

# Strategi - i går, i dag, i morgen

Af Anders Drejer og Louis Printz

## Resumé

Denne artikel handler om strategiteori af i går, i dag og i morgen - og om hvad vi ser som de centrale forskningstemaer inden for strategi over de næste tre til fem år. En diskussion af strategiteoriens historie og status i dag baner

vejen for at definere state-of-the-art inden for området. Baseret herpå vil forfatterne slutte artiklen af med nogle overvejelser om strategi i morgen.

## Baggrund og formål

Allerede Peter F. Drucker sagde om ledelse, at " ... Ledelse drejer sig først og fremmest om løbende udvikling af både virksomheden og dens medarbejdere. Omverdenens krav og behov ændrer sig konstant. God ledelse er hele tiden at være i stand til at sikre den tilpasning af virksomheden, der er nødvendig ... " (Drucker, 1958, s. 47). Allerede her peger Drucker på noget helt centralt omkring strategi og ledelse - dels at teorierne inden for området (her fokuserer vi på den del af ledelse, der kan afgrænses som strategisk ledelse) har et klart empirisk sigte i at forbedre virksomheders performance, og dels at omgivelsernes turbulens for altid er tæt relateret til teoriudviklingen inden for området.

Derfor er det helt naturligt at se på de eksterne udfordringer for danske erhvervsvirksomheder nu og i de kommende år. Her kan det som udgangspunkt for denne artikel kort konstateres at:

- Turbulensen i virksomhedernes omgivelserne er kommet for at blive.
- Det samme er den globale konkurrence på såvel pris som innovationsevne.

- Betydningen af strategisk ledelse er stigende og vil fortsætte med at stige i årene fremover.

Med andre ord har strategiteori aldrig været mere vigtig, end den er i dag. I denne artikel vil vi se på emnet "strategi i går, i dag og i morgen" for at argumentere for de forskningsmæssige temaer, som vi mener vil være centrale for forskningen inden for strategisk ledelse over de næste tre til fem år.

## Strategiteoriens hidtidige udvikling

Strategi handler om både det eksterne - produkt-markedsstrategien - og det interne - ressourcer eller kompetencestrategien. Og som Jay Barney har bemærket (Barney, 1995) så kan strategiteoriens historie forstås som et forsøg på at komplettere SWOT-begrebet (som Kenneth Andrews normalt tilskrives (Andrews, 1967)) – det vil sige komme videre end til at sige, at muligheder, trusler, styrker og svagheder er vigtige for at forstå strategiske konkurrencemæssige fordele.

Grundlaget for artiklen er således, at der tales om *strategi* som:

- Forandring af virksomhedens position på markedet, ved hjælp af forretningsudvikling og udnyttelse af den eksisterende position.
- At markedet består af nuværende og fremtidige kunder og andre spillere, altså at det er hele virksomhedens miljø, der bør betragtes i strategisk ledelse.
- At virksomheden bør ses som en helhed af forretning på den ene side og ressourcer på den anden side. Det betyder, at virksomhedens interne styrker og svagheder skal beskrives i enheden af "ressourceklumper" eller kompetencer snarere end funktioner eller afdelinger.

Noget centralt bliver således potentialet ved virksomhedens eksisterende ressourcer til at skabe værdi i andre markedssituationer end den nuværende (samtidig med at der selvfølgelig skal skabes værdi i den nuværende markedssituation!). Man kan tale om et ressourcemæssigt beredskab, som virksomheden til enhver tid er i besiddelse af og som kan udløses af nyorienteringer af virksomhedens forretningsmæssige grundlag – og forretningsudvikling.

Ligesom de fleste andre fagområder er der sket en stor udvikling af strategibegrebet i tidens løb. Se eventuelt Drejer (2002) eller Printz (1995) for en diskussion af strategibegrebet og dets historie. Her vil vi imidlertid komme med en frisk fremstilling af strategibegrebets historie i lyset af den seneste udvikling og de seneste erkendelser på området.

Markante ændringer i samfunds- og erhvervsudviklingen

I lighed med andre ledelsesdiscipliner har forskning og teoridannelser på det strategiske ledelsesområde grundlæggende basis i studier af erhvervslivet, hvor nyttiggørelsen af forskningsresultaterne efterfølgende indgår som led i en professionalisering af de forskellige erhvervsvirksomheders ledelses-

funktioner. Ved at anvende det praktiske erhvervsliv som studie- og forsøgsobjekt er forskningsresultaternes indhold og validitet naturligt påvirket af de erhvervsbetingelser, som den involverede del af erhvervslivet er underkastet på observationstidspunkterne. Den her antydede sammenhæng mellem forskning og praktik indebærer bl.a., at mønstret i samfunds- og erhvervsudviklingen i betydelig grad afspejler mønstret i den strategiske teoriudvikling og omvendt.

I det tyvende århundrede har det grundlæggende mønster i erhvervs- og samfundsudviklingen i Danmark andre lande i den vestlige verden været præget af især to markante paradigmeskift. Det første paradigmeskift med tyngdepunkt i perioden op til, under og efter anden verdenskrig markerer overgangen fra *landbrugs- og håndværksamfund* til *industri- og velfærdssamfund*, medens det andet paradigmeskift med tyngdepunkt i 1990'erne markerer overgangen fra *industri- og velfærdssamfund* til *videns- og konkurrencesamfund*. Det kan her bemærkes, at de nævnte paradigmeskift i betydeligt grad afspejler markante overgange i Abraham Maslow's behovshierarki, idet det første paradigmeskift svarer til overgangen fra en samfundsstruktur med vægt på opfyldelse af *fysiologiske behov* til vægt på opfyldelse af *sikkerhedsmæssige og sociale behov*, medens det andet paradigmeskift svarer til overgangen fra sidstnævnte behovsniveau til en samfundsstruktur med vægt på opfyldelse af behov for *statussymboler og selvaktualisering*. Det skal endvidere bemærkes, at igangsætningen af begge paradigmeskift grundlæggende har været ønsket og understøttet af en markant politisk majoritet på såvel national som international plan. Hvor der således har været stor politisk enighed om nødvendigheden af og målet med samfunds- og erhvervsudviklingen, har der omvendt været stor uenighed mellem de forskellige politiske fraktioner omkring fortolkning af paradigmeskiftenes praktiske konsekvenser og valget af midler til at fremme udviklingen. Hvilket især i overgangsperioderne har for-

stærket den oplevede turbulens i virksomhederne omgivelser. Som resultat af virksomhedernes bestræbelser på at påvirke og tilpasse sig de nye erhvervsbetingelser har man parallelt med de samfundsmæssige paradigmeskift kunnet konstatere markante ændringer i virksomhedernes måde at udøve ledelse på. På det teoretiske plan er denne udvikling kommet til udtryk i form af markante ændringer eller om man vil "paradigmeskift" i ledelseslærer og hermed også i den strategiske ledelseslære.

Det første paradigmeskift i den strategiske ledelseslære har tyngdepunkt i 1950'erne og markerer overgangen fra en opfattelse af strategisk ledelse som en *ufor- mel, delvis usynlig ("tavs") ledelsesopgave* til en *formaliseret, stærk synlig ledelsesopgave*. Paradigmeskiftet markerer samtidig i slutningen af 1950'erne fremkomsten af de første særskilte strategiskoler. Det andet paradigmeskift har tyngde i 1990'erne og markerer overgangen fra en opfattelse af strategisk ledelse som en *specialiseret plan- lægnings- og overvågningsopgave* til en *integreret værdi- og adfærdsregulerende del af virksomhedens totale ledelsessystem*.

Ovennævnte summariske beskrivelse af samfunds- og erhvervsudviklingens to centrale paradigmeskift danner herefter den dynamiske baggrund for forståelse af tyngdepunkterne i strategiteoriens relativt korte historiske udvikling i 50'års perioden fra slutningen af 1950'erne frem til i dag.

#### Strategiteoriens udviklingsmæssige tyngdepunkter

I bestræbelserne på at skabe et overblik i beskrivelsen af de forskellige teoridannelser på det strategiske ledelsesområde er det fundet hensigtsmæssigt at søge de mere markante teori- og methodedannelser klassificeret efter tilhørsforhold til forskellige "strategiskoler", idet der ved betegnelsen "skole" her skal forstås et internationalt anerkendt forskningsmiljø med speciale i et nærmere afgrænset forskningsområde. En strategiskole fremtræder typisk over for omverden i form som betoner forskningens

og teoridannelsens særpræg i form af (1) en grundlæggende ledelsesfilosofi, (2) et overordnet fælles begrebsapparat, (3) et arsenal af forskellige ledelsesværktøjer, (4) et sammenhørende sæt af lærersætninger og praktiske råd og en fælles case- og eksempelsamling.

I den følgende korte beskrivelse af strategiteoriens hidtidige udvikling er det valgt at sætte fokus på nedenstående seks teoriskoler, som med forskellige vægt og under forskellige betegnelser har domineret den strategiske teoridannelse og praktiske udøvelse af strategiske ledelse i perioden fra den første teoriskoles start i 1950'erne frem til i dag:

- Designskolen
- Den strategiske Planlægningsskole
- Positioneringsskolen
- Intuition-skolen
- Ressource-Based-skolen
- Konkurrence-skolen.

Vurderet ud fra et samfundsudviklings- synspunkt er *de tre førstnævnte skoler* - skarpt trukket op - karakteriseret ved et fælles udgangspunkt i en typisk industriel erhvervsstruktur, præget af relativt store udbudsorienterede, masseproducerende industrivirksomheder med en topstyret, stærk formaliseret hierarkisk organisations- og ledelsesstruktur. På forskningssiden er de tre skoler tilsvarende karakteriseret ved fælles prioritering af en preskriptiv forskningsmetodeform med input-output- fiksering og betoning af normdannende adfærd. Med en underforstået opfattelse af virksomheden som rationel beslutningstager i konkurrencesituationer med udefra givne erhvervsvilkår har de tre skolers fælles værdiopfattelse stærke rødder i det neoklassiske paradigme.

I modsætning hertil er *de tre sidstnævnte skoler* i hovedsagen karakteriseret ved et fælles udgangspunkt i en postindustriel erhvervsstruktur præget af en række indbyrdes konkurrerende, problemløsende vidensvirksomheder med en decentral, net-

værksbaserer organisations- og ledelsesstruktur. Med en underforstået opfattelse af virksomheden som begrænset rationel beslutningstager og opportunist på et marked præget af tilfældigheder har de tre skolars værdiopfattelser på forskellig måde rødder i det kundskabsteoretiske paradigme. På forskningssiden er skolerne karakteriseret ved fælles prioritering af en deskriptiv forskningsmetodeform med procesfiksering og betoning af en undersøgende, udforskende og lærende adfærd.

### Designskolen

I den grundlæggende form kan skolens oprindelse føres tilbage til begyndelsen af 1960'erne, hvor den opstod som en særskilt forskningsgruppe ved Harvard Business School. I overensstemmelse med forskningsmiljøets traditioner har skolen tydelige teoretiske rødder i såvel kapitalinvesteringsteori, beslutningsteori som social adfærdsteori. Af skolens mange markante forskere skal her nævnes A. D. Chandler (nøglepublikationer i 1962) og K. Andrew (1965, 1971, 1980 og 1987). På det praktiske plan har skolens forskning fra begyndelsen været koncentreret omkring studier af virksomheders overordnede beslutningsprocesser og forsøg på udvikling af normative beslutningsstøttende ledelsesværktøjer.

Designskolen opfatter grundlæggende begreberne "strategi" og "strategisk ledelse" som udtryk for *ledelsens evne til at formulere et enkelt overordnet, eksplicit værdigrundlag for virksomhedens eksistens (Corporate Strategy) og efterfølgende træffe de rationelle beslutninger, der er nødvendige for at optimere virksomhedens konkurrenceevne og målrealisering.*

Uden i øvrigt at beskæftige sig med organisationsstrukturelle problemstillinger, fremhæver skolen indirekte den positive betydningen af et hierarkisk "top-down" beslutnings- og ledessystem med udøvelse af den strategiske ledelsesfunktion på det øverste ledelsesniveau. Udtrykt noget firkantet indebærer skolens virksomhedssyn, at den optimale nytteværdi af skolens teori- og metodedannelser forud-

sætter en organisatorisk arketype med karakter af Mintzberg's (1983) "Maskinbureaukrati". En industriel organisationsform, som med basis i vækstbaserede, stabile og forudsigelige erhvervsbetingelser optimerer her værdien af standardisering, specialisering, effektivisering og stordrift.

På det praktiske plan har skolen gennem årene udviklet og markedsført et omfattende arsenal af forskellige, delvis indbyrdes understøttende, normative ledelsesværktøjer. Af de mest kendte, succesfulde ledelsesværktøjer skal her fremhæves: SWOT- og PEST/EL-analyseteknik, porteføljeplanlægnings teknik, indlæringskurveanalyse-teknik og livscyklusanalyse-teknik.

I overensstemmelse med kritisk forskningstradition har skolen siden starten i 1960'erne til stadighed været udsat for kritik fra andre ledelsesforskingsmiljøers side, medens kritikken fra praktisk side har været meget begrænset. Den fremførte kritik har primært været rettet mod to forhold. Det første forhold vedrører skolens høje grad af selvtilstrækkelig, med heraf følgende uvilje mod at lade teori- og metodeudviklingen inspirere og påvirke af andre forskningsmiljøers resultatet. Det andet forhold er knyttet til validiteten af de grundlæggende forudsætninger, som skolens teori- og metodedannelser hviler på. Bl.a. med hensyn til skolens menneskesyn og opfattelse af virksomhedens omgivelser. Den praktiske betydning af sidstnævnte kritik er i særlig grad kommet til udtryk i den seneste år ifm. konsekvenserne af det igangværende paradigmeskift fra industri- og velfærdssamfund til videns- og konkurrencesamfund.

### Den strategiske Planlægnings-skole

Med H. I. Ansoff som det centrale samlingspunkt er SP-skolen opstået og udviklet i 1970-80'erne i forskningsmiljøet omkring afdelingen for Strategic Management ved United States International University, San Diego, Californien. Skolens teori- og metodedannelser bærer tydelig præg af Ansoff's tidligere rolle som medstifter og fremtræ-

dende medlem af Designskolen i 1960'erne. Som en videreudvikling af specielt designskolens tekniske planlægnings- og operationsanalytiske perspektiv er skolen inspireret af P. Selznick (1957) og A. D. Chandler (1962). På det praktiske plan kulminerede skolens betydning og synlighed i midten af 1980'erne med udgivelsen af Ansoff's succesbog: "Implanting Strategic Management" (1984).

*SP-skolen opfatter grundlæggende begreberne "Strategi" og "Strategisk ledelse" som udtryk for henholdsvis resultatet af og indholdet i en normativ systematisk, faseopdelt planlægningsproces med en klar adskillelse mellem processens analyse- og implementeringsdel.*

Den stærke betoning af planlægningsprocessens kvantitative og analytiske side gør det naturligt at placere ansvaret for processens gennemførelse hos en særskilt ekspert-/stabsfunktion med direkte reference til topledelsen, der naturligvis har det principielle ansvar for den resulterende strategiplan.

I bestræbelserne på at fremtræde som et generelt helhedskoncept for løsning af virksomhedernes samlede strategiske ledelsesopgave har skolen gennem årene udviklet og markedsført et omfattende og detaljeret arsenal af modeller, arbejdsteknikker, checklister og casebeskrivelser. Til støtte for overvågning af udviklingstendenser og turbulens i virksomhedens omgivelser har skolen udviklet et EDB-baseret "Strategic Issue Management System", der sammen med et særskilt beslutningsstøttesystem "ANSplan-A" udgør skolens centrale værktøjskasse.

Som antydet havde den strategiske planlægningskole sin storhed i 1970'erne, hvor det internationale erhvervsliv var domineret af en lang række store succesfulde industrivirksomheder. Med monopollignende erhvervspositioner og konstant stigende købekraft og efterspørgsel var virksomhedernes vækst og ekspansion i hovedsagen begrænset af virksomhedernes evne til at producere markedsføre og fremskaffe råmaterialer. I en sådan situation med kon-

stant vækst, begrænset konkurrence og politisk venlige erhvervsbetingelser havde man i princippet de ideelle rammer for nyttiggørelse af den planlægnings- og rationaliseringstankegang som ST-skolen er baseret på.

Siden højdepunktet i 1970'erne har skolens popularitet været konstant faldende frem til et absolut nulpunkt i begyndelsen af 1990'erne. En udvikling, der som tidligere antydet, i høj grad hænger sammen de udfordringer, der i 1980'erne og 1990'erne i stadig stigende grad har mødt den traditionelle industrivirksom og den industrielle ledelsestankegang ifm. overgangen til videns- og konkurrencesamfundets nye turbulente erhvervsbetingelser.

Ud over en kritik af de udviklings- og læringsmæssige begrænsninger, der er forbundet med en ensidig vægtning og brug af topstyrede, formaliserede planlægningsteknikker, har skolen til stadighed været udsat for en massiv kritik fra teoretisk side. En første empirisk understøttet kritik er rettet mod det forhold, at skolen stort set er uden empiriske studier til understøttelse af validiteten af skolens mange generelle postuler, anbefalinger og teknikker. Skolen er i samme forbindelse fra teoretisk side blevet kritiseret for uvilje mod at lade sig inspirere af andre skolars forskningsresultater. Et andet kritisk punkt er rettet mod skolens ønske om at fremtræde som en helhedsteori, idet planer og planlægningsprocedurer ikke i sig selv er *strategi* og *strategisk ledelse*, men derimod en anvendelsesmæssig meget begrænset specialfunktion inden for det samlede ledelsesområde.

Positioneringskolen

Med M. P. Porter som det centrale samlingspunkt er P-skolen udviklet med start i begyndelsen af 1980'erne i forskningsmiljøet "The Business Policy Group" ved Harvard Business School. Som et vigtigt karakteristisk træk i forhold til Designskolen har skolen fra starten været stærkt inspireret af de nye socialøkonomiske teorier, som gjorde sig gældende i begyndelsen af 1980'erne.

Som et andet særlig træk er skolen fokuseret på strategiens indhold frem for de processer, som ligger til grund for strategiens fremkomst. Valget af strategi er således i følge skolen resultatet af en logisk, analytisk proces, som i høj grad foregår inde i topledelsens hoveder. Som et tredje og sidste karakteristisk træk er validiteten af skolens teorier, anbefalinger og teknikker understøttet af empiriske studier. Set i et praktisk perspektiv har skolens mange empiriske studier blandt andet haft til formål at forklare, hvorfor nogle virksomheder vedvarende kan være mere succesfulde end andre virksomheder, der tilsyneladende er underkastet de samme erhvervsbetingelser?

*P-skolen opfatter grundlæggende begreberne "strategi" og "Strategisk ledelse" som udtryk for ledelsens analytiske valg af attraktiv markedsposition og hertil svarende optimal generisk konkurrencestrategi.*

Med basis i en industriøkonomisk synsvinkel har skolens forskning endvidere fra begyndelsen været koncentreret omkring besvarelse af spørgsmålet: "Hvilke kræfter driver konkurrencen inden for et erhvervsområde ("Industry")?" idet begrebet *Industry* her skal forstås som "en gruppe af virksomheder der producerer produkter som er indbyrdes tæt substituerbare". Det engelsksprogede begreb *Industry* er således tilnærmelsesvis synonymt med de danske begreber *branche* og *industri*.

Uden de store overraskelser når skolen frem til en konstatering af, at en attraktiv markedsposition er karakteriseret ved placering i en vækstbranche med lav kunde- og leverandørmagt, effektive barrierer mod nye indtrængende virksomheder og et produktprogram, der er svært at substituere med andre produkttyper. I den indbyrdes konkurrence mellem branchens virksomheder er den enkelte virksomheds succes bestemt af ledelsens analytiske evne til at vælge og realisere en optimal konkurrencestrategi, der er af forenklingmæssige årsager bør koncentreres om valg mellem 3 generelle basisstrategier ("Generic Competitive

Strategies"), omfattende (1) "Overall Cost Leadership", (2) "Differentiation" og (3) "Focus". Som hovedregel er det skolens anbefaling, at ledelsen klart bør vælge en af hovedstrategierne, for ikke at risikere at ende i et intetsigende ingenmandsland ("Stuck in the middle").

På organisationssiden har skolen især markeret sig ved at opfinde den i dag almen anerkendte betegnelse "Værdikæde" ("The Generic Value Chain"), der i den anvendte betydning er udtryk for den strøm af værdiskabende aktiviteter, som i et generelt indkøbs-, produktions- og markedsføringsforløb forbinder råvareleverandør med slutkunde.

Skolens mange klassiske anbefalinger og praktiske anvisninger findes samlet i Porters to succes bøger: "Competitive Strategy" (1980) og "Competitive Advantage" (1985). Som nævnt i forordet er bøgerne skrevet i et sprog og en form som primært er rettet mod erhvervslivets topledere og beslutningsstøttende analytikere.

Da positioneringsskolen som tidligere antydnet bygger på mange af design- og planlægnings skolens grundlæggende præmisser, er den til en vis grad ramt af tidligere anførte kritikpunkter. Dette gælder eksempelvis ulemperne ved skolens stærke orientering mod og afhængighed af det økonomiske fagområde og den heraf følgende stærke vægtning af kvantitative faktorer på bekostning af ledelsesopgavens kvalitative aspekter. Hertil kommer de åbenlyse begrænsninger, der er forbundet med skolens stærke empiriske orientering mod store, veletablerede, internationale industrivirksomheder.

Et særskilt kritikpunkt er knyttet til det forhold, at valget af strategi i vid udstrækning er baseret på analytisk skrivebordsarbejde uden forudgående indsigt i reelle markedsforhold. Et andet kritikpunkt er knyttet til den kendsgerning, at anvendelsen af skolens principper og analyseteknikker har en indbygget tilbøjelighed til at anbringe virksomheden i en forsvarsposition på bekostning af virksomhedens krea-



tivitet og forandringsberedskab. Et tredje og sidste kritikpunkt er knyttet til skolens værdikædebetraktning, idet det anviste standardiserede, lineære værdikædeforløb er for "stramt" og for enkelt til at kunne rumme de værdiskabelsesprocesser og ledelsesfunktioner, som med stigende vægt gør sig gældende på dynamiske markeder med hybride samarbejds- og organisationsformer.

### Intuition-skolen

Det særprægede navn Intuition skolen kommer af en sammentrækning af ordene "Intuition" og "Innovation". Når man overordnet ser på substansen i de mange forskellige teoretiske bidrag, der inden for rammerne af den strategiske ledelseslitteratur har sat fokus på ledelsesopgavens menneskelige aspekter, kan man i høj grad sætte spørgsmål ved, om det er relevant at tale om en særskilt strategiskole eller om de mange vigtige bidrag i højere grad falder inden for fagområdet "generel ledelsesteori". Når det i nærværende artikel alligevel er valgt at præsentere en særskilt Intuitionstrategiskole skyldes det flere vægtige forhold. For det første har H. Mintzberg, med stor vægt, i en lang årrække optrådt som en meget markant debattør og kritik af det strategiske udviklingsområde. Afsluttende med bogen: "The rise and fall of strategic planlægning" (1994) har Mintzberg således i en tider meget kraftfuld debat med primært I. Ansoff påvist begrænsninger og svagheder ved design- og planlægnings skolens teori- og methodedannelser. For det andet repræsenterer skolen et ledelsessyn, der med basis i det kundskabsteoretiske paradigme repræsenterer kontrasten til de tre foregående skolers neoklassiske ledelsessyn, og som sådan markerer vigtige aspekter ved det igangværende samfundsmæssige paradigmeskift, nemlig præcist intuition (det emergente) og innovation.

Det er fælles for skolens forskellige teori-dannelser, at der arbejdes ud fra en tro på, at leder og medarbejder som personer kan gøre en betydningsfuld forskel i arbejdet

med formulering og realisering af virksomhedens forretningsstrategier. Endvidere er det en fælles opfattelse, at strategibegrebet kommer til udtryk på forskellig måde i forskellige virksomheder, og på forskellige steder i den strategiske ledelsesproces. Som eksempel er Mintzbergs opfattelse, at begrebet "strategi", afhængig af den konkrete situation, kan være udtryk for såvel "en plan", "et mønster", "en position", "en adfærd" som "et perspektiv". På samme måde kan en strategi og en strategisk ledelsesproces være såvel "eksplicit formuleret" som "tavs underforstået på det uformelle plan," eller mest sandsynlig en kombination af de to former. Som et andet markant træk lægger skolen stor vægt på at sikre virksomhedens forandringsevne og kreative egenskaber. Bl.a. ved at bekæmpe alle former for uhensigtsmæssig regelstyring og bureaukrati.

På det organisatoriske område er det skolens opfattelse, at en dynamisk erhvervsstruktur kombineret med forskellig syn på ledelse, naturligt bør resultere i forskellige virksomheds- og organisationsformer. F.eks. udtrykt i form af Mintzbergs kendte "Strukturer in Five" (1883).

*Intuition-skolen opfatter grundlæggende begreberne "Strategi" og "Strategisk ledelse" som et flertydigt begreb, hvis indhold og praktiske udøvelse er bestemt af den aktuelle ledelse i den konkrete erhvervsituation.*

Forskellige ledelsesteoretiske tilhørsforhold bevirker, at der inden for HR-skolens fælles rammer er forskellige måder at betragte strategiformuleringsprocessen på. Som eksempel på en første måde opfatter entreprenørteoriene strategiformulering som en *visionær proces* ud fra en opfattelse af, at fremtiden ikke er givet på forhånd, og som sådan i høj grad kan "skabes" af en visionær ledelse. Som et andet eksempel opfatter de kognitive teorier strategiformulering som en *intellektuel proces* med fokus på aspekter som: *perception, erkendelse og tænkning*. Som et tredje og sidste eksempel opfatter læringsteoriene strategiformulering som en *fremvoksende (emergent) proces*. Udtrykt som ideal er det i sidstnævnte

tilfælde opfattelsen, at en effektiv organisation er karakteriseret ved en situationsbestemt ledelsesform, hvor ledelsen gennem adaptive og generative læringsprocesser til stadighed opnår indsigt i og kontrol med de faktorer, der dels kan bringe virksomheden frem til en attraktiv strategisk markedsposition, dels kan sikre den nødvendige konkurrenceevne, når positionen er nået, og dels kan tilvejebringe den nødvendige forandringssevne i forhold til eksterne og interne ændringer.

Som tidligere antydet er skolens forskellige teoridannelser opstået i slutningen af 1980'erne med en stigende popularitet op gennem 1990'erne i takt med de stadig mere synlige konsekvenser af det igangværende paradigmeskift. Dette forhold bevirker, at kritikken af skolens teorier indtil videre har været relativt afdæmpet. Naturligvis har design- og planlægnings-skolens fremtrædende repræsentanter svaret igen på kritikken med en modkritik. Ansoff har således beskyldt I-skolen og Mintsberg personligt for at lægge op til anarkistiske ledelsestilstande med deraf følgende negative konsekvenser for virksomhederne effektivitet og produktivitet. En kritik som uden tvivl er berettiget, hvis man ser problemstillingen ud fra et klassisk industrivirksomhedssynspunkt. Man bør i den forbindelse være opmærksom på, at der parallelt med og efter det igangværende paradigmeskift forsat vil være mange succesfulde industrivirksomheder med udpræget hierarkiske ledelsesformer og behov for stabile erhvervsbetingelser. De nye industrivirksomheder vil blot blive større, mere globale, mere teknologisk udviklede, bedre til at opsøge stabile vækstområder, dygtigere til at motivere egne medarbejdere og indgå i samarbejdsaftaler med andre virksomheder. Samtidig vil de geografisk set søge mod de nye internationale vækstmarkeder i Sydeuropa, Rusland og Fjernøsten. Porter (1996) har med en vis berettigelse kritiseret I-skolen for at repræsentere et fagligt, som grundlæggende ikke har noget med det strategiske ledelsesom-

råde at gøre, men som i stedet vedrører rene driftsmæssige problemstillinger ("Operational Effectiveness"). Andre kritikere har efterlyst en mere afbalanceret debat mellem Design- og I-skolen, hvor man ud fra et "helhjernerperspektiv" efterlyser teoridannelser, som søger at forene og afbalancere planlægnings- kreativitetsperspektivet.

#### Ressource-Based-skolen

Med basis i et kundskabsteoretisk virksomhedssyn er RB-skolen opstået ved Harvard Business School i slutningen af 1950'erne som en kontrast og udfordring til de teoridannelser, der jvf. tidligere var domineret af et neoklassiske virksomhedssyn. Med publicering af bogen: *The Theory of the Growth of the Firm* (1959) gør E. Penrose sig til talsmand for det synspunkt, at begrænsningerne for en virksomheds vækstmuligheder primært er knyttet til virksomhedens interne forhold i form af ressourcer og afledede kompetencer ("kapabiliteter"). En tankegang, der med rødder i den kundskabsbaseret virksomhedsopfattelse som antydet er en direkte kontrast til den neoklassiske opfattelse, hvor virksomhedernes vækstmuligheder alene er bestemt af markedets muligheder.

Som konsekvens af samfunds- og erhvervsudviklingen i 1970'erne og 1980'erne har Penrose's ideer og teorier oplevet en betydelig praktisk bevågenhed og er efterfølgende blevet videreudviklet i 1990'erne af fremtrædende forskere som: R. Rumelt (1985, 1991 og 1995), B. Wernerfelt (1984, 1986 og 1989), J. B. Barney (1986 og 1989) og R. M. Gant (1991). Årsagen til skolens popularitet skal blandt andet søges i det forhold, at stadig mere turbulente erhvervsbetingelser gør det vanskeligt at basere virksomhedens fremtidige udvikling på et troværdigt kendskab til fremtidige markedsforhold. Hertil kommer konsekvenserne af en samfundsudvikling, hvor politikere og et stærkt stigende antal investorer interesserer sig for erhvervslivets udvikling og den enkelte virksomheds indre værdier og fremtidige vækstpotentiale. En tredje og sidste årsag



skal søges i den stigende vægtning af virksomhedens ressource- og kompetenceside i forbindelse udvikling af fremtidens vidensvirksomhed. Med den stærke interne fokusering på ressourcer og kompetencer, fremtræder RB-skolens teori- og metodedannelser som et klart alternativ til specielt P-skolens teori- og metodedannelser.

RB-skolen opfatter grundlæggende begreberne "strategi" og "strategisk ledelse" som udtryk for ledelsens valg af og fremgangsmåden ved udvikling og nyttiggørelse af virksomhedens ressourcer og afledede kompetencer.

Ifølge skolen udgør virksomhedens interne ressourcer og kernekompetencer en stabil base for vedvarende konkurrencefordele og vækst, idet begrebet "ressource" defineres bredt som "alle de aktiver, evner, processer, informationer mv., der ud fra et strategisk synspunkt danner grundlag for virksomhedens udvikling og konkurrenceevne". Begrebet "kompetence" er tilsvarende udtryk for "en oparbejdet evne (skill) til at frigøre og nyttiggøre ressourcer på tværs af kategorier og organisatorisk tilhørsforhold", medens begrebet kernekompetence er udtryk for "den samling af unikke evner og færdigheder, som danner den enkelte virksomheds særpræg og konkurrencemæssige fordele.

Strategiske udviklingsfaktorer i virksomhedens omgivelser er som grundprincip dynamiske og svære eller umulige at forudsige. De er samtidig som hovedregel vanskelige at påvirke for den enkelte virksomhed. Set fra markedets synsvinkel fremtræder virksomheden som en udbudsorienteret producent, opgaveløser og/eller vidensbase.

Kimen til virksomhedens unikke ressourcer og kompetencer ligger i den kollektive viden, der over kortere eller længere perioder er opbygget gennem komplekse organisatoriske rutiner og læringsprocesser. Processer, hvorved nye ressourcer og kompetencer udvikles og nyttiggøres, er udtryk for virksomhedens entreprenørskab og innovationsevne.

Antallet af markeder, som en virksom-

hed kan overkomme at operere i, begrænses af de økonomiske midler, som virksomheden til en hver tid har til rådighed for investering i udvikling af nye ressourcer og kompetencer. Hvor kernekompetencer som hovedregel bør udvikles og bevares i virksomhedens interne struktur, kan adgangen til understøttende ressourcer/kompetencer efter behov tilvejebringes via eksternt samarbejde med andre virksomheder.

Da skolens metodedannelse fortsat er under udvikling, foreligger der på nuværende tidspunkt kun et meget begrænset antal praktiske anvisninger og ledelsesværktøjer. Som eksempel på brugbare værktøjer har R. M. Grant (1991) udviklet en systematisk metode og teknik til identificering, klassificering, operationalisering og udvikling af en virksomheds ressource- og kompetencegrundlag.

Den mest udtalte kritik af skolens teori- og metodedannelser er rettet mod de uheldige konsekvenser af skolens ensidige fokusering på virksomhedens resourceside på bekostning af markedssiden, idet det er kritikens point, at vægtningen resulterer i en relativt stiv udbudsorienteret organisationsstruktur, der på et dynamisk marked vil savne de fornødne evner til at tilpasse sig og udnytte markedets individuelle leverandørkrav og kundeønsker.

#### Konkurrenceskolen

Som en videreudviklet fraktion af RB-skolen er Konkurrenceskolen opstået i slutningen af 1980'erne med C.K. Prahalad og Gary Hammet (P&H) som det centrale samlingspunkt. Ud over de to professorers egne forskningsmiljøer ved henholdsvis University of Michigan og London Business School har skolen til stadighed haft tætte relationer til forskningsmiljøet "Business Strategy" ved Harvard Business School. Som følge af den relativt korte levetid har skolens teoridannelse endnu ikke opnået den forskningsmæssige tyngde og praktiske udbredelse, som gør sig gældende for specielt D- og P-skolens vedkommende. Til gengæld repræsenterer skolens erhvervs-

sige syn og arbejdshypoteser i betydelig grad svaret på de ledelsesmæssige forudsætninger, som er indeholdt i fremtidens videns- og konkurrencesamfund. Skolens teori- og metodedannelser er i perioden 1984-94 med stor opmærksomhed blevet publiceret af Prahalad & Hamel i *Strategic Management Journal* og *Harward Business Review* med artiklerne: "Strategic Intent" (1989), "The Core Competence of the Corporation" (1991), "Strategy as Stretch and Leverage" (1993) og "Strategy as a Field of Study: Why search for a new Paradigm?" (1994), som de publikationer, der har vakt mest international opmærksomhed. Indholdet i de 4 artikler er efterfølgende blevet sammenfattet og eksemplificeret i succesbogen: "Competing for the Future" (1994).

Studier af det internationale erhvervsliv har som udgangspunkt for skolens dannelses vist, at en række identificerbare udviklingsfaktorer som: deregulering, privatisering, industriel overkapacitet, stigende global konkurrence, virksomhedsopkøb, teknologisk udvikling og diskontinuitet, markant brancheglidning og ændrede forbrugsvaner og stigende forbrugerindflydelse har ændret erhvervslivets konkurrencebetingelser i et hidtil ukendt omfang. Under sådanne nye erhvervsbetingelser er virksomhedens fremtidige struktur og strategiske markedsadfærd ikke fremtrådt som extrapolation af fortiden, hvilket store internationale virksomheder, som f.eks. IBM, Xerox, Philips og GE har måttet erkende. En sammenligning af ledelsessystemer i virksomheder med forskellig kulturelle tilhørsforhold viser ifølge skolen, at internationale japanske virksomheder som hovedregel har været bedre end vestlige virksomheder til at matche 1990'ernes nye dynamiske internationale erhvervsbetingelser, hvilket gælder virksomheder som Honda, Canon og Sony.

Med basis i kritiske analyser af ledelseslitteraturen, konstaterer skolen endvidere, at erhvervslivet kun i begrænset omfang kan hente støtte til løsning af den nødvendige omstillingsproces fra de eksisterende

teori- og metodedannelser. Følgelig findes der et påtrængende behov for nytænkning på især det strategiske ledelsesområde.

*Konkurrenceskolen opfatter grundlæggende begreberne "strategi" og "strategisk ledelse" som udtryk for ledelsens evne til at formulere og kommunikere ambitiøse visioner for virksomhedens fremtidige udvikling og efterfølgende tilføre virksomhedens organisationskultur egenskaber som i udpræget grad fremmer kreativ konkurrenceadfærd.*

I forbindelse med efterlysning af teoriudviklinger der sætter fokus på opnåelse af større grad af helhed og dynamik i virksomhederne strategiske ledelsessystemer, fremhæver skolen betydningen af et grundlæggende princip om "Not Only" – "But Also". F.eks. "ikke kun fornyelse af processer, men også fornyelse af strategier", "ikke kun læring, men også aflæring", "ikke kun effektivitet og produktivitet, men også kreativitet og udvikling", "ikke kun harmoni (fit), men også konstruktiv konflikt (stretch)", osv.

Ved brug af sloganet "from Allokation to Leverage" sætter skolen endvidere fokus på den måde, hvorpå forskellige ressourcer og afledede kompetencer kan sammensættes og forstærkes med henblik på at skabe særprægede konkurrencefordele på såvel kort som lang sigt. Til forskel fra RB-skolen lægger K-skolen således stor vægt på, at kompetenceudvikling finder sted i hele værdikædeforløbet, helt frem til virksomhedens møde med den konkrete salgs- og leveringssituation.

I stedet for som P-skolens at opfatte erhvervsstrukturen som en gruppering af forskellige delvis uafhængige og stabile erhvervssektorer ("Industries"), er det K-skolens opfattelse, at den moderne erhvervsstruktur i højere grad bør opfattes som en dynamisk gruppering af en række indbyrdes samarbejdende og konkurrerende interessenter/agenter, omfattende virksomheder, strategiske samarbejdspartnere, naturlige kundegrupper, lokale myndigheder, politiske fraktioner mv., hvis dannelse og funktionsmåde i høj grad kan påvirkes

og udnyttes ved den enkelte proaktive virksomheds valg af konkurrencestrategi.

I bestræbelserne på at efterleve skolens strategiske grundprincipper omfatter skolens metodedannelse nedenstående 5 basale indsatsområder:

- Virksomhedskultur
- Markedsviden
- Kompetenceudvikling
- Problemløsningsevne
- Visionsledelse.

Med brug af nøglebegrebet: "Corporate Revitalization" er det ledelsens opgave at tilføre *virksomhedskulturen* og hermed den samlede medarbejderstab en proaktiv holdning til samarbejde, problemløsning og konkurrence. Udover at modvirke vanetænkning, skal de anvendte virkemidler fremme initiativtagning, professionalismisme, evnen til at lære af fejl, teamdannelser og en udpræget vinder- og konkurrencementalitet.

Med brug af nøglebegrebet: "Develop the Industry Foresight" er det tilsvarende ledelsens opgave at skabe grundlag for opnåelse af en dynamisk *markedsindsigt* på alle niveauer i organisationen. Udover konkurrent- og kundeovervågning, skal de anvendte virkemidler fremme evnen til opdagelse og indsigtfuld læring ("Sense of Discovery and Experiments").

Med brug af nøglebegrebet: "Built Core Competencies for the Future" er det endvidere ledelsens opgave at skabe grundlag for en fremadrettet udvikling af virksomhedens portefølje af *kernekompetencer*, idet kompetencebegrebet - udover professionelle tekniske færdigheder, omfatter organisationens evne til at lære, kommunikere, involvere og forpligte sig på tværs af traditionelle faggrænser. De anvendte virkemidler omfatter her alle traditionelle og utraditionelle metoder og værktøjer, som kan medvirke til professionalisering af den samlede medarbejderskab og strategiske samarbejdspartnere.

Med brug af nøglebegrebet: "Crafting Strategic Architecture" er det ligeledes

ledelsens opgave at skabe grundlag for skabelse af kreative *problemløsninger*, der på utraditionel måde er i stand til at matche markedets behov. Som vigtigste opgave skal de her anvendte virkemidler skabe sammenhæng mellem kundernes funktionelle behov og de potentielle teknologier/kompetencer, der er indeholdt i virksomhedens og strategiske samarbejdspartneres ressourcer.

Med brug af nøglebegrebet "Truly Stretching Strategic Intent" er det som sidste indsatsområde topledelsens opgave at klarlægge og synliggøre virksomhedens fremtidige *vision* og tilhørende udviklingsmål ("Leadership Position"). For at kunne skabe sammenhold og begejstring, skal visionen og målene være nyskabende og ambitiøse. De anvendte virkemidler skal primært medvirke til at legitimere og prioritere de forudsætninger og egenskaber, som ligger til grund for en visionær tankegang. Til inspiration for ledelsen har skolen udarbejdet forskellige generelle spørgsmål. F.eks. "Twenty Questions about the Future".

Når det tages i betragtning, at RB-skolens publikationer i stor udstrækning markedsføres som henholdsvis et markant alternativ til andre strategiskoler og en stærk kritik af den traditionelle industrivirksomheds manglede dynamik, skulle man umiddelbart forvente en kritisk modreaktion. Når en sådan reaktion ikke har fundet sted, skyldes det sandsynligvis skolens relativt korte levetid og den kendsgerning, at de synlige konsekvenser af det igangværende paradigmeskift i stigende grad bekræfter skolens kritiske grundsynspunkter.

Den foreløbige kritik af skolens teori- og metodeudvikling har i hovedsagen været rettet mod tre forhold. Det første forhold gælder skolens åbenlyse mangel på synliggørelse af de forskningshypoteser, forskningsmetoder og empiriske forskningsresultater, som må forventes at ligge til grund for skolens forskellige markante synspunkter og praktiske anvísninger. Det andet forhold gælder de ukommenterede anvendelsesmæssige begrænsninger, som skolens stærke fokusering på store internationale

virksomheder må formodes at indebære i forhold til mellemstore og små virksomheder. Det tredje og sidste forhold gælder skolens manglende teori- og metodeudvikling på det område, der i overensstemmelse med skolens egne anbefalinger skal sammenkoble normative og kreative metoder i et helhedsledelsesperspektiv.

## Diskussion

Spørgsmålet er, hvad vi har lært af de 50 års indsats inden for området strategi? Vi mener, at de følgende emner er relevant læring.

### State-of-the-art i dag

Hvad er så state-of-the-art inden for strategiteorien i dag? Det er ikke noget nemt spørgsmål at besvare. På trods af 50 års udvikling, mange højt estimerende tidsskrifter og en stærk tradition inden for området så må teoriområdet strategisk ledelse stadig karakteriseres som umodent. Selv de grundlæggende begreber, såsom kompetencer eller konkurrenceevne, er der ikke enighed eller afklaring i forhold til. Der synes kun at være enighed om:

- 1 En virksomhed bør stræbe efter konstant at sikre sig en forrentning af den investerede kapital, der er over gennemsnittet af konkurrenternes, samtidig med at en række ikke-finansielle mål, under overskriften stakeholder management, også følges.
- 2 En fordelagtig strategisk position på markedet er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig, forudsætning for at have stærkere konkurrenceevne end konkurrenterne. Med andre ord må konkurrenceevne afhænge af mere end virksomhedens position på markedet, f.eks. et sæt af mere eller mindre unikke kompetencer.
- 3 En overgennemsnitlig forrentning af den investerede kapital afhænger af, at virksomhedens konkurrencefordel bygger på elementer - position, kompetencer eller andet - der er specifikke for virksomheden, skaber værdi for kunderne og er vanskelige at efterligne.

- 4 Imidlertid er det nødvendigt også at have et dynamisk syn på konkurrenceevnen, i det innovationer, f.eks. i form af nye produkter, markedsafgang, kompetencer etc., kan ændre virksomhedens konkurrenceevne grundlæggende.

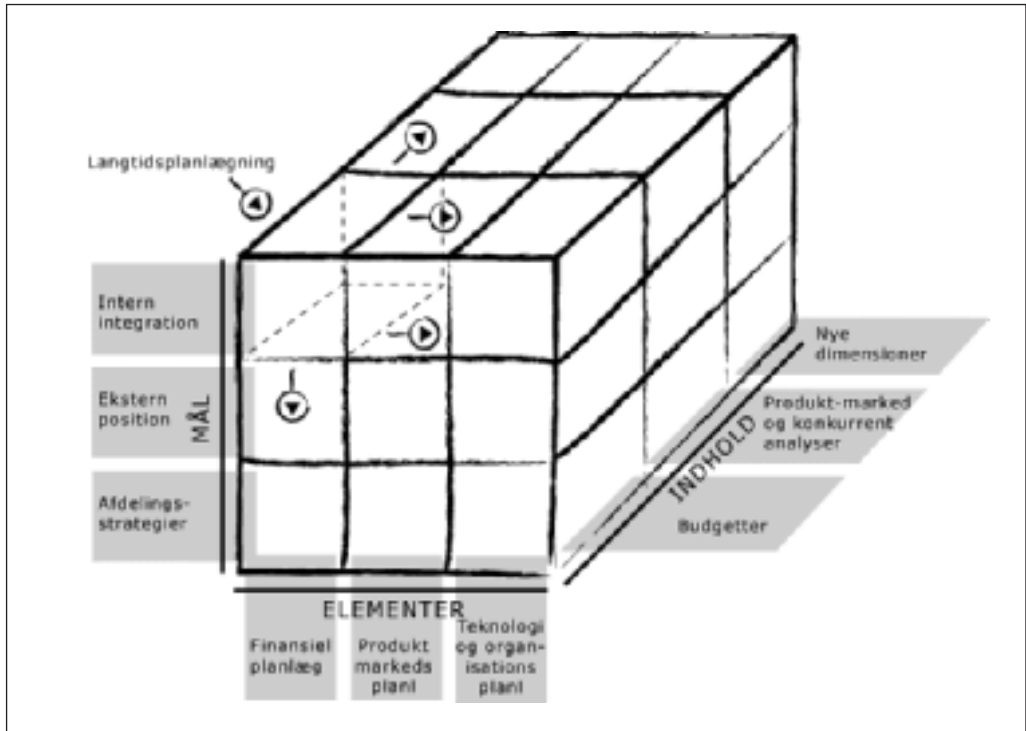
Udviklingen i strategiske emner over tid Uanset om man vælger at beskrive strategiteoriens udvikling via en opdeling i teoretiske skoler, eller man blot forsøger at beskrive de emner, som tages i betragtning i forhold til begrebet strategi eller strategisk, så er hovedkonklusionen klar. I takt med øgningen af den eksterne dynamik for virksomheder er der sket en eksplosion i udviklingen af strategiteori, sådan at alt stort set er strategi eller inden for strategisk ledelse i dag.

Hvis man i dag forsøger at skabe sig et overblik over den litteratur, der omhandler strategisk ledelse, bliver man hurtigt forvirret - af flere gode grunde. For det første er mængden af litteratur alene nok til at sætte grå hår i hovedet på selv den stædigste og hurtigstlæsende person - der findes enorme mængder af strategilitteratur. Og hvad værre er, begrebet "strategi" er blevet brugt i mange forskellige sammenhænge. Et skyndsomt udpluk af sammenhænge, hvori strategi indgår, kunne indeholde kvalitetsstrategi, IT-strategi, produktionsstrategi, virksomhedsstrategi, R&D-strategi og mange, mange andre. Af dette ser vi, at "strategi" bliver brugt for forskellige niveauer i en virksomheds organisation (f.eks. virksomhedsstrategi eller produktionsstrategi) og som rettet mod forskellige faglige emner af betydning for virksomheden (f.eks. kvalitet og IT).

Strategiteori er, stort set, gået fra at handle om langtidspanlægning og budgettering af økonomiske ressourcer over integrationen af muligheder, trusler, styrker og svagheder til at handle om alt fra økonomi, kvalitet, IT, teknologi, produkter, markedsudvikling, personale og så videre.

Disse pointer er illustreret i figur 1.

Figur 1. Udviklingen i de emner, der behandles inden for strategiteori, ud fra den historiske beskrivelse [Adapteret fra (Drejer, 1996)].



Strategiteorien er faret vild!

Ovenfor er der argumenteret for, at strategiteorien har været ude for en voldsom udvikling over de seneste 40-50 år. Ikke desto mindre kan vi konstatere at i forhold til vort udgangspunkt i afsnit 3, så synes en stor del af de nyeste områder inden for strategiteori mere at beskæftige sig med taktiske emner og effektiv drift – snarere end innovativ forretningsudvikling. Se blot på emner som Business Excellence, Balanced Scorecard, kvalitetsstrategi, teknologiplanlægning og meget andet. Jævnfør Porter's tanker om hvad strategi egentlig er, så er disse emner jo eksempler på emner, der handler om rationel effektivitet, funktioner, småforbedringer etc. Derfor må de betragtes som taktiske - navnet til trods - og netop ikke strategiske!

Vi vil derfor argumentere for, at strategiteorien er "faret vild", siden det grundlæg-

gende arbejde omkring strategi som forretningsudvikling (f.eks. Ansoff, 1965; Levitt, 1960) kombineret med hensyntagen til de interne forhold (Andrews, 1960; Penrose, 1957). Der er ganske simpelt behov for at starte med at træde et skridt tilbage og se på, hvad strategi egentlig handler om, og hvad det er kommet til at handle om i dag. Det kan være særdeles nyttigt at sammenligne nogle af de klassiske kilder med nogle af de mere moderne og se, om der er noget, der retfærdiggør eventuelle forskelle. Tag f.eks. Ackoff's simple definition fra 1970 (Ackoff, 1970):

- Strategi handler om at styre virksomhedens handlinger, så virksomheden kan opnå stadig overlevelse, og involverer ofte en signifikant del af virksomhedens ressourcer



- Strategi handler om virksomheden som helhed
- En del kan også have sin del-strategi, men ikke uden en hel-strategi
- Virksomheden er et åbent system - dvs. strategi er både intern og eksternt.

Her ser vi, at strategi altid har været tænkt som en kontinuerlig ledelsesaktivitet og -tækning - naturligvis suppleret med jævnlige operationaliseringer i taktikker og handlingsplaner eller implementering, men uden at disse ting har noget med selve den strategiske tænkning at gøre.

Dette er vi kommet væk fra. De senere års debat om strategisk tænkning versus strategisk planlægning f.eks., viser, hvor langt væk fra kernen vi faktisk er kommet. Ud over at der ikke er tale om et dilemma - selvfølgelig skal vi både have planlægning og tænkning - så handler strategisk tænkning da ikke om implementering og planer. Det sidste er og bliver en taktisk aktivitet. Samtidig har vi på indholdssiden af strategisk ledelse fået et mylder af "strategiske" bidrag inkluderende alt fra kvalitetsstrategi, IT-strategi, branding-strategy, produktionsstrategi, produktstrategi, produkt-markedsstrategi og mange, mange andre - bidrag, der retter sig mod vidt forskellige formål, organisatoriske niveauer og dele af virksomheden (Drejer, 2002). Derfor synes løsningen at være at gå tilbage til kernen af strategiteorien samtidig med, at vi bruger den tænkning, som dette notat har introduceret. Derved får vi at:

- Strategisk tænkning = nytænkning, innovation, relationsskabelse.  
Nøgleaktiviteten er forretningsskabelse = udvikling af marked og kompetencer, niveau er corporate level, formålet er forbedring af position, enheden er kompetencer eller "ressourceklumper".
- Strategisk planlægning = Formulering og implementering af handlingsplaner.  
Nøgleaktiviteten er oversættelse af forretningsideer og scenarier til konsekvenser for virksomhedens marked, ressour-

cebase, struktur etc. med det formål at vurdere mulighederne for den nødvendige udvikling af virksomheden for at opnå de strategiske tanker.

- Drift = varetagelse af eksisterende aktiviteter inden for givne rammer.

Nøgleaktiviteten er småforbedringer = forbedring af nuværende processer og aktiviteter, niveau er de enkelte enheder i organisationen, formålet er effektivisering, enheden er funktioner.

Strategi skal naturligvis hænge sammen med (effektiv) drift, men ledelsesmæssigt er der tale om to vidt forskellige opgaver. Der knytter sig med andre ord en lang række forskningsmæssige udfordringer til dette fremskridtsorienterede tilbageskridt i strategiteorien.

### Konklusion - fremtidens strategi

I dette afsnit vil vi konkludere, hvad de mest presserende forskningstemaer for de næste tre til fem år er inden for strategisk ledelse.

#### Udfordringen

Vi startede med at konstatere, at danske erhvervsvirksomheder var udfordret som aldrig nogensinde før af øget konkurrence, globalisering, innovationspres og meget andet. Imidlertid synes det, som om danske erhvervsvirksomheders typiske reaktionsmønstre på disse eksterne strategiske udfordringer er at fokusere på kvaliteten, økonomien, likviditeten og på småforbedringer af virksomhedens driftsaktiviteter.

Derved fjernes fokus og ressourcer gradvist fra de innovative og/eller forretningsskabende aktiviteter, hvilket fører til en ond cirkel hvor virksomhedens mulighed for at forbedre sin konkurrenceevne langsomt ædes op, samtidig med at virksomheden hele tiden fortsat er presset på konkurrenceevnen. Resultatet er, at man kommer til at konkurrere på pris og omkostninger uden mulighed for at differentiere sig og dermed tage en højere pris. Man har skruet sig ned i en konkurrencemæssig dødsspiral,

som det kræver tanke- og kompetencemæssige kvantespring at gøre sig fri af. Vi kender ganske udmærket eksempler på virksomheder, der har gjort dette. Tænk bare på Chrysler for år tilbage, hvor man skar dybt i virksomhedens forskning og udviklingsaktiviteter inden for en kort periode og derved fik skabt et positivt resultat af virksomhedens drift. Aktionærerne var lykkelige og toplederen, Lee Iacocca, blev hyldet som en helt. Lige indtil boblen brast, og det stod klart, at Chrysler stadig var presset på kvalitet og pris og ydermere ikke var i stand til at udvikle nye biltyper, der kunne differentiere sig i konkurrencen. Og på det tidspunkt var det for sent at vende udviklingen, og Chrysler kunne kun reddes via en fusion.

I stedet for denne dødsspiral vil vi tage udgangspunkt i, at dansk erhvervsliv fortsat i de kommende år vil være underkastet de tidligere beskrevne dynamiske og turbulente erhvervsbetingelser, der i høj grad skaber gunstige muligheder for vækst og forretningsudvikling. Set ud fra en forskningssynsvinkel er det derfor i høj grad et spørgsmål om at synliggøre, udvikle og operationalisere teorier og strategiske ledelsesværktøjer, der på en konstruktiv måde kan understøtte erhvervslivets ledelse i bestræbelserne på at igangsætte proaktive og progressive forretningskabelsesaktiviteter og derved udnytte dynamiske erhvervsbetingelser til eget og Danmarks bedste.

Vi vil bruge begrebet "forretningsskabelse" fremfor det måske mere kendte begreb "innovation". Dette er for ikke kun at fokusere på forskning og opfindelser, men også på det at kommercialisere opfindelserne og opbygge forretningsystemer til at fremstille, distribuere og markedsføre opfindelserne. Det første – fokus kun på forskning og udvikling – sker desværre alt for ofte i debatten om innovation, se bare ovenfor, og det vil vi gerne undgå. Vi vil definere forretningskabelse, vort udgangspunkt, som et udtryk for evnen til at skabe og forny virksomhedens forretningsmæssige grundlag (internt og eksternt) og eksistensberettigel-

se. I lyset af diskussionen hidtil kan udgangspunktet for den fremtidige forskning inden for strategisk ledelse formuleres på den følgende måde:

*Inden for de næste 3-5 år vil danske erhvervsvirksomheder være presset på evnen til at skabe forretning/ændre position og evnen til at skabe effektiv drift samtidig. Det vil skabe et behov for at se strategi som noget andet og mere, end vi kender det i dag – som en balance mellem (innovativ) forretningskabelse og effektiv drift.*

#### Definition på strategi og forretningsudvikling

Allerede Drucker - og sikkert nogen før ham - sondrede mellem at gøre det rigtige og at gøre det, man nu gør, rigtigt, (Drucker, 1958). I forbindelse med virksomheders strategiske ledelse kan vi formulere dette som på den ene side at sælge de rigtige produkter på de rigtige markeder og på den anden side at producere virksomhedens produkter på den rigtige måde. Det er intuitivt klart, at en virksomhed i det lange løb er nødt til at koncentrere sig om begge disse ting, samtidig med at man fastholder et dobbelt fokus på innovativ forretningskabelse og effektiv drift. Grundlaget for forskningsprojektet er således, at vi taler om strategi som:

- Forandring af virksomhedens position på markedet ved hjælp af forretningsudvikling og udnyttelse af den eksisterende position.
- At markedet består af nuværende og fremtidige kunder og andre spillere, altså at det er hele virksomhedens miljø, der bør betragtes i strategisk ledelse.
- At virksomheden bør ses som en helhed af forretning på den ene side og ressourcer på den anden side. Det betyder, at virksomhedens interne styrker og svagheder skal beskrives i enheden af "res-

sourceklumper" eller kompetencer snarere end funktioner eller afdelinger.

Et centralt begreb bliver således potentialet ved virksomhedens eksisterende ressourcer til at skabe værdi i andre markedssituationer end den nuværende (samtidig med at der selvfølgelig skal skabes værdi i den nuværende markedssituation!). Man kan tale om et ressourcemæssigt beredskab, som virksomheden til enhver tid er i besiddelse af, og som kan udløses af nyorienteringer af virksomhedens forretningsmæssige grundlag - forretningsudvikling.

Nu er det ikke første gang, der bliver argumenteret for, at positionering ikke alene dækker de eksterne overvejelser for en virksomhedsstrategi. Allerede i 1960 argumenterede Theodore Levitt i sin klassiske artikel "Marketing Myopia" for, at virksomheder burde definere deres forretning langt bredere end blot ud fra deres produkter (Levitt 1960). Enhver forretning opfylder en række behov og krav hos kunderne og kan agere ud fra meget mere end blot de nuværende produkter. En *forretning* kan således defineres som kombinationen af en

forretningsidé, et forretningskoncept og en forretningsorganisation. En operationaliseret *forretningsidé* kommer til udtryk som et eller flere ydelser, der på en tilfredsstillende måde er i stand til at dække behov og krav hos en kreds af potentielle kunder. *Forretningskonceptet* kommer til udtryk i den værdiskabelsesproces (kompetencer), der ligger til grund for ydelsernes design, frembringelse, salg og distribution. *Forretningsorganisationen* kommer til udtryk i de grundprincipper, efter hvilke de personer og/eller funktioner, som er involveret i forretningskonceptets udøvelse, samarbejder. Bemærk at dette er bredere defineret end de traditionelle SBU'ere (strategic business units), som anvendes i Porter's porteføljetankegang.

I lyset af dette kan *forretningsudvikling* nu defineres som: ... forretningsudvikling er et udtryk for evnen til at skabe og forny virksomhedens forretningsmæssige grundlag og eksistensberettigelse. Det vil sige, at forretningsudvikling hænger sammen med både forandring af virksomhedens marked og virksomhedens kompetencer og dermed handler om at udvikle hele virksomheden.

## Summary

*This article presents the strategic theory of yesterday, today and tomorrow – and our perception of key strategic research issues over the next three to five years. A discussion of the his-*

*tory and status today of strategic theory prepares the way for a definition of state-of-the-art within this field. In conclusion the authors present their considerations on the strategy of tomorrow.*

## Litteratur

- Aaker**, D. A.: Strategic Marketing Management, Prentice Hall, 1999.
- Ackoff**, R. L.: A Concept of Corporate Planning, Wiley & Sons, 1970.
- Adizes**, I.: The Company's Lifecycle: Diagnosis and Therapy, Børsens Forlag, 1989.
- Anderson**, P. & Tushman, M. L.: "Technological Discontinuities and Dominant Designs - a cyclical model of technological change", Administrative Science Quarterly, 35, pp. 604-633, 1990.
- Andrews**, K. R.: The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwing Inc., 1967.
- Ansoff**, H. I.: Corporate Strategy - an analytical approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill, 1965.
- Ansoff**, H. I. & Hayes, R. L.: From Strategic Planning to Strategic Management, Wiley and Sons, 1976.
- Ansoff**, I.: "The emerging Paradigm of strategic Behavior", Strategic Management Journal, vol. 8. 1987.
- Ansoff**, H. I., & McDonell, E.: Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990.
- Ansoff**, H. I.: Critique of Henry Mintzberg's "the Design School", Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 449-461, 1991.
- Argyris**, C. & Schon, D. A.: Organisational Learning . a theory of action perspective, Addison-Wesley, 1978.
- Argyris**, C. & Schon, D. A.: Organisational Learning II, Addison-Wesley, 1998.
- Barnett**, W. P. & Burgelman, R. A.: "Evolutionary perspectives on strategy". Strategic Management Journal, vol. 17. 1996.
- Barney**, J.: "Types of Competition and the Theory of Strategy", Academy of Management Review 11, 1986.
- Barney**, J. B.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, , pp. 12-26, 1991.
- Bettis**, R.A.; Hitt, M.A.: "The New Competitive Landscape", Strategic Management Journal, Summer Issue, vol. 16, pp. 7-19, 1995.
- Brown**, D. M. and Laverick, S.: "Measuring Corporate Performance", LRM. vol. 27. 1994.
- Chandler**, Jr.: Strategy and structure Chapters in the history of the American industrial enterprise, MIT Press, 1962.
- Clark**, D. N.: "Strategic management tool usage: a comparative study", Strategic Change vol. 6.1997.
- Clark**, K. B.: "What Strategy can do for Technology", Harvard Business Review, November-December, 1989.
- Collins**, J.C. & Lazier, W. C.: "Vision - The Greatest Companies Started with the Founders' Core Vision", European Management Review, Spring 1993.
- Collins**, J. C. and Porras, J.I.: "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, 1996.
- Christensen**, J.C.: Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press, 1998.
- D'Aveni**, R.A.: Hypercompetition – managing the dynamics of strategic maneuvering, The Free Press, 1994.
- De Bono**, E.: Lateral Thinking, Random Books, 1991.
- Drejer**, A.: Strategic Management and Core Competencies, Quorum Books, 2002.
- Drucker**, P. F.: The Practice of Management, Harper and Row, 1958.
- Drucker**, P. F.: "The Theory of the Business", Harvard Business Review, September-October, 1994.
- Eisenhardt**, H. & Martin, J.E.: "Dynamic Capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, vol. 21, pp. 1105-1121, 2000.
- Evan**, P.&Wurster, T. S.: Blow to Bits, Børsens Forlag, 2001.
- Falkenberg**, J. og Haugland, S.A.: Rethinking the Boundaries of Strategy. Handelshøjskolernes forlag, 1996.
- Foss**, N. J.: Two Economic Strategy Theories, (In Danish), Copenhagen Business School, 1993.
- Foss**, N.J.: The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, Copenhagen Business School, 1997.
- Foss**, N. & Hedaa, L.: Strategi og organisation. Handelshøjskolens Forlag 1997.
- Fry**, J.N. & Killing, P.J.: Strategic Analysis and Action, Prentice Hall, 1995.
- Ghemawat**, P.: Strategy and the Business Landscape, Prentice Hall, 2000.
- Grant**, R.M.: Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publisher, Cambridge, 1995.
- Grant**, R. M.: "The Resource-based Theory of

- Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, Spring, pp. 46-64, 1991.
- Greenley**, G. E.: Strategic Management, Prentice Hall, 1989.
- Greiner**, L.: “Development and Transition in an Organisation’s Growth”, Harvard Business Review, July-August, 1972.
- Hamel**, G. & Prahalad, C. K.: Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994.
- Hamel**, G. & Prahalad, C. K.: Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, no. 2, pp. 75-84, 1993.
- Handy**, C.: The Age of Unreason, Arrow, 1995.
- Haspeslaugh**, P.: Portfolio Planning Methods and the Strategic Management Process in Diversified Industrial Companies, Ph.D. Thesis, Harvard Business School, 1983.
- Hatten** & Hatten: Strategic Management - Analysis and Action, Prentice Hall, 1987.
- Hayes**, R.H., Pisano, G.P., Upton, D.M.: Strategic Operations – Competing through Capabilities, The Free Press, 1996.
- Henderson**, B.D.: "The Product Portfolio", The Boston Consulting Group Perspective, no. 66, Boston, 1970.
- Hitt**, M. A. & Ireland, R. D.: “Corporate Distinctive Competence: Strategy, Industry, and Performance”, Strategic Management Journal, vol. 6, 1985.
- Hussey**, D. E.: "Glossary of techniques for strategic analysis", Strategic Change. vol. 6. 1997.
- Iacocca**, Lee: IACocca, The Free Press, 1987.
- Inkpen**, A. & Choudhury, N.: "The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of Strategy Absence", Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995.
- Johnsen**, E.: Strategisk analyse og syntese, Handelshøjskolens Forlag, 1993.
- Johnson** G. & Scoles K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 2002.
- Kaplan**, R. S. & Norton: D. P., The Balanced Scorecard - translating strategy to action, Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan**, R. S. & Norton, D. P.: The Strategy-focused Organization, Harvard Business School Press, 2001.
- Koch**, R.: Guide to STRATEGY, Pitman publishing, 1996.
- Kotler**, P.: Marketing Management, Prentice Hall, 1999.
- Kotter**, J.: Leading Change, Harvard Business School Press, 1997.
- Leonard-Barton**, D.: Wellsprings of Knowledge, Harvard Business School Press, 1995.
- Levitt**, T.: “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, pp. 45-60, July-August, 1960.
- March**, J.: "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, vol 2 nr. 1, 1991.
- March**, J.: Ledelse i en Verden Beriget med Usikkerhed, Samfundsvideksaberne, 1994.
- Mintzberg**, H.: “Patterns in Strategy Formulation”, Management Science, vol. 9 no. 24, 1978.
- Mintzberg**, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, 1994.
- Mintzberg**, H.: Strategy Safari, The Free Press, 1999.
- Mintzberg**, H. & Waters, J. A.: "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, vol. 6, 1985.
- Mintzberg**, H. & Westley, F.: "Cycles of Organizational Change", Strategic Management Journal, vol. 13, 1992.
- Moore**, J. I.: Writers on Strategy and Strategic Management, Penguin, 1992.
- Morden**, T.: An Introduction to Business Strategy, McGraw-Hill, 1999.
- Moss** Kanter, R.: The Challenge of Organizational Change, Harvard Business School Press, 1992.
- Olsen**, F.: Strategic Surveillance Systems, (In Danish), In "Strategy and Management" - Systeim, 1993.
- O’Shaughnessy**, N.: "The idea of competitive advantage and the ideas of Michael Porter", Strategic Change, vol. 6, 1997.
- Penrose**, E.: The Theory of the Growth of the Firm, Wiley, 1957.
- Porter**, M. E.: Competitive Strategy, The Free Press, 1980.
- Porter**, M. E.: Competitive Advantage, The Free Press, 1985.
- Porter**, M. E.: "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May-June, 1987.
- Porter**, M.E.: “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, , Strategic Management Journal, pp. 95.117, vol. 12, 1991.
- Porter**, M.E.: "What is strategy?", Harvard Business Review, November-December, pp. 33-47, vol. 17, 1996.



- Prahalad, C. K. & Hamel, G.:** "The Core Competencies of the Corporation", Harvard Business Review, May-June, 1990.
- Prahalad, C.K.:** "The Role of Core Competencies in the Corporation", Research-Technology Management, November-December, pp. 40-47, 1993.
- Prahalad, K. & Hamel, G.:** "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", Harvard Business Review, July/august, 1991.
- Prahalad, K. & Hamel, G.:** "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm", Strategic Management Journal, vol. 15, 1994.
- Prahalad, K. & Hamel, G.:** "Strategic Intent", Harvard Business Review, May/june, 1989.
- Printz, L.:** Strategiske skoler, Aarhus Business School, 1995.
- Printz, L.:** Strategisk Varsling, Aarhus Business School, 1996.
- Printz, L.:** A Strategic Development Model, Aarhus Business School, 1998.
- Quinn, J. B.:** Intelligent Enterprise, The Free Press, 1992.
- Rumelt, R. P.:** Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard Business School Press, 1986.
- Rumelt, R. P.:** "Toward a Strategic Theory of the Firm", in Richard B. Lamb (ed) Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, 1984.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J.:** Strategic Management, Wiley & Sons, 2001.
- Schendel, D.:** "Introduction to the summer 1994 special issue-'Strategy: Search for new paradigms", Strategic Management Journal, vol. 15, 1994.
- Schendel, D. (ed):** Fundamental Issues in Strategy. McGraw Hill, 1994.
- Schumpeter, J.:** Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, Harvard University Press, 1962.
- Shapiro, E.:** Fad Surfing in the Boardroom, Addison-Wesley, 1996.
- Stacy, R.:** Strategic Management and Organizational Dynamics, Prentice Hall, 1993.
- Starbuck, W. H.:** "Strategizing in the Real World", International Journal of Technology Management, vol. 8, no. 1/2, 1993.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Schuen, A.:** "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, vol, 18, no. 7, pp. 509-533, 1997.
- Thomas, H. (editor):** Strategy, Structure and Style, John Wiley & Sons Ltd. 1997.
- Toffler, A.:** Future Shock, Pan, 1973.
- Toffler, A.:** The Third Wave, Pan, 1980.
- Vasconcellos e Sá, J. A.:** "Some Empirical Evidence on a Contingency Theory of Success Factors", European Management Journal, vol. 6, 1988.
- Wernerfelt, B.:** "A Resource-based View of the Firm", Strategic Management Journal, vol. 5, 1984.
- Winter, S.:** "Knowledge and competence as strategic assets", pp. 159-184 in D.J. Teece (editor), The competitive challenge, Ballinger, 1987.

