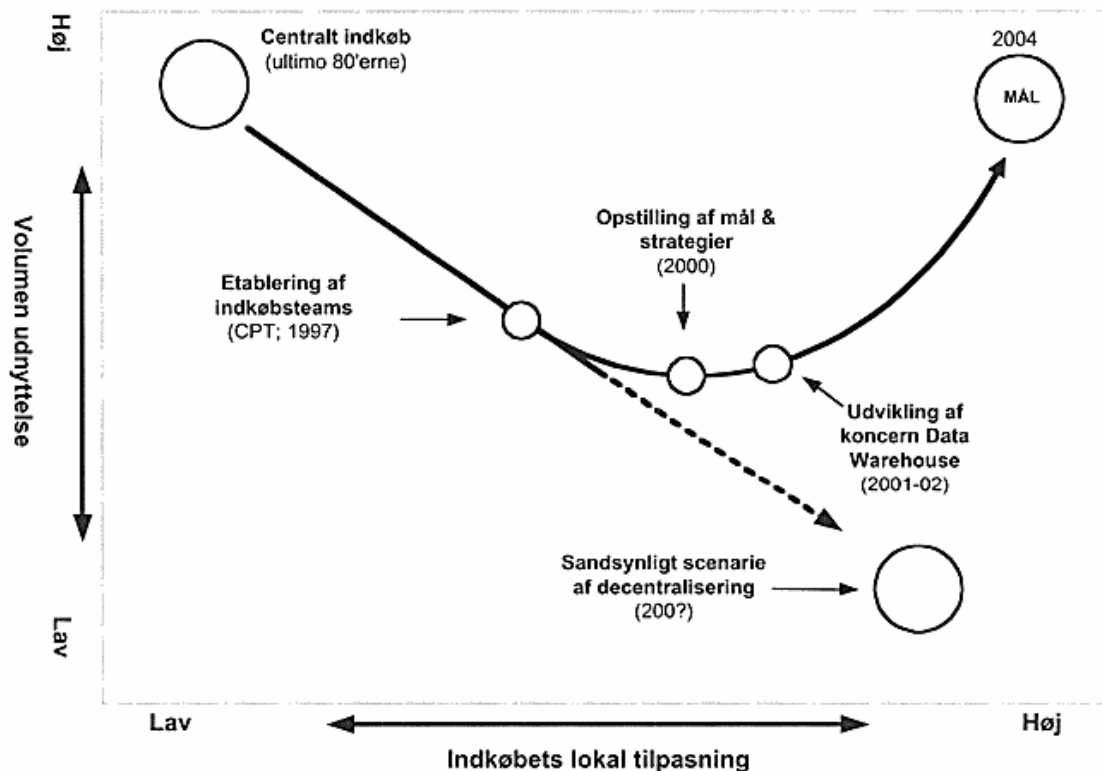
I de første år af 90'erne fungerede det uformelle netværk, hvor de enkelte divisioners indkøbere trak meget på hinandens viden om markedet, leverandører, teknologier etc. Over tid blev den volumenfordel, som den tidligere centrale indkøbsafdeling gav mulighed for, dog mere og mere udvandet, idet nye indkøbere kom til, medens andre skiftede jobs, ligesom nye virksomheder kom til. Udviklingen kan illustreres som vist i figur 1.

For at modvirke nogle af den divisionaliserede strukturs indbyggede problemstillinger, herunder bl.a. at skabe kritisk masse for udviklingsprojekter, dannedes forskellige komitéer som viden- og netværksbærere til forankring af tværgående nøglekompetencer. En af disse komitéer er indkøbskomitéen, som består af en senior indkøbschef/-direktør fra hver division og med et

direktionsmedlem i spidsen. Komitéen udtænker og koordinerer de indkøbsstrategiske tiltag af koncernrelevans på Danfoss. I 1997 nedsatte indkøbskomiteen derfor et antal tværdimensionelle Corporate Purchasing Teams (CPT), med den opgave at koordinere indkøbet på udvalgte materialeområder. Disse teams består af betydende indkøbsschefer/senior indkøbere fra de 13 divisioner. For at sikre gennemslagskraft er formanden for hvert team medlem af indkøbskomitéen. I dag er der 9 sådanne teams: Rå-stål, støbejern, plastik, emballage, indirekte vare, elektronik, ét for ikke jernholdige metaller samt to for stål komponenter. Koordineringen af divisionernes indkøbsaktiviteter foretages således ud fra en klassisk matriksorganisering (Bakka & Fivelsdal, 1998).

Udviklingen kan skitseres på følgende måde:

Figur 1. Udviklingen i indkøbets organisering



Figuren illustrerer divisionaliseringens indflydelse på de oprindelige centralt baserede indkøbsaktiviteter. De negative konsekvenser søges afhjulpet med organisatoriske tiltag (etablering af indkøbsteam) og udvikling af nyt IT-system (DataWarehouse system). Fra midten af 2000 og frem til årsskiftet blev der sat ekstra fokus på processen, idet indkøbskomiteen, i dialog med topledelsen, fastsatte et sæt ambitiøse mål samt dertil hørende strategier. Målene, som er fastsat til opnåelse i årene 2001 til 2003 (inkl.), er bl.a. flg.:

- 5% årlige prisreduktioner, v.h.a fælles aftaler og volumenkonsolidering. Dette skal ske under hensyntagen til færre totalomkostninger. Målet er, at der skal tilføres 300 mio. DKK i nettoprovenu i løbet af de tre år.
- Antallet af leverandører på koncernbasis skal reduceres til 1/4.
- Kategorisering/segmentering af alle leverandører.
- Et antal partnerskabs- og strategiske aftaler på tværs af flere divisioner.

Hovedstrategierne, for at opnå de anførte mål, er at koncentrere sig om få leverandører på hvert vareområde, og herved øge indkøbsstyrken ved global volumenkonsolidering af indkøbet. Ligeledes er en standardisering af såvel indkøbte artikler som processer i fokus.

Med mere end 40 lokale indkøbsenheder, med udpræget lokal fokuseret kultur, er en sådan koordinering selvsagt en stor og kompleks opgave, hvorfor der er ansat to fuldtids koordinatore. Som understøttelse for ovennævnte strategier har ca. 140 indkøbsmedarbejdere fra hele verden ligeledes gennemgået Danfoss' interne strategiske indkøbskursus.

Målene er brudt ned til de enkelte indkøbsteams (CPT), som derefter har opgaven at udvikle strategier for opnåelse af egne mål. Formanden for hvert enkelt team aflægger rapport til indkøbskomiteen på de

kvartalsvise møder. Her afklares ligeledes evt. politiske problemstillinger.

### Udvikling af koncern Data Warehouse

En nødvendig, men ikke tilstrækkelig, forudsætning for beslutningerne omkring leverandører og konsolidering af indkøbet er muligheden for hurtig adgang til valide data om det globale indkøb inden for de respektive indkøbskategorier. Det blev derfor i ultimo 2000 besluttet at udvikle og implementere et beslutnings- og opfølgningstværværktøj, et Data Warehouse på indkøbsdata, som skulle kunne udtrække og konsolidere indkøbsdata fra de forskellige ERP-systemer rundt omkring i verden. Med mere end 15 lokale og forskellige ERP-platformer (SAP, Navision, J.D.Edwards etc.) som følge af opkøb af virksomheder, og med heraf følgende forskellige materiale grupperinger og navngivningsstandarder, er dette en "ikke-trivial" opgave. Det har bl.a. været nødvendigt at udvikle et overordnet koncern materialeklassifikationssystem, som de enkelte materialer i de lokale systemer skal linkes op imod.

Yderligere er leverandørstamdata og numre ligeledes forskellige i de lokale ERP-systemer. Én og samme leverandør kan således optræde under forskellige navne i de forskellige systemer. Danfoss har eksempelvis oplevet, at op til 12 sæt af leverandørdata fordelt på flere lokale indkøbsenheder reelt omhandler samme leverandør. En konsolidering af eksempelvis købet pr. leverandør ville derfor kræve en større manuel oprydningssindsats. Danfoss har derfor entereret med en ekstern virksomhed, som har specialiseret sig i bl.a. at "rense" og berige data og tildele hver enkel reel leverandør et unikt identifikationsnummer. Hermed skabes et mere reelt billede af samhandelsrelationerne, deres betydning samt kompleksitet. En sådan *transparens* i samhandlen virker selvsagt ligeledes befordrende for dialogen med leverandøren.

Data Warehouse teknologien er tidligere

set anvendt som applikation på et enkelt ERP-system, mens anvendelsen på flere uafhængige ERP-systemer er relativt ny. Men anvendelsen på tværs af organisationens forskellige systemer giver mulighed for en øget koordinering af fokus og resource-indsats. Data omkring indkøbsstransaktioner trækkes således ud af de lokale ERP-systemer (på divisions- eller fabriksniveau), hvorefter de konsolideres i Data Warehouse og præsenteres.

For blot få år siden ville disse data kun kunne indsamles og sammenstilles via et stort manuelt arbejde i de enkelte indkøbsteam. IT-integrationen, via Data Warehouse teknologien, vil m.a.o. understøtte, at strategierne kan forfølges stærkere, tættere og mere ambitiøst. Et sæt af rapporteringer og udtræk er udviklet for herigennem at kunne følge udviklingen i mål og strategier for såvel Danfoss som de enkelte teams. En principskitse for Danfoss indkøbs Data Warehouse er givet i figur 2.

Det nyudviklede koncern Data Ware-

house system er således et afgørende teknologisk værktøj til at mindske de negative følger af decentraliseringen (se figur 1) og realisere de opstillede mål for 2004.

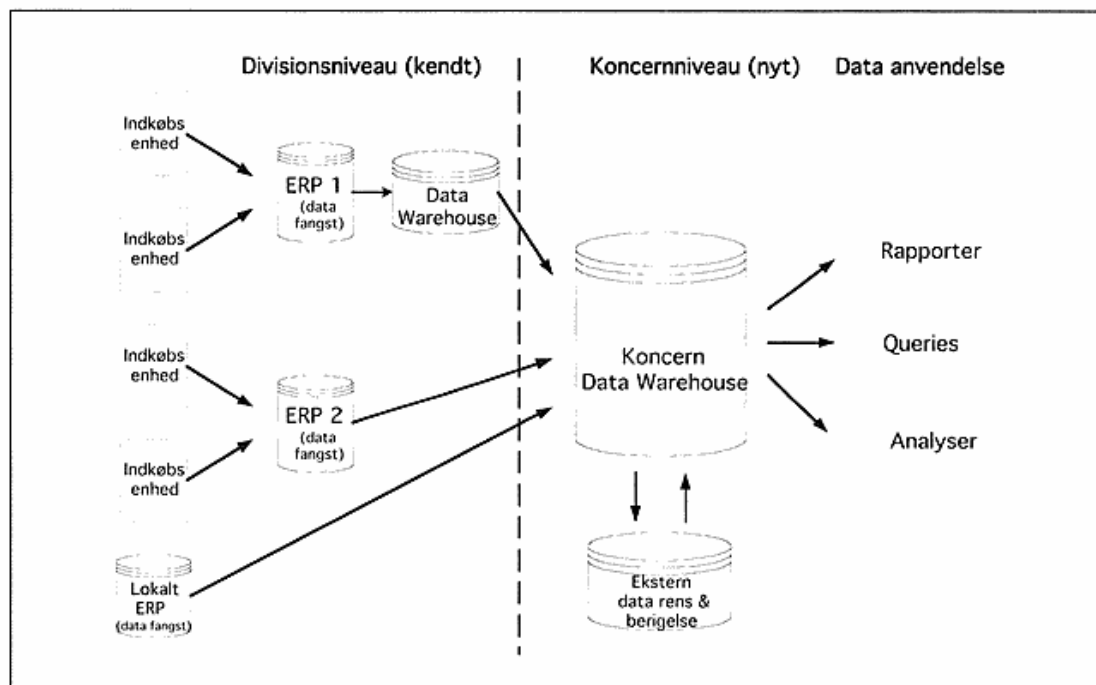
### Foreløbige resultater og udfordringer

Målsætninger og strategier er nu ved at slå igennem. Eksempelvis er 8 leverandører af kobberlaktråd reduceret til 2 regionale leverandører (Amerika og Europa) med 15% prisreduktion til følge, ligesom der i projektets første år er realiseret besparelser på 93 mio. DKK (Danfoss avisen, april 2002).

Disse foreløbige resultater, sammenholdt med de opstillede mål og strategier, har ligeledes medført, at indkøb, som profession og proces, har fået en overordentlig stor bevågenhed på alle niveauer i virksomheden. En bevågenhed, som mange kolleger givet misunder Danfoss-indkøberne.

Ambitionen med udviklingen af et Data Warehouse har været at skabe et værktøj for større gennemsigtighed i virksomhedens indkøbsdata, og dermed et mere kom-

Figur 2. Principskitse over sammenhængen mellem divisioners ERP-systemer og koncernens Data



plet billede af samhandelsrelationerne med leverandørerne. I dag er ca. 70% af data fanget i databasen, og CPT'erne er begyndt at anvende basen i deres arbejde.

De resterende data forventes indfanget i løbet af 2002, ligesom systemet forventes til stadighed at være under udvikling. Ikke mindst grundet organisk vækst, via opkøb af nye virksomheder, som skal implementeres i systemet.

Med 40 indkøbsenheder, spredt over hele verdenen, er uddannelse og træning i anvendelsen af systemet ligeledes en stor udfordring.

### Problemstillinger

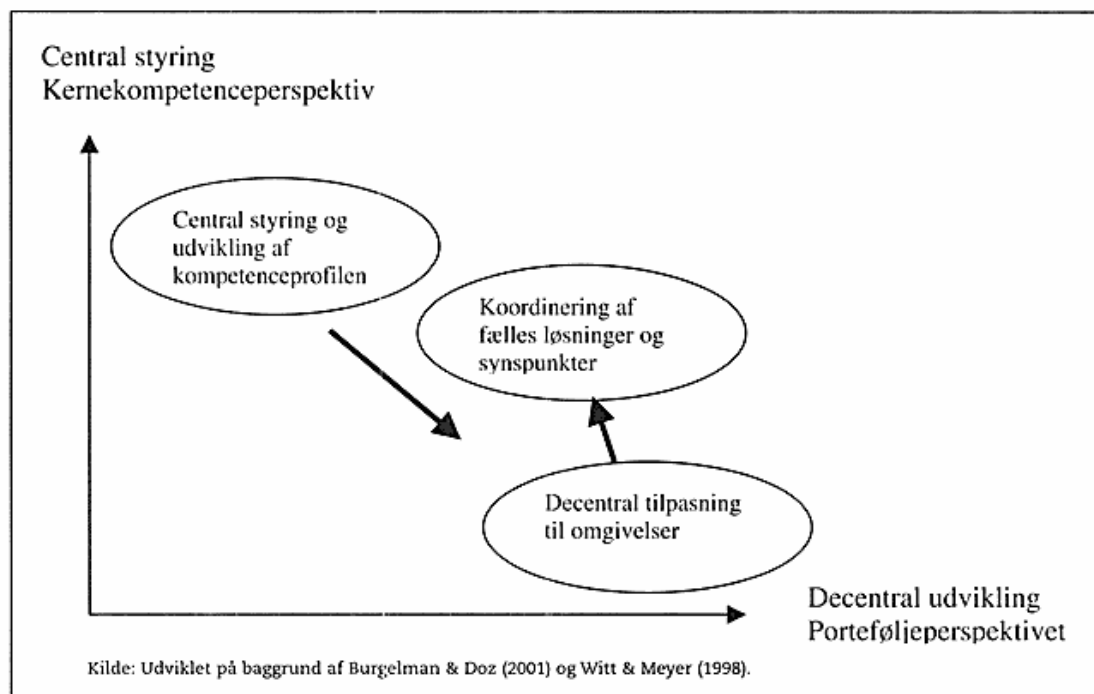
Den markante og konstante udvikling indenfor IT-området har indenfor de seneste år på radikal vis påvirket mulighederne for minimering af koordinationsomkostningerne (som iflg. John & Harrison (1999) har afgørende betydning for samarbejdsrelationerne). Et overordnet DataWarehouse system har således åbnet op for helt nye

analyse- og koordineringsmetoder, som kan restrukturere en koncerns logistikkæde (Hansen & Skjøtt-Larsen, 2001 samt figur 2). Systematisk sammenkobling af store og tidligere uoverskuelige informationer har således givet ny viden af strategisk karakter, som har medvirket til både at ændre relationerne mellem moderselskabet og divisionerne samt til de eksterne partnere.

Relationen til eksterne partnere bliver totalt restrukturert, idet antallet af leverandører reduceres med 3/4, nye segmenteringsformer introduceres og som følge heraf indgås nye aftaler for at realisere de forventede besparelser (se casebeskrivelsen). I artiklen har vi afgrænset os fra disse markante forhold, idet fokus her rettes mod de interne samarbejdsrelationer mellem division- og koncernniveau.

Ambitionsniveauet for artiklen er at kunne opnå en teoretisk forståelse og indblik i den empiriske udvikling ved at perspektivere de forskellige organisationsformer (figur 1) ud fra en begrebsmæssig vinkel. Ud fra udvik-

Figur 3. Forskellige koncernstrategier som et samspil mellem central og decentral niveau



let, teoretisk forståelsesramme søges konsekvenserne ved implementering af nyt IT-system undersøgt.

Konkret vil vi forsøge at besvare følgende spørgsmål

- Hvilke samarbejdsrelationer karakteriserer samspillet mellem moderselskab og divisioner?
- Hvilke styringsprincipper præger de identificerede samarbejdsrelationer?
- Hvordan kan nyt IT-system påvirke relationerne?

### Identifikation af samarbejdsrelationer mellem Center og divisioner

Enhver multibusiness organisation må stille sig de spørgsmål, hvordan divisionernes kompetencer kan udnyttes mest hensigtsmæssigt, og hvordan disse kan indgå i udviklingen af nye strategier. Det grundlæggende spørgsmål er, om der skal anlægges et centralt orienteret kernekompetence- perspektiv (Witt & Meyer, 1998:414) med vægt på economies of scope, eller om der skal fokuseres på en decentral udvikling, hvor tilpasning til omgivelserne er det centrale. Witt & Meyer (1998) opstiller disse muligheder som alternativer. Burgelman & Doz (2001) forsøger at "løse" paradoksproblemet ved at introducere en ny form for strategisk integration, nemlig *Complex Strategic Integration* (CSI - strategien), hvor der sker en koordinering med hensyn til udnyttelse af interne kompetencer og eksterne markedsmæssige muligheder. I det følgende argumenteres for at casen kan perspektiveres ved at sammenkoble overstående to teoretiske bidrag til figur 3.

Hvis den strategiske udvikling anskues ud fra divisionernes eksisterende kerneområder (*kernekompetenceperspektivet* – Prahalad & Hamel, 1990) opfattes ressourcen som en fælles enhed (pool), som de forskellige divisioner kan trække på. Jo mere de fælles kompetencer udnyttes (leveraged) jo bedre opfattes den strategiske position. En nøglesuccesfaktor er derfor en gensidig kompetenceudnyttelse mellem de enkelte

divisioner (Witt & Meyer, 1998:416). For at implementere de relaterede diversifikationsstrategier og dermed opnå economies of scope kræves at Centret får tilført betydelige ressourcer (Markides & Williamson, 1996:342, Chandler, 1991:40, Hamel & Prahalad, 1993). Fokuseringen på opnåelse af disse interne fordele betyder, at tilpasningen og udnyttelsen af nye markedsmæssige muligheder opfattes som begrænsede.

Centrets strategiske mål efter dette perspektiv er derfor at forsøge at udnytte de integrerede divisioners kompetencer optimalt for at skabe synergier blandt disse. "Indadvendte" aktiviteter som kompetenceudvikling og - anvendelse vil derfor være i fokus.

Ud fra casebeskrivelsen kan det ses, at denne samarbejdsform var gældende indtil i 1970'erne og 1980'erne, idet de interne stordriftsfordele bl.a. søgtes opnået gennem en central baseret indkøbsfunktion.

*Porteføljeperspektivet* er karakteriseret ved at være mere fokuseret mod de markedsmæssige muligheder frem for de interne synergieffekter (Outside - in tilgangen - se ex. Day, 1994, Campbell, 1995). Divisionerne opfattes i dette perspektiv som en "collection of shareholdings" (Witt & Meyer, 1998:414), hvor den finansielle performance er afgørende. Den centrale opgave for Centret er at sammensætte divisionerne således, at der er en naturlig balance mellem divisioner under udvikling, modning og afvikling (Hedley, 1977). Fokuseringen på de eksterne forhold kombineret med den meget decentrale styring af divisionerne betyder, at andre divisioner mere opfattes som konkurrenter end samarbejdspartnere, hvorfor muligheder om udnyttelse af fælles ressourcer opfattes som beskedne. Udnyttelse af eksterne muligheder (opkøb af nye divisioner, udvikling af produkt /markeder mv.) er centrale for de autonome divisioner.

Denne samarbejdsform blev introduceret i slutningen af 1980'erne, som konsekvens af divisionaliseringen. Den tidligere centrale viden om leverandører, indkøbsmetoder



mv. blev herefter delt ud på selvstændige, decentrale indkøbsenheder. Uformel viden- deling mellem tidligere kollegaer bidrog til at opretholde visse stordriftsfordele ved til- rettelægning af indkøbene, jf. beskrivelsen. Scenariet med (næsten) ingen stordriftsfor- dele synes uhensigtsmæssig (se figur 1) – til trods for optimal tilpasning og udnyttelse af omgivelserne.

Den tredje mulighed – CSI-strategien – synes mest interessant. I denne situation søges opnået maksimale synergieffekter, samtidig med at tilpasningen til eksterne forhold søges gennemført bedst muligt (Burgelmann & Doz, 2001:30). Det er således muligt at "udvikle nye strategiske mulighe- der, som kombinerer ressourcerne fra divi- sioner med forskellige særpræg og eksterne partners bidrag og ønsker" (Burgelmann & Doz, 2001:30). Netop den tættere dialog med færre, større partnere er central i ændrings- processen (se beskrivelse). For at realisere den nye dialogform er det nødvendigt med en systematisering af den interne, ekspli- citte viden gennem det nye Data Ware- house system. Den nye viden er central for realisering af målet med en omkostnings-

reduktion på 300 mio. DDK inden 2004. Da der er tale om en volumenkonsolidering antages den nye indkøbsform kun at få mindre indflydelse på graden af lokaltilpas- ning. De 3 typer af samarbejdsformer kan således illustreres som vist i figur 3.

Som en delkonklusion kan det derfor fremføres, at den empiriske beskrivelse i figur 1 kan – med udgangspunkt i kobling af de forskellige teoretiske bidrag - be- grebsliggøres således, som det er vist i figur 3.

I det følgende vil forskellige styrings- aspekter af de 3 samarbejdsformer blive belyst, ligesom betydningen af DataWare- house begrebet/værktøjet vil blive trukket frem.

### Styringsprincipper i forskellige samarbejdsrelationer mellem Center og divisioner

Chandler (1991) har med baggrund i Goold & Campbell (1987) bidraget til forståelsen af den teoretiske kobling mellem divisioner og Center. Han typologiserer virksomhederne i 3 grupper, som kan relateres til de 3 samar- bejdsformer i figur 3. Opdelingen foretages

Tabel 1. Strategiske styringsformer i de 3 samarbejdsformer

	Detailstyring	Finansiell styring	Samordnet strategisk styring
<b>Samarbejdsperspektiv (relation til figur 3)</b>	Kernekompetence- perspektiv	Portefølje- perspektiv	Complex Strategic Integration perspektiv
Gensidig afhængighed mellem divisioner ("Overlap")	Stor	Lav	Moderat
Størrelse af Center	Stor	Lille	Stor
<b>Styringsmekanismer</b>			
- budgetter	Svag	Stærk	Moderat
- strategiske planer og rapporter	Stærk	Ingen	Moderat
Ansvarlig for strategisk definition	Koncernen	Enkelte forretnings- områder	Divisioner
<b>Videnbeholdning</b>	Central	Decentral	Distribueret

Kilde: Udgangspunkt i Chandler (1991:40).

med udgangspunkt i begrebet "overlap" (se Goold & Campbell, 1987:48) - andre anvender begrebet "relatedness" (se f.eks. John & Harrison, 1999). Begge definitioner fokuserer på grad af gensidig afhængighed mellem divisioner.

I kernekompetenceperspektivet betragtes de samlede ressourcer i princippet som en pool, som divisionerne kan trække på. Grad af "overlap" vil derfor være stor.

Modsætningsvis vil ressourcerne i porteføljeperspektivet være karakteriseret ved at være divisionspecifikke, hvorfor "overlap" er minimal. I den "komplekse strategiske integration" kan "overlap" karakteriseres som moderat, idet der både vil være såvel fælles som divisionspecifikke ressourcer.

Introduktionen af DataWarehouse systemet kan - som tidligere omtalt - medvirke til at minimere de langsigtede koordinationsomkostninger og kan derfor opfattes som "a potential for synergies" (Goold & Campbell, 1987:48) og dermed bidrage til den fremtidige udvikling mod "complex strategic integration" på indkøbsområdet. Se tabel 1.

Ifølge Chandler (1991) er der knyttet forskellige konsekvenser til en udvikling i retning af "Samordnet strategisk styring". For det første må det forventes, at størrelsen af Centret vil vokse til "stor". Som netop påpeget i indledningen af Campbell et al. (1995:85) er det vigtigt, at der på koncernniveau er kompetencer og ressourcer til rådighed, således at potentielle synergieffekter også kan realiseres. Af casebeskrivelsen fremgår det, at der er blevet ansat 2 fuldtidspersoner til varetagelse af koordineringsaktiviteterne.

For det andet må det fremhæves, at strategiske planer og rapporter skal udarbejdes i "moderat" omfang, mens dette ikke tidligere har været tilfældet. Planlægningen og koordineringen af indkøb vil primært blive tilrettelagt i matriksorganisationen - de 9 tværgående indkøbsteams (CPT), som koordineres af en indkøbskomité - se casebeskrivelsen. Beslutningsgrundlaget for disse grupperes arbejde vil for en stor dels ved-

kommende bygge på DataWarehouse systemet.

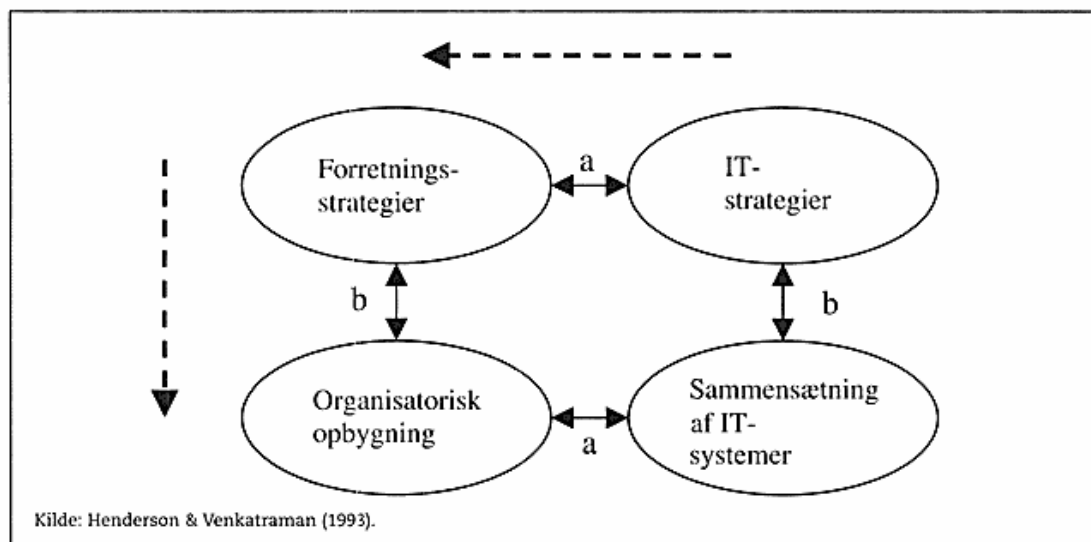
For helt at forstå betydningen af dette system synes det relevant at udvide Chandlers karakteristik af de 3 samarbejdsformer med parameteren "Videnbeholdning". I den oprindelige samarbejdsform (kernekompetenceperspektivet) er videnbeholdningen karakteriseret ved at være en kombination af eksplicit og implicit viden, der ikke er diffunderet i organisationen (se ex. Nonaka & Takeuchi, 1995:57 og særnummeret af Ledelse & Erhvervsøkonomi, 2000/1). Ved overgang til divisionalisering og decentralisering formindskes den implicitte viden løbende (udskiftning af medarbejdere, opkøb af nye virksomheder, rotation mv.) med den konsekvens, at den totale videnbeholdning om eksterne partnere ikke er optimal. Ved implemetering af Data Warehouse systemet genereres ny viden gennem en proces, hvor eksisterende, eksplicit viden kombineres og ny eksplicit opstår på koncernniveau (Nonaka & Takeuchi, 1995:72). Videnbeholdningen kan derfor i denne situation karakteriseres som distribueret, idet den befinder sig dels på central og dels på decentral niveau.

Som en delkonklusion kan det derfor fremhæves, at ovenstående tabel 1 sammenfatter den teoretiske referenceramme af det empiriske grundlag, idet den ud over Chandlers (1991) betragtninger indeholder de 3 samarbejdsformer fra figur 3 og synspunkterne om videnbeholdningens sammensætning.

### IT-strategiens indflydelse på relationerne

Det fremgår eksplicit af figur 1 og 2, at informationsteknologiens rolle er under ændring. Således fremfører også Henderson & Venkatraman (1993:4), "at der er sket en udvikling fra en traditionel orientering rettet mod administrativ støtte til en mere strategisk rolle, hvor IT får en indflydelse på forretningsstrategierne". De har opstillet en referenceramme, der kan medvirke til at give en forståelse af den konkrete udvik-

Figur 4. Referenceramme til illustration af sammenhængen mellem IT og forretningsstrategier



ling, der er foregået inden for DataWarehousing området (se figur 2). Principperne i referencerammen kan illustreres på følgende måde (se figur 4).

Figuren illustrerer, at der skal være en funktional integration mellem på den ene side forretningsstrategier og IT-strategier og på den anden side mellem organisatorisk opbygning og de IT-systemer, som man benytter (relationerne benævnt "a").

Derudover skal organisationen karakteriseres af, at der er en sammenhæng – strategisk fit - mellem dels forretningsstrategier og organisatorisk opbygning og dels mellem IT-strategier og den konkrete sammensætning af IT-systemer (relationerne benævnt "b").

Den strategiske tilpasning er karakteriseret ved, at der er balance mellem de 4 områder. En virksomheds udvikling kan beskrives ved, at der sker ændringer i forretningsstrategier eller IT-strategier, hvorved balancen mellem de 4 områder forrykkes. Henderson & Venkatraman (1993) opstiller 4 forskellige perspektiver til at forstå konsekvenserne i sådanne ændringsprocesser. Ét af disse tager udgangspunkt i ændringer i IT-strategien og de påvirkninger, det medfører på forretningsstrategien

og den organisatoriske opbygning (se de to stiplede pile i figur 4).

I casen giver den nye IT-strategi med at etablere et DataWarehouse system med udgangspunkt i en række vidt forskellige ERP-systemer nye forretningsmuligheder og organisatoriske relationer.

Ifølge Henderson & Venkatraman (1993:11) er det netop topledelsens rolle at "beskrive de nye IT-muligheders egenskaber og deres indflydelse på forretningsstrategien". Det fremgår af casen, at indkøbsprojektet i særdeleshed har haft topledelsens markante interesse. IT-ledelsens opgave er at fungere som katalysator og fortolke mulighederne for forretningsudvikling og dermed assistere funktionslederne. Chancerne for at realisere IT-mulighederne er derfor størst, når linielederne har forstået og accepteret mulighederne.

I casen er det klart illustreret, at IT-strategien er betydningsfuld, idet den skal bidrage til en markante forbedring af den konkurrencemæssige position, svarende til 300 mio. DDK inden 2004. Den organisatoriske opbygning er som beskrevet overfor ændret ved at koncernens indkøbskomite og indkøbsteams tillægges større indflydelse og betydning. Som det fremgår af casen

er det ikke nok at foretage strukturelle ændringer – de implementeringsmæssige overvejelser er afgørende for succes.

Luftman & Brier (1999:115) bearbejder implementeringsproblemet med udgangspunkt i Henderson & Venkatramans (1993) begrebsapparat. I princippet påpeger de 3 forhold, som fremmer implementeringen:

- Sæt mål og etabler tværgående teams.
- Forstå relationer mellem IT og forretningsgrundlaget.
- Udvikle læringsprocesser.

Det fremgår af casen, hvordan der er dannet en egentlig matrixorganisation, bestående af indkøbskomiteen og en række teams (CPT'er). Disse tværgående teams er centrale for accept og reduktion af modstand mod det nye. Der er ligeledes opstillet konkrete mål for udviklingen (ex. 5% prisreduktioner pr. år).

Forståelsen af relationen mellem IT og forretningsgrundlaget kommer til udtryk ved at hele projektet har ledelsens nøje opmærksomhed, og det har bevirket, at indkøb som profession og proces er blevet sat på dagsordenen.

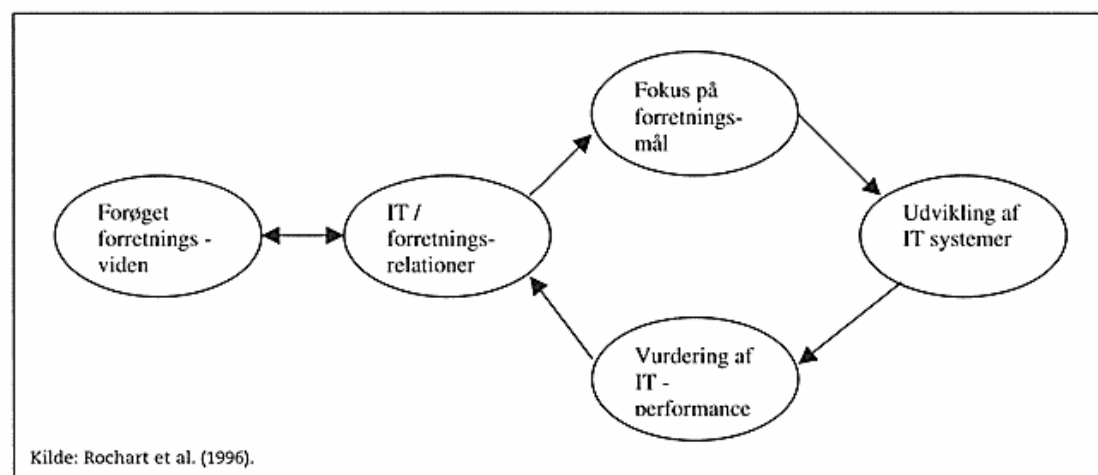
Rockart et al. (1996:48) har illustreret sammenhængen mellem IT og forretningsområdet som en læringsproces:

Som det fremgår af casebeskrivelsen, er der netop fokuseret en del på læringsprocesser (140 indkøbere har gennemført intern indkøbsuddannelse) som et middel til at opbygge ny viden om mulighederne. Én af de største hindringer for at opnå overensstemmelse mellem forretningsområdet og IT-strategierne er ifølge Luftman & Brier (1999:109) mangel på tætte relationer mellem områderne. Ved netop at koble områderne sammen gennem kontinuerte læringsprocesser (figur 5) og koordinere gennem permanente tværgående grupper, opnås den gensidige commitment og indsigt i hinandens områder.

Ved at fokusere på de konkrete mål (5% prisreduktion) og samtidig løbende udvikle databasen (pt. er der ca. 70% af indkøbsdataene indfanget), fremmes implementeringsprocessen og dermed sandsynligheden for at realisere projektets overordnede mål. Det skal påpeges, at integrationen mellem IT-strategi og forretningsstrategi i praksis er vanskelig at håndtere. Hvis processen ikke prioriteres tilstrækkelig højt, kan IT-systemerne blive opfattet som utilstrækkelige (se ex. Andersen (2000:217) og Skok & Legge (2002)). Den kontinuerte læringsproces synes at være central!

Som delkonklusion kan fremføres, at valg af relevant IT strategi, kan – jf. figur 4 –

Figur 5. Relationen mellem IT og forretningsområdet



være medvirkende til at ændre den organisatorisk opbygning, herunder relationerne mellem det decentrale og centrale niveau. Interaktionsmønsteret mellem IT- og forretningsstrategier udvikles i en løbende proces, hvor både medarbejdere og ledelse aktivt inddrages gennem læringsprocesser (figur 5). Som det både empirisk og teoretisk er blevet fremført, er det dog afgørende for at få succes, at processen prioriteres højt fra ledelsens side. Dvs., at der gennemføres tilstrækkelige uddannelsesaktiviteter, opstilles klare mål, tildeles nødvendige ressourcer til udvikling og styring af IT-systemet samt at der dannes et organisatorisk forum (matriksorganisation), hvor fælles holdninger kan udvikles.

### Konklusion

Samspillet mellem Centret og divisioner er under opbrydning. Kernekompetence- og porteføljeperspektivet er således ikke længere et spørgsmål om enten-eller, men et spørgsmål om en kombination, hvor elementer af de to perspektiver koordineres og integreres. Den studerede case kan give både teoretiske og empiriske bidrag til øget forståelse af, hvad der er nødvendigt for at ændringsprocessen kan lykkes.

Hvis en koncern overvejer et tættere samspil mellem divisionerne for at opnå stordriftsfordele gennem en centralisering af visse indkøbsprocesser, er det vores opfattelse, at man som udgangspunkt må gøre sig overvejelser om koncernens grundlæggende samarbejdsformer. Til dette formål kan de udviklede modeller i figur 3 og tabel 1 evt. være til teoretisk inspiration.

Nye IT-teknologiske muligheder er med til fremme og understøtte processen, idet ny viden om relevante leverandørrelationer nu vil kunne fremskaffes med brug af relativt begrænsede ressourcer. En sådan viden giver anledning til at overveje en restrukturering af forsyningskæden i retning af færre direkte leverandører. Casen illustrerer, at dette kan medføre en betydelig omkostningsmæssig reduktion.

Ændringsprocessen med en mere inte-

greret udviklingsstrategi kan imidlertid være problemfyldt. Flere undersøgelser (se bl.a. Andersen, 2000:217 og Skok & Legge, 2002) peger således på, at forventede resultater ved implementering af ERP og Data-Warehouse systemer langt fra altid realiseres. Sammenkobling af flere, forskellige ERP systemer sætter denne problematik yderligere i relief. Casen synes i den retning at pege på, at IT- og forretningsstrategier kan sammenkobles på en hensigtsmæssig måde gennem unikke læringsprocesser.

Ved implementering af ændringerne har vi erfaret 6 forhold af empirisk relevans:

- Opstilling af klare, operationelle mål for projektet.
- Udvikling af organisationen, således at koordineringen foretages i en specielt udviklet matriksorganisation.
- Gennemførelse af uddannelsesaktiviteter i relevant omfang.
- Tilførsel af relevante ressourcer (tid, økonomi, antal medarbejdere mv.).
- Sikre at projektet har ledelsens interesse.
- Kontinuerlig udvikling og implementering af IT-systemet.

Under rette kontekstuelle forhold kan IT-system og ændrede organisatoriske forhold således bidrage til at knytte koncernen mere sammen ved i højere grad at udnytte den enkelte divisions viden gennem udvikling af stordriftsfordele.

### Summary

*This article focuses partly on how interaction develops between group headquarters and divisions, and partly on how recent IT technologies can influence this process. Concrete implications of the changed interaction are examined, as the adaptation of the purchasing organisation is presented as a parallel to the implementation of new Data Warehousing technology.*

*The interaction is discussed, and it is demonstrated why and how a Data Warehouse can influence the direction in which interaction develops.*

*The empirical foundation is a case study at*

Danfoss A/S, and the case is viewed from selected theoretical angles. First, the empiricism is related to the general development trends of the interaction between central and decentralised levels within groups of companies. Second, the empiricism is related to various strategic forms of management.

Finally, it is discussed how IT systems in general, and Data Warehousing technology in particular, can influence the strategic development, demonstrating its implications for the organisation of purchases.

#### Noter

1. For en nærmere teoretisk diskussion af dette begreb henvises til Rasmussen (2001). Anvendelsesmulighederne er skitseret i case-beskrivelsen.
2. En nærmere beskrivelse af de enkelte divisioner findes på Danfoss' hjemmeside.

#### Litteratur

**Andersen, P. E. R.** (red): E – forretning, Dafolo, 2000.

**Bakka J. F. & Fivelsdal E.:** Struktur, processer og kultur, Handelshøjskolens Forlag, 1988.

**Bjørn L. B. & Bukh P. N.:** Når ledelsesfloskler får indhold: Om logistik i teori og praksis, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 3, side 197 – 206, 1994.

**Burgelman R. B. & Doz Y.:** The Power and Strategic Integration, Sloan Management Review, Spring, pp 28 – 38, 2001.

**Campbell A., Goold M. & Alexander M.:** The Value of the Parent Company, California Management Review, Fall, vol. 38, No. 1, pp. 79 – 97, 1995.

**Chandler A. D.:** The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm, Strategic Management Journal, vol. 12, pp 31 – 50, 1991.

**Danfoss Avisen,** April 2002.

**Day George:** The Capabilities of Market-Driven Organization, Journal of Marketing, vol. 58, October, pp. 37 – 52, 1994.

**Dyer J. H. & Ouchi, W. G.:** Japanese-Style partnerships: Giving Companies a Competitive Edge, Sloan Management Review, Fall, pp. 51 – 63, 1993.

**Dyer H. D.:** Strategic supplier segmentation: The next "best practice" in supply chain management, California Management Review, vol. 40, Iss. 2, pp. 57 – 78, 1998.

**Goold, M. & Campbell A.:** Strategies and Styles: The role of Center in Diversified Corporations, Basil Blackwell, Oxford, 1987.

**Goold, M.:** Strategic Control in the Decentralized Firm, Sloan Management Review, Winter, pp. 69 – 81. 1991.

**Hamel, G. & Prahalad, C. K.:** Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, March/April, pp. 75 – 84, 1993.

**Hansen, K. L. & Skjøtt-Larsen, Thomas:** Procurement Data Warehousing – How to Navigate Within Global Procurement, DILF-Orienting, September, 2001.

**Hedley, B.:** Strategy and the Business Portefolio, Long Range Planning, vol. 10, Februar, pp. 9 – 15, 1977.

**Henderson J. C. & Venkatraman N.:** Strategic alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, IBM Systems Journal, vol. 32, No. 1, pp. 4 – 16, 1993.

**John C. & Harrison J. S.:** Manufacturing-Based relatedness, Synergy, and Coordination, Strategic Management Journal, 20, 129 – 145, 1999.

**Luftman J. & Brier T.:** Achieving and Sustaining Business – IT Alignment, California Management Review, vol. 42, no. 1, Fall, pp. 109 – 122, 1999.

**Nielsen S. & Mortensen O.:** Logistik og økonomisk styring set i lyset af IT integrerede relationer: Nogle spørgsmål og perspektiver, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 3, side 163 – 179, 2001.

**MacDuffey J.P. & Helper S.:** Creating Lean Suppliers, California Management Review, 39, no. 4, pp. 118 – 151, 1997.

**Markides, C. C. & Williamson P. J.:** Corporate diversification and organizational structure: A resourcebased view, Academy of Management Journal, vol. 39, no. 2, pp. 340 – 267, 1996.

**Nonaka, I & Takeuchi H.:** The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, 1995.

**Prahalad, C.K. & Hamel, G.:** The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May/June, pp. 79 – 91, 1990.

**Skok, W. & Legge M.:** Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using Interpretive Approach, Knowledge and Process Management, vol. 9, Number 2, pp. 72 – 82, 2002.

**Rasmussen, K. B. :** Data Mining – er der guld i virksomhedens data ?, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 2, side 91 – 107, 2001.

Danfoss A/S, and the case is viewed from selected theoretical angles. First, the empiricism is related to the general development trends of the interaction between central and decentralised levels within groups of companies. Second, the empiricism is related to various strategic forms of management.

Finally, it is discussed how IT systems in general, and Data Warehousing technology in particular, can influence the strategic development, demonstrating its implications for the organisation of purchases.

#### Noter

1. For en nærmere teoretisk diskussion af dette begreb henvises til Rasmussen (2001). Anvendelsesmulighederne er skitseret i case-beskrivelsen.
2. En nærmere beskrivelse af de enkelte divisioner findes på Danfoss' hjemmeside.

#### Litteratur

- Andersen, P. E. R.** (red): E – forretning, Dafolo, 2000.
- Bakka J. F. & Fivelsdal E.:** Struktur, processer og kultur, Handelshøjskolens Forlag, 1988.
- Bjørn L. B. & Bukh P. N.:** Når ledelsesfloskler får indhold: Om logistik i teori og praksis, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 3, side 197 – 206, 1994.
- Burgelmann R. B. & Doz Y.:** The Power and Strategic Integration, Sloan Management Review, Spring, pp 28 – 38, 2001.
- Campbell A., Goold M. & Alexander M.:** The Value of the Parent Company, California Management Review, Fall, vol. 38, No. 1, pp. 79 – 97, 1995.
- Chandler A. D.:** The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm, Strategic Management Journal, vol. 12, pp 31 – 50, 1991.
- Danfoss Avisen,** April 2002.
- Day George:** The Capabilities of Market-Driven Organization, Journal of Marketing, vol. 58, October, pp. 37 – 52, 1994.
- Dyer J. H. & Ouchi, W. G.:** Japanese-Style partnerships: Giving Companies a Competitive Edge, Sloan Management Review, Fall, pp. 51 – 63, 1993.
- Dyer H. D.:** Strategic supplier segmentation: The next "best practice" in supply chain management, California Management Review, vol. 40, Iss. 2, pp. 57 – 78, 1998.
- Goold, M. & Campbell A.:** Strategies and Styles: The role of Center in Diversified Corporations, Basil Blackwell, Oxford, 1987.
- Goold, M.:** Strategic Control in the Decentralized Firm, Sloan Management Review, Winter, pp. 69 – 81. 1991.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K.:** Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, March/April, pp. 75 – 84, 1993.
- Hansen, K. L. & Skjøtt-Larsen, Thomas:** Procurement Data Warehousing – How to Navigate Within Global Procurement, DILF-Orienting, September, 2001.
- Hedley, B.:** Strategy and the Business Portefolio, Long Range Planning, vol. 10, Februar, pp. 9 – 15, 1977.
- Henderson J. C. & Venkatraman N.:** Strategic alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, IBM Systems Journal, vol. 32, No. 1, pp. 4 – 16, 1993.
- John C. & Harrison J. S.:** Manufacturing-Based relatedness, Synergy, and Coordination, Strategic Management Journal, 20, 129 – 145, 1999.
- Luftman J. & Brier T.:** Achieving and Sustaining Business – IT Alignment, California Management review, vol. 42, no. 1, Fall, pp. 109 – 122, 1999.
- Nielsen S. & Mortensen O.:** Logistik og økonomisk styring set i lyset af IT integrerede relationer: Nogle spørgsmål og perspektiver, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 3, side 163 – 179, 2001.
- MacDuffey J.P. & Helper S.:** Creating Lean Suppliers, California Management Review, 39, no. 4, pp. 118 – 151, 1997.
- Markides, C. C. & Williamson P. J.:** Corporate diversification and organizational structure: A resourcebased view, Academy of Management Journal, vol. 39, no. 2, pp. 340 – 267, 1996.
- Nonaka, I & Takeuchi H.:** The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, 1995.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G.:** The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May/June, pp. 79 – 91, 1990.
- Skok, W. & Legge M.:** Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using Interpretive Approach, Knowledge and Process Management, vol. 9, Number 2, pp. 72 – 82, 2002.
- Rasmussen, K. B. :** Data Mining – er der guld i virksomhedens data ?, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 2, side 91 – 107, 2001.

**Rockart, J F., Earl, M. J. & Ross J. W.:** Eight Imperatives for the New IT Organization, Sloan Management Review, Fall, pp. 43 – 55, 1996.

**Weele, A. J. van:** Purchasing and Supply Chain Management, Business Press, 2000.