

Forord

Omverdenen vurderer ofte virksomheder statisk og på kort sigt. Det kender vi specielt fra de angelsaksiske talende lande, hvor en række begreber relateres hertil: seneste skud på stammen er shareholder value, der i økonomiske termer fokuserer på størst mulig værdi til aktionærerne.

Dynamikken – fordybelsen – om hvorfor virksomheder kan være succesfulde er kun sjældent belyst, og succesbegrebet sættes i denne relation sjældent i perspektiv. Hvilke selskaber drejer det sig om? Hvad kendetegner dem? Hvorfor er de her? I nogle tilfælde mere end 100 år efter stiftelsen. Heltedyrkelsen af lederen bør, om ikke erstattes så, suppleres med en lige så stor næsegrus beundring for de selskaber, der manøvrerer sig igennem ”Skylla og Charybdis” i form af verdenskrige, teknologifornyelse, makroøkonomiske chok, valutakriser, toldbarrierer, politiske systemskifter og alligevel overlever de, og ofte med stor succes.

Dette fænomen trænger til et nærmere eftersyn og er ikke belyst i nyere tid i et bredt organisations-teoretisk perspektiv¹.

En så omfattende analyse gør forfatteren ydmyg, da indgangsvinklerne er mange, men giver samtidig en motivation til at undersøge fænomenet succes og overlevelse i et bredt organisationsteoretisk og empirisk perspektiv.

Jeg har gennem årene foretaget omfattende litteraturstudier af meget bred karakter, og er ofte stoppet op ved bibliografier eller beskrivelser af virksomheder. Det gennemgående tema har været enten succes eller fiasko. Nogle virksomheder har overlevet og andre er ”døde” – for personer til tider i ordets bogstaveligste forstand.²

I de senere år er der publiceret stribevis af danske og internationale bøger om virksomheder og deres ledere og det er ofte fascinerede læsning³. I gennem tidens løb har flere af disse bøger gjort et stort indtryk på mig: Stifteren af Sony, A. Morita, bog ”Made in Japan”, men også Chrysler, direktør Lee Iaccoca’s bøger har været spændende og interessante. Den seneste bog, der har tilført noget nyt er Intel direktøren, Andy Groves bog ”Only the Paranoide Survive”, der gør op med dele af vo-

¹ Thomsen (1995) har undersøgt struktur og adfærd i 100 virksomheder fra 1890-1990 med fokus på branche og koncentration i branche og udskiftning. Han konkluderer selv, at ”for langsigtede longitudinale studier, som er nødvendige for at forstå store firmaers udvikling, er datagrundlaget imidlertid mangelfuldt”.

Øhlenschläger Madsen (1982) har en anden vinkel, nemlig virksomhedsovertagelser og fusioner i 15 store danske industrivirksomheder, hvor emnet alene ikke giver svar på brede succes- og overlevelsårsager.

² Adm.direktør Johannes Pedersen, Nordisk Fjer, Robert Maxwell.

³ Ford, Pepsi, Coca Cola, Hammer, Barings, IBM o.m.a.

res klassiske mikroøkonomiske tankegang og som samtidig tilfører vores viden omkring brancheteori og strategisk varsling ny og inspirerende tankekraft (Møller, 1996). Denne bog er i 1997 blandt de 10 mest solgte bøger på Amazon.com, der er verdens største boghandel på Internet.

Herhjemme er bøger om virksomheder og virksomhedsledere også blevet en ”industri”, og der er i de senere år skrevet bøger om skandaler i virksomheder og virksomhedsledere, hvoraf de fleste både har en god historie og virksomheden har mange år på bagen⁴.

De seneste bøger som jeg finder mere end eftertænksomme er bøger som Arie de Geus’ historiske analyse af ”The living company”⁵ om overlevelse og succesfaktorer i et historisk perspektiv. John P. Kotters bog om forandringsledelse. Boydell m.fl., der skriver om den lærende virksomhed og Ghoshal og Bartletts bog om ”The Individualized Company”.

De behandles alle i senere kapitler.

Flere af de udenlandske bøger har jeg haft mulighed for at anmelde i Civiløkonomen, herunder ikke mindst bøger omkring finansforhold.

Det følgende er en historie om succesbegrebet i bred organisatorisk forstand, og det er blevet et paradigmeskift i min forståelsesramme om succes og det at drive virksomhed.

Dette er ikke historien om de der er døde, men om de der er i live. Historien om de døde er en anden historie, selv om der utvivlsomt også kan hentes nyttig læring fra de døde, og ikke mindst årsagerne til de døde. Dette er historien om de virksomheder, der er i live. Det er læren om hvorfor og hvordan de fik succes.

Læring er meget generel og p.t. et modebegreb. Denne afhandling er et læringsprojekt med fokus på en række L’er: SuccesfuLd, overLevelse, strategisk ledeLse og brancheteori, kuLtur, den Lærende organisation, strategisk varsLing og forandringsLedelse. Under et kunne man kalde det for læren om de 7 L’er.

De omfattende litteraturstudier parret med egen analyse har sat mange begreber på plads for mig. Det er mit håb at læsere vil få det på samme måde. Vi opfatter ofte det at drive virksomhed som det at være en god leder og foretage en ”korrekt” strategisk planlægning. Det er til en vis grad rigtig, men det går meget dybere. Det handler blandt andet om evnen og processerne der kulturiserer, psy-

⁴ Hafnia, S.C. Sørensen, Riskjær, Bonde Nielsen, Sterling, Spies, Den Danske Bank, FLS, Louis Poulsen, Danisco, Lauritzen, ØK, Store Nord, Jyske Bank, Grundfos, Lego, A.P. Møller, Carlsberg, Jyske Bank, Svanholm. For blot at nævne de seneste års bøger.

⁵ Behandles indgående senere. Der er tale om succesfulde virksomheder, der har overlevet deres samtidige og gennemlevet en længere end ”normal” livscyklus.

kologiserer og strategiserer i modsætning til de tilsvarende substantiver, men mere herom i kapitel 9.

Jeg vil umiddelbart tro at mange opfatter det at skrive en sådan afhandling som værende surt slid. Det er et slid, men det er ikke surt. Denne opgave har givet mig mulighed for at kombinere min historiske interesse, min nysgerrighed, og min store interesse for organisationsforhold til en forhåbentlig spændende opgave.

Jeg har siden min ungdom været fascineret af historie, samfundsforhold og økonomi, og i nævnte rækkefølge. Både i min uddannelse og i min erhvervskarriere har det haft stor betydning for mine valg af studier og karriere. Denne afhandling på HD studiet i organisation er kulminationen på at denne interesse kan forenes og gå op i en højere enhed⁶. HD studiet i organisation valgte jeg som en form for efteruddannelse, hvor det oprindeligt kun var tanken at følge enkeltfaget strategi og ledelse, men lektor Bent Martinsen fra Institut for Organisation og Virksomhedsledelse fik mig ”overtalt” til at stå på hele HD i organisation. Jeg føler ikke alene grund til at takke Bent Martinsen for overtalelsen, idet de seneste 1 ½ år har været udbytterige og har sat mange begreber i relief.

Mine to ”coaches” har været af uvurderlig betydning: Koncerndirektør, cand.oecon Per Vinther Møller, Tulip International A/S. Som enægget tvillingebror er vores interesser sammenfaldende og jeg har nydt godt af såvel de mange gode indgangsvinkler han har bidraget med som vores mange diskussioner. Herudover har jeg nydt godt af Per’s mangeårige tilknytning som censor på økonomi-studiet ved Århus Universitet og som censor på Handelshøjskolen. Han har været et element, der sikrede at mine ubevidste antagelser blev korrigeret på plads. Hans kritik har ind imellem været hård, men velment.

Min kollega, Anders J. Jensen, cand. merc., direktionssekretær i MD Foods Ingridiens, har været af stor betydning. Anders har med sin store erfaring som pædagog og underviser på Handelshøjskolen i faget Strategi og Ledelse på HD-studiet givet det forhåbentlig meget strømlinede snit over opgaven. Anders er garant for at studenten ikke har spildt krudtet på detaljen, men ramt de overordnede og principielle forhold. Med sit store litteraturkendskab har han været en uvurderlig coach.

⁶ ”Som bekendt går ingen forsker i gang med en undersøgelse som en ren tavle eller et ubeskrevet blad. Han/hun har fra starten en forhåndsindstilling, der i høj grad influerer på valg af emne, problemformulering og metode. Denne forhåndsindstilling er præget af bl.a. opdragelse og uddannelse, der igen er betinget af økonomiske omstændigheder” (Lange, s.223,1980).

Min nærmeste medarbejder, cand.oecon, finanschef Chr. Wounlund, har altid lyttet til mine anekdoter og været en god diskussionspartner og specielt har hans ekspertise omkring options- og spilteori, givet mange gode diskussioner.

Dette er ikke en kokebog i succes og der er ingen facitliste, det er verden for dynamisk og foranderlig til. Jeg tror ikke på, at det at drive succesfuld virksomhed kan sættes på ligninger eller i modeller. Det er den samlede verden for kompleks til. En matematisk metafor kunne være, at der er meget få lineære sammenhænge i det at drive succesfuld virksomhed, og succesbegrebet er at sammenligne med en løsning på et flergrads polynomium, der som bekendt ikke kan tegnes. Opgaven er blevet til som en form for ”korrespondanceskak”, hvor jeg har haft mulighed for at vurdere analyser og tekst inden ”trækket” blev endelig nedskrevet. Det har givet en god dybde i opgaven.

Det er mit oprigtige håb, at alle med interesse for succes og organisationsforhold vil tage sig tid til at læse opgaven. Der er megen lærdom at hente i den store historiske organisationsverden, og hvorfor ikke lære af andres succeser?

Min kone og vores 4 børn har lidt under mine mange timer i kælderen. Min kone Lene har været en stor hjælp og en stor støtte i de sidste 2 år. Uden hendes hjælp, også til utrættelig korrekturlæsning, var dette projekt ikke lykkedes.

Tak Lene, Morten, Julie, Sofie og Johan.

Århus i april 1998.

Mogens Vinther Møller

Kapitel 1. Indledning	2
1.1 Afhandlingens opbygning	2
1.2 Afhandlingens grundantagelse	4
1.3 Afhandlingens formål	5
1.4 Problemformulering	6
1.5 Metodeovervejelser og design	7
1.5.1 Analyseniveau	8
1.5.2 Casestudier	8
1.5.3 Litteraturanvendelse og kildekritik.	9
1.5.4 Særlige risici	9
1.6 Afgrænsninger i afhandlingen	9
1.6.1 Afhandlingens grænseflader	10
1.6.2 De internationale undersøgelser	11
1.6.3 Den danske undersøgelse	11
1.7 Definitioner	12
Kapitel 2. Empirien om den succesfulde virksomhed.	15
2.1 Indledning	15
2.2 In Search of Excellence	15
2.2.1 Undersøgelsens resultater	16
2.3 Den levende virksomhed	18
2.3.1 Om forskningsmetoden	19
2.3.2 Kildekritik til ”det levende selskab”	21
2.4 Skabt til succes – visionære virksomheders succeskriterier	21
2.4.1 Om formålet med undersøgelsen:	22
2.4.2 Om forskningsmetoden:	22
2.4.3 Om resultaterne i undersøgelsen:	24
2.4.4 Kildekritik til Porras og Collins undersøgelsen	32
2.5 Delkonklusion – Fælles lære af de empiriske undersøgelser	33

Kapitel 3. Teorien om den levende og succesfulde virksomhed	35
3.1 Den biologiske metafor	35
3.2 Livscyklus	37
3.3 Succesbegrebet	39
3.4 Strategisk ledelse og brancheteori	43
3.4.1 Mål og politikker	45
3.4.2 Antagelser	45
3.4.3 Generiske strategier	46
3.4.4 Værdikæde	46
3.4.5 Drivers	48
3.5 Brancheteori anno 1998	49
3.5.1 Nye branchestrukturer og netværk	49
3.5.2 Usikkerhed	53
3.5.3 Det ressourcebaserede synspunkt - Konkurrencedygtige kompetencer	59
3.6 Delkonklusion omkring teorien bag den levende og succesfulde virksomhed og dynamiske strategiske modeller	61
Kapitel 4. Virksomhedens kultur	63
4.1 Delkonklusion omkring kulturbegrebet	64
Kapitel 5. Den lærende virksomhed	66
5.1 Delkonklusion om den lærende organisation	67
Kapitel 6. Strategisk varsling	68
6.1 Delkonklusion om strategisk varsling	72
Kapitel 7. Forandringsledelse	73
7.1 Delkonklusion om forandringsledelse	77
Kapitel 8. Den danske undersøgelse	79
8.1 Hvilke virksomheder er der tale om?	79
8.2 Hvor gamle er de?	80
8.2.1 Virksomheder med masse	83

8.3 Fælles træk mellem de danske og udenlandske levende selskaber.	88
8.3.1 Myte 1. Den gode ide.	89
8.3.2 Myte 2 og 9. Visionære virksomheder kræver karismatiske ledere og ledere udefra.	89
8.3.3 Myte 3. De visionære virksomheder eksisterer først og fremmest for at maksimere overskuddet.	94
8.3.4 Myte 4 og 5. De visionære har fælles kerneværdier og den eneste fælles konstante faktor er forandring.	95
8.3.5 Myte 6 og 11. De løber ingen risici og spiller ikke på flere heste.	99
8.3.6 Myte 7. Visionære virksomheder er gode arbejdspladser for alle.	101
8.3.7 Myte 12. Visionære anvender visionserklæringer	101
8.4 Andre kendetegn ved succesrige danske virksomheder	103
8.4.1 Forretningsområder	103
8.5 Vurdering af de levende selskabers kernekompetencer	107
8.6 Kultur og mærkevarestatus	108
8.7 Bevidst eller ubevidst anvendelse af optionstankegangen	109
8.8 Teoretiske skoler, der kan kaste mere lys over de levende selskaber	111
8.9 De døende levende selskaber?	114
8.10 Kildekritik af undersøgelsen	117
8.11 Delkonklusion omkring den danske undersøgelse	117
Kapitel 9. Den praktiske nytteværdi for danske ledere og læsere af afhandlingen.	119
Kapitel 10. Sammenfatning og konklusion	122
Kapitel 11. Litteraturliste	127
Kapitel 12. Konferencer	133

Anvendte figurer:

1. Figur 1-1 Afhandlingens opbygning	2
2. Figur 1-2. Afhandlingens grundantagelse.	4
3. Figur 1-3. Afhandlingens grænseflader.	10
4. Figur 3-1 The Inflection Curve hos Grove	38
5. Figur 3-2. Porters dynamiske "chain of casualty".	41
6. Figur 3-3 Andy Groves model: Six Forces Diagram	51
7. Figur 3-4 Six forces Diagram- With a "10X" Force	52
8. Figur 4-1. Gullestrups to kulturdimensioner.	63
9. Figur 6-1 Strategisk Varsling	70
10. Figur 8-1. Branchefordeling af 333 virksomheder med en omsætning større end 1 mia.kr.	79
11. Figur 8-2. 122 1 mia.kr.selskaber stiftet indenfor delperioder af 30 år.	81
12. Figur 8-3. Vertikal integration hos FLS.	98

Tabeller

13. Tabel 2-1. Hovedkonklusioner i Peters & Watermans undersøgelse.	16
14. Tabel 2-2. Fællesfaktorer for længe levende selskaber.	20
15. Tabel 2-3. De undersøgte virksomheder i "Skabt til succes".	23
16. Tabel 2-4 Myterne i undersøgelsen	24
17. Tabel 2-5. Sammenligning af de empiriske undersøgelser ud fra indre og ydre forhold.	33
18. Tabel 3-1. Empirisk test af livscyklus tankegangen.	39
19. Tabel 3-2. Sammenligning af NPV-metode og optionsmetode.	57
20. Tabel 8-1 Danske 1. milliardsselskaber ordnet efter stiftelsesår	80
21. Tabel 8-2 Virksomheder i live stiftet 1731-1904	82
22. Tabel 8-3 Alle virksomheder der pr. 30.10.1997 indgår i KFX-indekset.	83
23. Tabel 8-4 Børsnoterede virksomheder stiftet 1731-1904, men som ikke indgår i KFX-indekset pr. 30.10.1997.	84
24. Tabel 8-5 Den samlede børsværdi for danske selskaber pr. 30.10. 1997.	85
25. Tabel 8-6 Danske levende selskabers børsværdi pr. 30.10.1997 i relation til den samlede brancheværdi. Tal i mill.kr.	86
26. Tabel 8-7. Approksimation af summen af levende selskaber	87
27. Tabel 8-8. "De virkelig levende danske virksomheder".	89
28. Tabel 8-9. Formænd og adm.direktør i de levende danske selskaber	91

29. Tabel 8-10. Familie- og fondseje i selskaberne. _____	92
30. Tabel 8-11. Carlsbergs ”nye gyldne ord”. _____	97
31. Tabel 8-12. Væsentlige forretningsområder _____	103
32. Tabel 8-13. Væsentlige problemer i selskabets levetid _____	104
33. Tabel 8-14. Nye forretningsområder beslægtede og ikke-beslægtede _____	105
34. Tabel 8-15. Kernekompetence ratio for levende selskaber. _____	107
35. Tabel 8-16. Kernekompetence ratio for andre levende selskaber _____	108
36. Tabel 8-17. Kult- og mærkevarestatus _____	109
37. Tabel 8-18 Store industrifirmaer i et industrielt organisations perspektiv. _____	111
38. Tabel 8-19. Økonomiske skoler, der kan relateres til danske levende selskaber. _____	112

Resume

Afhandlingen omhandler succes og overlevelse i udenlandske og danske virksomheder. Ud fra internationale empiriske undersøgelser, en egen dansk undersøgelse og organisationsteorien klarlægges, hvorfor en række virksomheder bliver både meget gamle og meget succesfulde. En række virksomheder er levende virksomheder. De har nogle grundlæggende værdier og en kultur som er vigtigere end at tjene penge.

De har en evne til at tilpasse sig deres miljø på en måde, der klart overskygger deres konkurrenter. Herudover besidder de nogle kernekompetencer indenfor et forretningsområde, der – for nogles vedkommende – er opbygget gennem mere end 100 år. De rendyrker dette forretningsområde, der ofte udgør en stor del af virksomhedens aktiviteter, og når de satser stort sker det med udgangspunkt i deres viden. De har en betydelig kontinuitet i bestyrelse og direktion, og de gør sig store anstrengelser for at sikre, at deres arverækkefølge sikrer en leder med samme værdigrundlag som virksomheden. De har nogle ejerstrukturer, der gør at de er vanskelige at overtage.

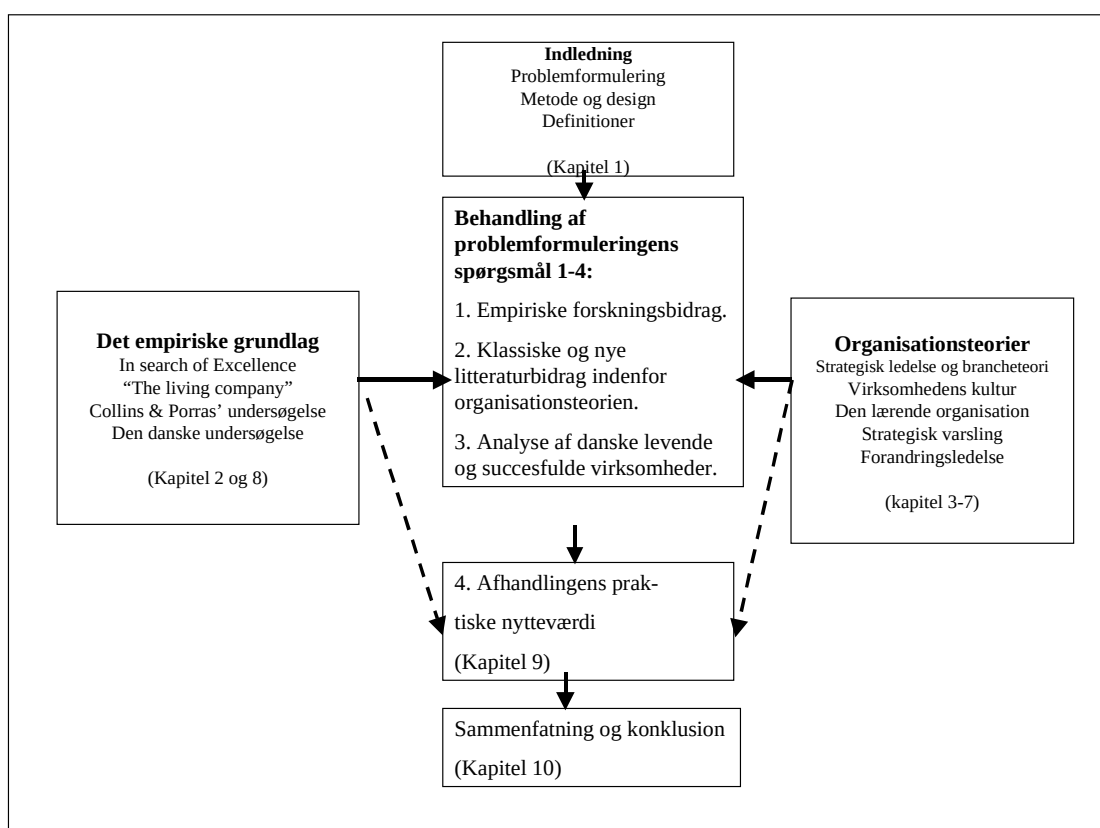
Hovedprincipperne i den klassiske brancheteori forklarer fortsat en stor del af succes og overlevelse, men de trænger til en opdatering. Branchestrukturerne er i dag anderledes, og der er opstået netværk mellem kunder og leverandører. Usikkerheden er øget og der er behov for nogle nye værktøjer, som løftestang for kompetenceerhvervelse. De levende virksomheder er også lærende virksomheder, der har lært af erfaringer og fejl. De er individuelle virksomheder, der udvikler en entreprenørånd, hvor opportunisme og eksperimenter påskønnes indenfor forretningsområdet. De ser alle medarbejdere som deltagere i et neuralt netværk, hvor videnopsamling er en væsentlig kompetence. De anvender hele virksomheden til at scanne omgivelserne og filtrerer disse signaler til at skabe forandringer før deres konkurrenter, og de er på forkant med udviklingen både markeds- og teknologisk. Hele tiden med de formål at blive bedre. Ikke i forhold til konkurrenter, men i forhold til dem selv. Deres kultur er deres største aktiv, og de tager ofte udgangspunkt i andre hensyn end penge før de reagerer. Ledelsesformen er baseret med udgangspunkt i virksomhedens værdier, og overalt i virksomheden kendes disse værdier, og der eksisterer derfor udvidede psykologiske kontrakter mellem virksomheden og medarbejderne. De succesfulde virksomheder er levende, lærende og individuelle.

Kapitel 1. Indledning

Afhandlingen består af 10 kapitler, og opbygningen fremgår af figur 1.1.

1.1 Afhandlingens opbygning

Figur 1-1 Afhandlingens opbygning



Mit sigte med denne fremstilling er at fokusere på succesfaktorer og overlevelses- kompetencer i virksomheder over lang tid. Tidsbegrebet er i denne afhandling levetid for virksomheder ⁷.

Det overordnede formål er at klarlægge, hvorfor en række virksomheder, der har succes og samtidigt er meget gamle ikke, som forventet, har lidt en "normal død", som mange af deres samtidige. Dette vil ske ved at undersøge relevant empiri og den teoretiske "værktøjskasse" indenfor organisationsteori i en meget bred forstand.

⁷ I et senere kapitel behandles dette indgående hos A. de Geus. Normal levetid er ca. 40-50 år, men her ca. 100 år eller mere.

Kapitel 1 indeholder afhandlingens opbygning og afhandlingens grundantagelse. Herefter præciseres afhandlingens problemformulering og de metodemæssige overvejelser, der ligger til grund for afhandlingen. Kapitlet indeholder afhandlingens afgrænsning, og en række af de definitioner, der stødes på undervejs, sættes i perspektiv og relateres til afhandlingens emne.

I kapitel 2 vil der blive redegjort for de væsentlige kilder, der har undersøgt succes- og overlevelsesfaktorer i internationale selskaber. Tilgangen hertil er bred, og der er udvalgt de kilder, der bedst matcher afhandlingens grundantagelse i henhold til figur 1.2.

Kapitlerne 3 til 7 indeholder afhandlingens teoretiske afsnit, hvor succes og overlevelse vil blive sat i relation til kendte organisationsteoretiske begreber. I kapitel 3 vil succesbegrebet og teorien om strategisk ledelse og brancheteori blive gennemgået. Herunder ikke mindst en vurdering af den seneste forskning, der vurderer de ydre og indre faktorer der påvirker en virksomhed.

Kulturbegrebet og den lærende organisation vil blive gennemgået i kapitel 4 og 5.

Strategisk varsling og forandringsledelse vil blive gennemgået i kapitel 6 og 7.

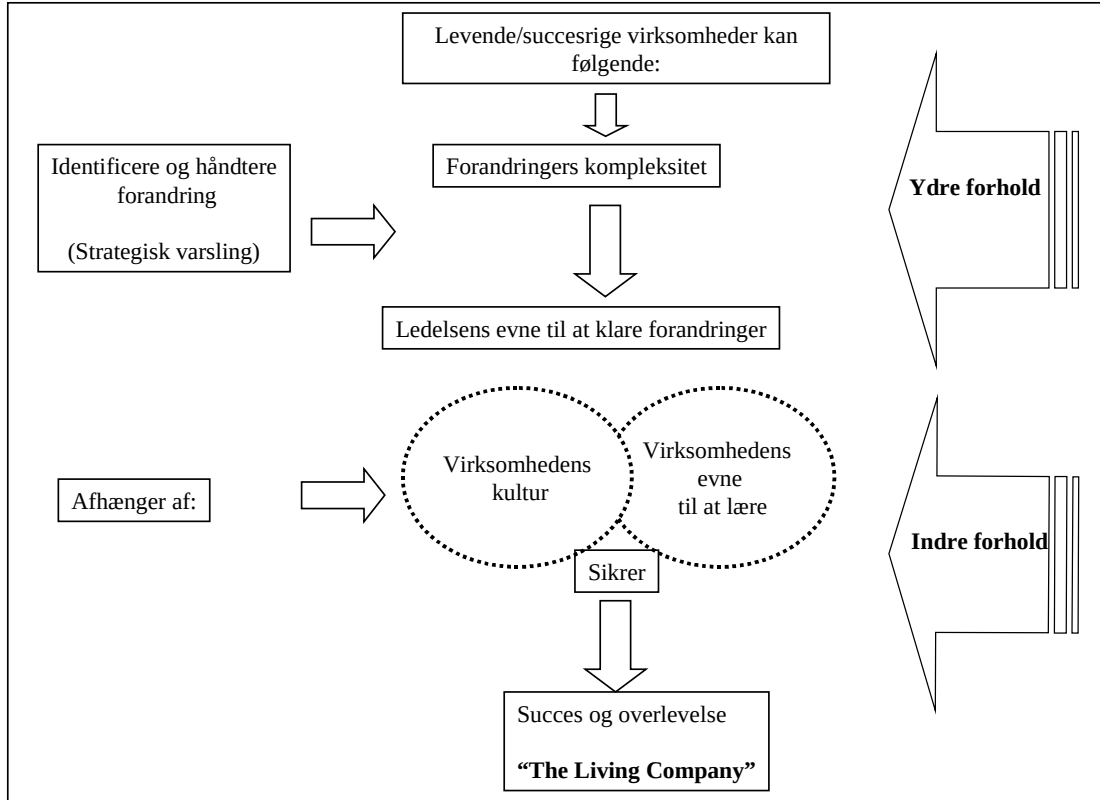
I kapitel 8 udvides det empiriske grundlag med en egen undersøgelse af danske levende selskaber, hvor en række af de danske selskaber underkastes en lignende undersøgelse for succes- og overlevelsesfaktorer, som det er sket i de internationale empiriske undersøgelser.

På baggrund af den nytteværdi, der forhåbentlig kan uddrages for en bredere kreds af læsere, vil der i kapitel 9 blive redegjort for forhold, hvor der kan opstilles en praktisk nytteværdi for læserne. Ambitionen er at opstille nogle praktiske læreforhold og en kognitiv proces, hvor de behandlede succes- og overlevelseskompetencer kan sættes i et perspektiv for læseren.

Kapitel 10 indeholder afhandlingens konklusioner i relation til den skitserede problemformulering.

1.2 Afhandlingens grundantagelse

Figur 1-2. Afhandlingens grundantagelse.



Grundantagelsen er, at visse virksomheder overlever deres samtidige og har succes, fordi de med succes kan håndtere en række ydre forhold og en række indre forhold⁸. De lærer konstant og opbygger væsentlige kompetencer og skaber deres egen kultur.

De ydre forhold er forandringer i omgivelsernes kompleksitet, som de succesfulde virksomheder kan identificere og varsle på et tidlig tidspunkt, og de kan håndtere disse forandringer.

Vi kender det fra de kræfter der påvirker en branche og de drivere der betinger en brancheudvikling, makroøkonomiske påvirkninger og offentlige reguleringer.

De indre forhold er de interne kompetencer (teknologiske- og markeds-mæssige, innovations- og udviklingsmæssige), som virksomhederne behersker via deres kultur (værdier og normer) og deres

⁸ Strandskov (1994) behandler samme problemstilling omkring erhvervsøkonomiske forklaringssystemer der må vurderes på "om disse bygger på en deterministisk opfattelse af funktionssammenhænge både med hensyn til samspillet mellem variablerne indenfor virksomheden og samspillet imellem omgivelserne. Dette har også været behandlet hos Astley og Van de Ven (1981).

evne som succesrige virksomheder til at lære over tid. Det kender vi fra det ressource baserede syn på virksomheden (Wernerfelt, 1984).

Symbiosen mellem de indre og de ydre forhold, og en beherskelse af disse problemstillinger, fører til succesrige og levende virksomheder. Selve ledelseshåndteringen af de indre og de ydre forhold er en nøglesuccesfaktor.

Det er den grundantagelse der ligger bag ved afhandlingen og som vil blive indgående behandlet i de følgende kapitler.

Professor Kai Kristensen (KK) redegjorde på en konference, i september 1997 på Handelshøjskolen i Århus for forhold han forskningsmæssigt er optaget af for at forstå fremtidig succes i virksomheder:

- Change management
- Relationer mellem interessenter
- Early warning systemer

I forhold til grundantagelsen er vi således enige om væsentlige komponenter, der indgår for at have succes. Vi er enige om de ydre forhold i form af forandringsledelse og strategisk varsling, og relation mellem interessenter vil være en del af min forståelsesramme indenfor brancheteori – nye branchestrukturer, netværksteori og en vurdering af vores kendte 5 forcesmodel 18 år efter den så dagens lys⁹.

Herudover vil jeg som en væsentlig forståelsesramme inddrage kultur og den lærende organisation. Der er væsentlige komponenter for at forstå de indre forhold¹⁰.

1.3 Afhandlingens formål

Formålet med afhandlingen og problemformuleringen er via en forskningsmæssig metode, hvor andre forfattere har gjort en stor del af arbejdet¹¹, at belyse succes og overlevelse i en bred organi-

⁹ Hele industri organisationsparadigmet (Mason-Bain) og senere udviklinger (Porter, 1980, 1985, 1991) behandles i kapitel 3 og i sidste del af kapitel 8, hvor de forskellige industriorganisations skoler anvendes som forklarende variable for danske levende virksomheders succes og overlevelse.

¹⁰ Porters branchemodel og Kai Kristensen fokuserer på omgivelserne og nedprioriterer de indre forhold.

¹¹ Eksempelvis tog Porras og Collins undersøgelsen 6 år og bygger på det der svarer til ca. 100.000 sider. Glamanns bog om Carlsberg dækker over et omfattende upubliceret materiale fra Carlsbergfondets arkiv og Rigsarkivet. Cortzens bog om Danisco og A.P. Møller bygger på omfattende kildestudier i selskabets arkiver og interviews. Ole Langes 3 bøger om ØK tog en årrække og indebar omfattende kildestudier i danske offentlige og private arkiver og på engelske offentlige arkiver.

satorisk sammenhæng i form af empiriske undersøgelser. Der redegøres for metodeovervejelserne i afsnit 1.5.

Et andet formål er at inddrage vores viden omkring organisationsteoretiske forhold i problemstillingen. Herudover er det et primært sigte at foretage en egenhændig analyse af danske virksomheder, der over tid har haft succes, og identificere forhold, der kan relateres til de internationale empiriske undersøgelser af succesrige virksomheder. Denne undersøgelse er ny og har ikke tidligere været behandlet.

Endelig er afhandlingen et læringsprojekt, der gerne skulle kunne anvendes af en bredere kreds med interesse for problemstillingen.

1.4 Problemformulering

Problemformuleringen består af fire hovedspørgsmål, der ønskes besvaret:

1. At analysere en række empiriske forskningsbidrag indenfor virksomhedsledelse med det formål at identificere en række væsentlige kriterier for succes og overlevelse.

Studier af virksomheders succes er ikke af ny karakter. Klassikeren indenfor den meget gennemgribende undersøgelse af virksomheder er Peters og Watermans (1982) berømte og meget henviste bog "In search of Excellence" jvf. kapitel 2. Via litteraturstudier har jeg fundet flere kilder, der behandler spørgsmålet, og der vil senere blive vist de seneste års væsentlige forskningsbidrag.

2. At analysere en række af de klassiske og nyere litteraturbidrag indenfor strategi og organisation og klarlægge hvordan teorierne og modellerne bidrager til succes og overlevelse.

Baggrunden herfor er, at det er min vurdering¹² at en virksomhed, der har kompetencer i henhold til den teoretiske base i opgavens opbygning, vil have succes, hvilket er i overensstemmelse med mine grundantagelser.

Ved at sammenligne de empiriske forskningsresultater med den teoretiske organisationsteori får jeg også undersøgt om der er en sammenhæng med min grundantagelse, hvilket jeg ydermere ser som en væsentlig opgave:

- a) at undersøge om min grundantagelse kan bekræftes via empirien, litteraturen og egen undersøgelse.

¹² Flere af argumenterne er sammenfaldende med mine konklusioner i seminar om Brancheteori, 1996.

-
- b) vurdere om de kendte modeller under brancheforståelse er tidssvarende.

3. Egenhændigt at analysere en række danske virksomheder med henblik på at identificere, hvad der har betinget deres succes og overlevelse.

Der foreligger mig bekendt ingen dansk undersøgelse af danske "levende" selskaber. Vi ved knap nok hvem de er. Jeg vil derfor dels undersøge:

- a) Hvilke virksomheder er der tale om?
- b) Hvor mange år har de overlevet?
- c) Hvilke fællestræk der er mellem internationale levende selskaber og danske levende selskaber?
- d) Specielle forhold og fællestræk, der gør sig gældende for danske virksomheder.

4. At sammenkæde de 3 ovenfor nævnte bidrag til sikring af virksomhedens succes og overlevelse, og dermed skabe en række retningslinier med praktisk nytteværdi.

Det fjerde hovedspørgsmål dækker over, hvordan jeg ser den praktiske nytteværdi af afhandlingen. Formålet er at opstille en praktisk nytteværdi for ledere og læsere af afhandlingen.

1.5 Metodeovervejelser og design¹³

I afhandlingen er det valgt løbende at præsentere såvel empiriske undersøgelsesresultater som teoretiske erfaringer fra litteraturen, således at de i problemformuleringen stillede spørgsmål bliver det styrende i afhandlingen i stedet for en sekventiel opdeling mellem teori og praksis. Sigtet er at give læseren en vekselvirkning mellem praksis og teori, således at praksis og teori vurderes i en sammenhæng, og giver en holistisk indgangsvinkel til succes og overlevelse. Omkring overordnet metodevalg har jeg valgt den hermeneutiske kvalitative metode, idet jeg finder denne mest i overensstemmelse med afhandlingens problemformulering. Hermeneutik er for mig en forståelses- og fortolkningslære af en række undersøgelser i caseform, og den kvalitative metode dækker over, at det via data er muligt at skabe en dybere forståelse eller en empirisk bevisførelse for problemformuleringen. Dette skulle gerne ske i en helhed, således at formålet med afhandlingen er nået. Herudover anvender jeg den kritiske metode ved valg af kilder, idet selektering af stofmængden nødvendiggør dette.

¹³ Andersen, Ib: "Valg af organisationssociologiske metoder – Et kombinationsperspektiv, Blue Print, Kbhv.

Afhandlingen ser jeg som et læringsprojekt ¹⁴ i modsætning til et afleveringsprojekt. Der arbejdes i et læringsprojekt med teorier der finetunes eller udskiftes undervejs. Dette er sket i betydelig udstrækning i denne afhandling. Specielt under litteraturlæsningen. Processen bliver således domineret af inspiration, der har givet ny viden undervejs og også givet en forbedret indsigt i problemstillingen, hvilket herefter er tilpasset afhandlingen.

I et afleveringsprojekt ville alt dette være fastlagt på forhånd, og passer ikke til det metodevalg der er valgt i afhandlingen.

1.5.1 Analyseniveau

Afhandlingens analyseniveau vil være citater og referater fra de forskellige kilder. For at minimere afhandlingen har jeg valg at bruge figurer, skemaer og tabeller til at forklare problemstillingen, når det er muligt og relevant, idet teksten ellers vil være for omfattende. Figurer er for mig mere illustrative til at beskrive komplekse problemstillinger end lange citater og referater. Opgavens længde bliver derfor præget af, at bilag kun vil blive brugt i begrænset form. I stedet vil tabeller og figurer i vid udstrækning blive præsenteret i teksten.

1.5.2 Casestudier

Ved anvendelsen af den kvalitative metode opnås en vis frihed i designvalg af undersøgelsesmetoden, og casestudier er for mig velegnet til denne afhandling. En af de første bidragydere til denne metode var Robert K. Yin ¹⁵, som definerer casestudier som specielt velegnede når der belyses:

- et samtidig fænomen inden for rammerne af dets eget liv og når
- grænsefladen mellem fænomen og kontekst ikke er selvindlysende klar, og i hvilke,
- der bruges mange datakilder til belysning af fænomenet.

Specielt de to sidste bullets passer i betydelig grad på denne afhandling.

Afhandlingens grundantagelse, empirien og litteraturstudierne gør casestudiemetoden velegnet til at besvare de spørgsmål der rejses i problemformuleringen, og også ud fra en designmæssig metode er casestudiemetoden velegnet (Yin, 1989).

Porter (1991) argumenterer for at casestudiemetoden i longitudinale studier fremover vil vinde mere udbredelse og anerkendelse.

¹⁴ Jeg er delvist inspireret af det metodevalg, som er foretaget af Olesen (side 12, 1995).

¹⁵ Yin, 1989, side 23.

1.5.3 Litteraturanvendelse og kildekritik.

I en afhandling af denne type fordres det¹⁶, at der i videst mulige omfang anvendes ny litteratur, hvilket vil ske i vid udstrækning. I afhandlingen vil der blive anvendt en del litteratur, hvoraf flere af kilderne er læst for en del år siden. Som følge af et betydeligt noteapparat fra denne læsning, har jeg haft meget let ved at finde relevante citater og relevante problemstillinger.

Herudover er der inddraget en række klassikere, der berører emnet perifert med det sigte at finde støtte for min grundantagelse. Det gælder eks. Marshall og Darwin.

Undervejs i afhandlingen vil jeg, når det skønnes nødvendigt, komme med kildekritik til hovedkilderne på de områder, hvor jeg ser åbenlyse svagheder eller manglende vinkler. Min mangeårige interesse for historie har betydet, at de metoder, som Ole Lange anvender i sine beskrivelse af de store danske selskaber, har været en væsentlig inspirationskilde.¹⁷

Som det vil fremgå undervejs er flere af kildernes pålidelighed god, men ud fra en statistisk synsvinkel kan der stilles spørgsmål ved om forfatternes konklusioner kan træffes på et spinkelt datagrundlag. For hovedkilderne vil det blive vurderet undervejs.

1.5.4 Særlige risici

For at undgå en ubevidst subjektiv indforståethed¹⁸ ved afhandlingen har jeg følt det nødvendigt at finde en modvægt til den kvalitative metode, idet jeg vil undgå indforståethed og manglende dybde. Dette har jeg gjort ved at inddrage min vejleder¹⁹, og herudover har jeg diskuteret med mine sparingspartnere, ledere i egen virksomhed og undervisere.

Den kvantitative metode udelukker jeg, idet den holistiske synsvinkel til hele problemstillingen vanskeligt vil kunne forenes med denne metode. Specielt når der arbejdes med kausalitet i hele afhandlingen. I Porter (1991) er der ved arbejde med strategiforskning netop argumenteret for at den kvalitative metode er mest velegnet til at belyse strategiforhold.

1.6 Afgrænsninger i afhandlingen

Som følge af de store grænseflader i afhandlingen er det svært at definere en meget skarp afgrænsning. Det vil også være vanskeligt at udelukke bestemte områder, idet der er antaget en holistisk synsvinkel til problemstillingen. Men jvf. det forannævnte kan det blive nødvendigt at "sortere" undervejs, men det vil fremgå i valget af afhandlingens grænseflader jvf. nedenfor.

¹⁶ Vejledning i udarbejdelse af større skriftlige opgaver på HD-studiet, Handelshøjskolen maj, 1997.

¹⁷ Lange, disputats, 1980

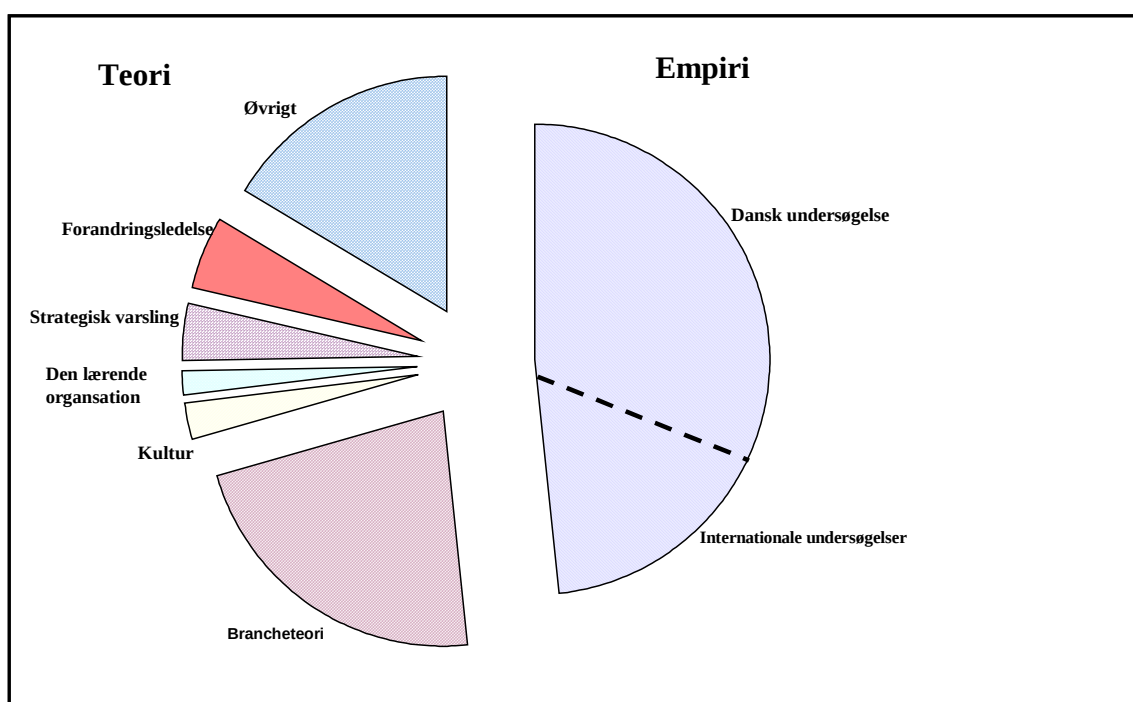
¹⁸ Maaløe, 1993, opfatter dette som det største problem ved casestudiemetoden.

¹⁹ Kapitel 1 blev stort set i nuværende form tilsendt Handelshøjskolen primo december 1997.

Grænsefladen er omfattende og det bliver derfor vigtigt at bevare overblikket og den brede sammenhæng i relation til afhandlingens problemformulering.

1.6.1 Afhandlingens grænseflader

Figur 1-3. Afhandlingens grænseflader.



Ovenstående figur illustrerer, hvordan jeg opfatter afhandlingens grænseflader. Figuren viser hvordan afhandlingen er opdelt i to hovedområder: organisationsteori og empiriske undersøgelser af succes og overlevelsesbegrebet. Som det fremgår har den danske undersøgelse større vægt end de internationale undersøgelser, der er kendte.

Denne opdeling sikrer, at både den teoretiske organisationsteori og empirien inddrages i en bred forstand i afhandlingen, således at der ikke er relevante emner der på forhånd er udeladt.

I denne afhandling er de teoretiske begreber kun delprocesser af helheden, som figuren gerne skulle illustrere, men hvert enkelt område er et selvstændigt emne, som jeg på forhånd har valgt ikke at udelukke i afgrænsningen. Omvendt erkendes at detaljeringsgraden kan øges betydeligt. Men det er en anden type afhandling end her. I mit metodevalg og design af afhandlingen vil det være en eklatant fejl på forhånd at afgrænse sig væk fra relevante problemstillinger. Med en holistisk indgangs-

vinkel vil afgrænsningen derfor blive fastlagt efterhånden som afhandlingens temaer behandles, og det illustrerer figuren også.

I afhandlingens efterskrift vurderer jeg de forhold, som jeg er stødt på undervejs, og som ikke er behandlet i større omfang. Hvert af disse forhold er også selvstændige emner, der kan kaste lys over succes og overlevelse for virksomheder.

1.6.2 De internationale undersøgelser

I erkendelse af, at der foreligger en lang række kilder/undersøgelser omkring succesfulde virksomheder, jvf. kapitel 2, vil hovedvægten i denne fremstilling ligge på undersøgelser, der har en meto- disk og forskningsmæssig tilgang til problemstillingen.

I de kilder jeg har studeret dækker Porras og Collins (1994) bedst den brede og empiriske problemstilling, selv om også denne undersøgelse er forholdsvis smal.

Denne undersøgelse har derfor fået betydelig vægt i kapitel 2, og den vil også delvist blive brugt som skabelon for den danske undersøgelse.

1.6.3 Den danske undersøgelse

I erkendelse af, at det mest omfattende forskningsprojekt omkring succesfulde virksomheder tog 6 år (Collins et al., 1994), Peters & Waterman undersøgelsen (1982) tog flere år og Arie de Geus undersøgelse (1983,1997) tog flere år hos Shell, er der grænser for hvor omfattende jeg kan lave en dansk undersøgelse. Der er ikke tidsmæssigt muligt at gå i dybden hermed, men jeg vil ved at ind- drage forfattere som sekundære kilder, i form af deres bøger, kunne nå længere.

Mine væsentlige udvælgelseskriterier af virksomheder er alder og størrelse. Med alder skal her forstås, at virksomhederne er stiftet før 1904.

Afhandlingens spørgsmål 3 omkring de danske virksomheder skulle gerne kunne belyse dette. For at identificere virksomheder med en vis substans har jeg valgt kun at analysere virksomheder med en omsætning større end 1 mia.kr. Forudsætningen mener jeg er forsvarlig, idet en virksomhed, der har eksisteret i mere end en menneskealder, burde have haft mulighed for vækst hvis den har haft succes. De virksomheder der undersøges over tid er de danske virksomheder, der eksisterer i dag med deres nuværende navn, desuagtet, at de tidligere har haft et andet navn eller været i andre bran- cher. Det vigtige er at de er i live og at den skikkelse, som vi kender virksomhederne for i dag, juri- disk og fysisk, har en direkte relation til det oprindelige selskab.

Det erkendes at datagrundlaget kan give en del støj. Dels er der mulighed for fejl hos Greens og dels er datagrundlaget over så lang en tidshorisont fyldt med støj.

Der er naturligvis familieforetagender der er meget gamle, men de ligger uden for undersøgelsen²⁰. I den danske undersøgelse vil man savne sværvægterne indenfor andelsbevægelsen eller med oprindelse i den danske andelsbevægelse i forrige århundrede. Det drejer sig om repræsentanter fra mejeri- og slagteribranchen²¹ og fra realkredit- og forsikringsområdet²², men de er alle præget af så mange fusioner, at de er udelukket, da det er vanskeligt indenfor disse fire brancher at finde netop det selskab, der har overlevet. Alle selskaberne er i øvrigt skabt via fusioner i de sidste 25 år og falder derfor udenfor undersøgelsen, til trods for at visse af selskaberne, via binavne, kan henføres før 1904²³.

Når dette er sagt repræsenterer disse virksomheder en græsrodsbevægelse med fællesskab i andelsbevægelsen. Der skulle dog være nok at tage af blandt de øvrige danske selskaber jfr. kapitel 8.

1.7 Definitioner

Succesbegrebet og den levende virksomhed:

Der eksisterer mange definitioner på succes. I kapitel 3 redegøres kort for nogle vinkler på succesbegrebet. I denne fremstilling er succes lig med det at være i live og være en gammel virksomhed. En virksomhed, der i et darwinistisk evolutionsperspektiv, via selektion og variation, har overlevet sine samtidige, og brudt en normal livscyklus for virksomheder, hvor middellevetiden for europæiske virksomheder er 12,5 år, og for Fortune 500 virksomheder ca. 40 år (de Geus,1997).

Den virksomhed, der via læring og tilpasning holder sig i live i mere end 100 år, er en succesfuld virksomhed og har tilegnet sig en viden der langt overskygger snævre økonomiske mål. Succesbegrebet er i denne afhandling ikke et ensidigt økonomisk mål eller en shareholder value betragtning om højeste mulige afkast til ejerne, men udvikling af en virksomhedskultur. En opbygning af nogle kernekompetencer indenfor forretningsområder, der er rendyrket, og en evne til at lære over lang tid. Lære af erfaringer og fejl. En opbygning af et fællesskab omkring fælles værdier og en respekt af individet, hvor individualisme og opportunisme påskønnes. Det er lig med at en virksomhed er en levende virksomhed.

²⁰ Mange af selskaberne i den danske undersøgelse er rent faktisk familieselskaber. Her tænkes på mindre familieselskaber i personlig eje. Der foregår intens forskning både på HHÅ i et Ph.D.-projekt omkring familievirksomheder og på Handelshögskolan i Stockholm.

²¹ MD Foods, Danish Crown, Vestjyske Slagterier for at nævne de største.

²² Nykredit, Realkredit Danmark, Topdanmark.

²³ Realkreditprincippet er over 200 år gammelt. BRF overtog i 1959 den første danske kreditforening stiftet i 1797. Jydsk Husmandskreditforening stiftet 1870, (Nykredit), Købstæders Kreditforening (Realkredit Danmark), Hjedding Mejeri, 1885, (MD Foods – Danmarks ældste andelsmejeri fusioneret med MD i 1997.) Tulip Andelssvineslagteri, 1887, (Danish Crown).

Kernekompetencer/ressourcesynspunktet: I en af hovedkilderne²⁴ i denne afhandling bruges ordet kernekompetencer og ideologi gentagne gange. For mig er det synonymt med et komplekst begreb, der dækker over forskellige artede forhold, der dog har relation til virksomhedens indre forhold eller indre ressourcer lige fra virksomhedens evne til over tid at håndtere forandring, til virksomhedens evne til at håndtere ledelse, til virksomhedens evne til at skabe en kultur og fællesskabsfølelse omkring et ensartet værdigrundlag og til virksomhedens evne til at få viden ind i organisationen og til kollektivt at lære af erfaringer indenfor centrale forretningsområder. Det handler samtidig om virksomhedens evne til at lede og håndtere mennesker (psykologi og kultur) og en evne til at organisere. En række forfattere har beskæftiget sig med problemstillingen (Penrose (1959), Nelson & Winther (1982), Wernerfelt (1984,1989), Barney (1986), Prahalad & Hamel (1990,1994), Rumelt (1991), Grant (1991), Porter (1991), Peteraf (1993), (Strandskov 1995). Ressourceskolen behandles senere i kapitel 3 og 8.

Forandringer: I afhandlingen skelnes mellem forandringsledelse der er dynamisk eller statisk. Den statiske forandringsledelse er den der sker når en virksomhed er i krise eller en turnaround situation er nødvendig, hvis virksomheden skal overleve. Det er ikke denne forandringsledelse der fokuseres på i denne opgave. Forandringsledelse i denne opgave er den bevidste forandring. Den dynamiske, evolutionære, eksperimenterende og lærende forandring som sker i succesfulde virksomheder.

Den lærende organisation:

*”En lærende organisation er en organisation, der gør det lettere for alle medlemmer af organisationen at lære, og som **bevidst** forandrer sig selv og **den sammenhæng, den eksisterer i.**”²⁵*

Strategisk varsling:

At reagere i tide på ændringer i omgivelserne (ydre forhold) og på ressourcerne (indre forhold) er en af de største ledelsesmæssige udfordringer der ligger i alle virksomheder. I et senere kapitel tages emnet op. Mange forfattere har beskæftiget sig med strategisk varsel og kapaciteterne er Ansoff og Printz. Olesen har i en Ph.D afhandling (1995) beskæftiget sig med strategisk varsling og refererer

²⁴ Porras & Collins, 1994

²⁵ Boydell et al., 1997. Citatet passer som fod i hose på min forståelse af forandringsledelse.

til definitionen på strategisk varsling, i en forløber til hans afhandling (1994), ud fra Ansoff's definition på et "Strategic Issue Management System:

"Et Strategic Issue Management System (SIM) er en systematisk procedure til tidlig identifikation og hurtig behandling på væsentlige trends og begivenheder både inden i og uden for virksomheder. Periodisk planlægning koncentrerer sig om at bestemme den basale retning for virksomhedens udvikling og sikring af samarbejde og samhørighed mellem de forskellige dele af virksomheden. SIM er virksomhedens redskab til at handle mod afvigelser fra denne udvikling. Afvigelserne kan vise sig i form af nye muligheder, trusler, styrker og svagheder" (Olesen, hos Hildebrandt et al., 1994).

Virksomhedens kultur:

"...Den verdensopfattelse og de værdier, moralnormer og faktisk adfærd - samt de materielle og immatrielle frembringelser heraf - som mennesker overtager fra en foregående generation; som de - evt. i ændret form - søger at bringe videre til den næste generation; og som på en eller anden måde adskiller dem fra mennesker tilhørende andre kulturer" (Gullestrup, 1996).

Citater i afhandlingen vil blive markeret med et indryk og sat i kursiv. Når der refereres til væsentlige kilder i referatform vil der blive foretaget særskilt kildehenvisning enten i teksten eller som fodnote.

Fodnoterne vises løbende fremfor sidst i afhandlingen for at fremme læsevenligheden.

Kapitel 2. Empirien om den succesfulde virksomhed.

2.1 Indledning

Litteraturen er efterhånden ret omfattende når det drejer sig om succesfulde virksomheder²⁶. Der findes en række forfattere, der med forskellige vinkler²⁷ til emnet bidrager med ny viden og også ny forskning. Det ligger dog uden for denne fremstilling at gå dybere ind på grænsefænomenerne i denne forskning.

Indledningsvis vil jeg redegøre for nogle af de kilder, der kunne komme på tale og efterfølgende gå i dybden med de kilder, der bedst kan anvendes til at besvare problemstillingen.

2.2 *In Search of Excellence*

Denne meget berømmede bog fra 1982 lagde kimen til to grundlæggende retningerne, der begge behandles i denne afhandling. Den første er den forskningsmæssige beskrivelse af succesfulde virksomheder, hvor forfatterne med base i forskningsmæssig metode har angrebet det at være en god virksomhed, at have succes, at overleve og årsagerne hertil.

Den anden væsentlige retning, der er udgået fra *In search of Excellence*, er hele begrebet den lærende organisation²⁸ i relation til succesbegrebet. En af bogens konklusioner var:

²⁶ Seneste bidrag er en analyse af 40 globale virksomheder analyseret i "The Competitive Fitness of Global Firms", Pitman Publishing, 1997 af professor Jean Claude Larréche fra Insead, der i en analyse afdækker selskabernes stærke og svage sider. Ud fra 12 indikatorer (mission, kunder, kultur, organisation, planlægning, personale, innovation, markedsstrategi, marketing, operationer, internationalt udsyn og formåen opretter han en indikator indenfor markedseffektivitet og total effektivitet. Herudover er der foretaget en række undersøgelser af virksomheder, hvor forskellige forfattere har undersøgt specielle detailfænomener for en række virksomheder indenfor den meget brede organisationsteori. Denne liste ville være milelang.

Ghoshal & Bartlett (1997) har efter deres "Managing across Borders" undersøgt 20 virksomheder over 6 år for fællespunkter, der kan forklare hvordan de med succes har tilpasset sig 7 væsentlige transformationelle ændringer, der har skabt behov for en ny type virksomheder "The Individualized Corporation", hvor hovedvægten er lagt på kreativitet og initiativ. En læreproces, hvor entreprenøregenskaber læres ind overalt i virksomheden og hvor virksomheden er i stand til løbende at forny sig.

²⁷ Simon, Hermann: "Hidden Champions – Lessons from 500 of the Worlds best unknown companies, Harvard Business School Press, 1996. Forfatteren gør op med myten om, at det kun er de store virksomheder, der skal analyseres, og forfatteren hævder: "many of the best companies in the world are not giant corporations but largely unknown, inconspicuous, hidden firms" (Simon, s. 245, 1996).

²⁸ Bateson, Gregory er nok pioneren om læringsniveauer i "The logical Categories of Learning and Communication" (The steps to an Ecology Mind, 1973, London, Paladin, pp.250-279).

"The excellent companies are learning organizations" (Waterman et al., s.110).

Desværre går forfatterne ikke i dybden med dette vigtige resultat, og synspunktet er lige snæversynet nok til at det kan stå som en milepæl, men forfatterne lægger grobunden for en række andre forfattere, der får "det sidste med". Dette tema vil blive behandlet mere indgående i kapitel 5 om Den lærende virksomhed. Bogen var blandt de første af sin genre, og den blev en bestseller i USA. Peters har efterfølgende opnået kultstatus indenfor managementgenren, men han er på det seneste blev noget spidsfindig med hans seneste bidrag om "den glemsomme virksomhed".²⁹

2.2.1 Undersøgelsens resultater

Forfatterne konkluderer i deres undersøgelse af de mest succesrige virksomheder³⁰, at de har en række fællestræk.

Tabel 2-1. Hovedkonklusioner i Peters & Watermans undersøgelse.

Hovedkonklusioner	Hvad dækker de over?	Hvor passer Peters & Watermans konklusioner på afhandlingens grundantagelse
1. Handlekraft.	De er ikke bange for at komme i gang. Hellere få løst problemet og komme videre end endeløse analyser.	Indre forhold Kultur
2. Kunden er "Gud".	De lytter til kunderne. De lægger vægt på service og kvalitet.	Indre og ydre forhold Omgivelserne, forandringer, kultur, lærevillighed
3. Selvstyre og entreprenørånd.	De understøtter innovation overalt i organisationen.	Indre forhold Kultur
4. Produktivitet gennem mennesker.	De respekterer individet og ser medarbejderne som kimen til virksomhedens	Indre forhold Kultur

²⁹ Anmeldt i Dagbladet Børsen af professor Steen Hildebrandt den 30.01.1998.

³⁰ Undersøgelsen omhandlede oprindeligt 75 virksomheder, hvoraf 13 var europæiske, der blev udeladt af forfatterne, da antallet efter deres vurdering ikke var repræsentativt. De 62 blev senere, ud fra 6 langsigtede nøgletal, reduceret til 43 selskaber.

Hovedkonklusioner	Hvad dækker de over?	Hvor passer Peters & Watermans konklusioner på afhandlingens grundantagelse
	videreudvikling.	
5. Aktiv ledelse, der er værdibaseret.	Lederne er aktive og synlige i organisationen, og der er en række værdier, der er gyldige i organisationen.	Indre forhold Kultur
6. "Skomar' bliv ved din læst.	De rendyrker det forretningsområde de er i til det ekstreme og skifter sjældent branche.	Indre og ydre forhold Forandringer, kultur, lærevillighed.
7. Simpel organisationsform. Smal ledelse.	De gør ikke organisationsforholdene komplicerede. Ingen store "førerbunkere" og lange directions gange.	Indre forhold Kultur
8. Løse og snævre rammer samtidigt.	Meget snævre rammer og central styring af virksomhedens værdier. Meget decentral indenfor disse værdier overalt i virksomheden.	Indre forhold Kultur

Undersøgelsen er velkendt, men tidens tand har fjernet noget af opmærksomheden fra undersøgelsens resultater. Specielt da det viste sig, at flere af de mest beundrede kom i voldsomme problemer i årene efter. Af de 43 virksomheder er en række blev opkøbt eller fusioneret indbyrdes. I februar 1998 er de nu reduceret til 32 selskaber. Undersøgelsens udvælgelseskriterium var alene "hårde værdier", men konklusionerne blev til en række "bløde værdier". Bogen beskæftiger sig kort med evolution og forandring, og de årsager der medførte at virksomhederne blev succesfulde. En af konklusionerne til, at virksomhederne i undersøgelsen er blevet en succes skyldes en stærk leder i virksomhedens etableringsfase, der fastsatte en snæver kultur og værdier for virksomheden, der er fastlagt for senere generationer af ledere:

"The excellent companies seem to have developed cultures that have incorporated the values and practices of the great leaders and thus those shared values can be seen to survive for decades after the passing of the original guru". (Peters et al., s.26, 1982).

Dette punkt er yderst centralt for at forstå succesbegrebet, men det fortæller også noget om den forskning der er sket siden 1982. Det handler om værdibaseret ledelse sammen med generiske strategier indenfor en snæver værdikæde med fuld fokus på virksomhedens kernekompetencer. Ovennævnte citat vil blive uddybet både i relation til andre undersøgelser og til den danske undersøgelse, da det er et overordentlig vigtigt forhold.

Undersøgelsen beskæftiger sig også med evolution og den darwinistiske tankegang, og anerkender at flere af begreberne herfra kan anvendes: Variation indenfor arter (brancher), selektion af virksomheder (flere gode eksempler side 109, Peters & Waterman, 1982), tilpasningsevne til omgivelserne og at virksomhederne er bevidste herom ses af følgende:

”intentionally seeded evolution within the companies” (Waterman et al., side 110)

og den læreproces der er nødvendig jvt. citatet i starten af dette afsnit omkring evnen til at lære. Denne darwinistiske evolutionstankegang er undersøgt af den følgende forfatter, hollænderen, Arie de Geus.

2.3 Den levende virksomhed³¹

Flere forfatterne har et bud på en levende virksomhed. En af dem er Arie de Geus. Andre forfatterne har en tilsvarende vinkel, der til tider er overlappende f.eks. Boydell et al. (1997), der taler om en lærende virksomhed. Begge har et fællestræk, der er en af de helt centrale pointer, uanset om der er tale om en levende eller en lærende virksomhed.

Det identiske er fællesskabet, der udgår fra en virksomhed. Det at gøre noget kollektivt, et interessefællesskab omkring noget meningsfyldt:

”På denne baggrund er det værd at erindre sig den oprindelige betydning af ordet ”company” (com-+lat. ”panis” brød, brødfællesskab). Den oprindelige ide med at bryde brød sammen og skabe noget meningsfyldt i samarbejde med andre, fastholder i langt højere

³¹ ”Det ældste firma i verden, hvis alder kan dokumenteres, er Stora Kopparberg Berslag i Falun, nu kaldet slet og ret Stora AB, det svenske træ-og industriforetagende. Det har været i gang uafbrudt siden det 11. århundrede, og den første skriftlige omtale er fra 1288, hvor en svensk biskop byttede sig til 1/8 af virksomheden. Oprindeligt udvandt og forarbejdede man kobber, men i dag er det Sveriges største private elektricitetsfirma. Danmarks ældste, endnu eksisterende erhvervsvirksomheder er Drabæk Mølle, som ligger i Lunderskov ved Kolding og som startede omkring 1100, og Munkemølle i Odense, der kan spores tilbage til år 1135”. Kilde, Guinness Books of Records, 1996, side 191

grad end den mere mekaniske og livløse "organisation" det selskabelige ved at arbejde sammen" (Boydell et al., 1997, p.21).

Fællesskab og fælles identitet, kerneideologi og fælles kultur er nogle af de helt centrale pointer for at forstå flere af forfatterens synspunkter. Vi kender det fra værdibaseret ledelse og fællesskabsfølelse af anden grad, som det er illustreret hos Dybdahl Jensen (1997).³²

Boydell går endog videre og sonderer mellem en organisation og en virksomhed, hvor sidstnævnte er en speciel juridisk enhed, mens "The Learning Company" er en bevidst understregning af, at alle kan blive lærende, blot der foreligger en kollektiv indsats.

I 1996 læste jeg Arie de Geus artikel i Harvard Business Review om "The Living Company (de Geus, 1996) og jeg har ofte stillet de samme spørgsmål som Geus nu har undersøgt: Hvorfor overlever nogle typer af virksomheder, hvorfor har de succes og hvorfor er dødsraten så fatal for mange virksomheder?

2.3.1 Om forskningsmetoden

De Geus' undersøgelse stammer oprindeligt tilbage fra 1983, hvor han af selskabets øverste ledelse blev bedt om at undersøge det hensigtsmæssige ved at Shell spredte sig på en række forretningsområder udenfor kerneområderne olie og benzin med henblik på en undersøgelse af hvad andre store virksomheder gjorde med deres forretningsporteføljer. Kommissariatet skulle undersøge selskaber der var ældre end Shell og ligeså betydningsfulde indenfor deres forretningsområde:

"Vigtigt var det, at han³³ gerne ville vide noget om virksomheder, der i løbet af deres historie var kommet godt igennem en fundamental forandring i verden rundt om dem – således at de stadig eksisterede i dag med deres virksomhedsidentitet intakt". (de Geus, side 16).

Undersøgelsen konkluderer, at 40 selskaber levede op til disse krav og 27 blev analyseret til bunds:

"Med det formål, at finde ud af, om disse virksomheder havde noget til fælles, som kunne forklare, hvorfor de havde så stor succes med at overleve." (de Geus, side 17).

³² En fremmelig Ph.D afhandling omkring værdibaseret ledelse i et moralsk, filosofisk, etisk og ikke mindst lærende grundsyn.

³³ Selskabets adm.direktør Van Wachem

2.3.1.1.1 Undersøgelsens resultater

De Geus konkluderer, at der er fire faktorer som de levende selskaber har til fælles. I nedennævnte tabel er de perspektiveret i følge de Geus' forståelsesramme over til afhandlingens grundantagelse.

Tabel 2-2. Fællesfaktorer for længe levende selskaber.

Fællesfaktorer for de levende selskaber	Hvad dækker de over? (refereres nedenfor)	Hvor passer de Geus' konklusioner på afhandlingens grundantagelse.
1. Lydhøre over for miljøet	Virksomhederne er gode til at tilpasse sig og lære. De er gode til at have "antenne" ude og lytte til omgivelserne også før nutidige kommunikationsformer gjorde data hurtigt tilgængelig. De har været gode til at håndtere forandringer. De tog samfundsmæssige hensyn og reagerede i rette tid på nye forhold omkring dem.	Ydre forhold Forandringsledelse Strategisk varsling
2. Sammenhængskraft og identitet	Virksomhederne er sammenhængende og besidder en stærk identitetsfølelse, der udmønter sig i et gennemgribende fællesskab blandt alle interessentgrupper. Under forandringsprocesser er det vitalt. Der er en betydelig kontinuitet i ledelsen. Forfremmelser sker ofte indefra. Ledelsens vigtigste opgave er at sikre kontinuitet	Indre forhold Kultur Forandringsledelse
3. Tolerante	Egentlig en betydelig grad af decentralisering og uden stærk centralistisk kontrol. En accept fra virksomhedens side om at tillade nye ideer, eksperimenter og særheder indenfor virksomhedens rammer og åbenhed for nye muligheder.	Indre forhold Kultur Lærevillighed
4. Konservativ finansiering	"Penge på kistebunden". Frihed i form af likviditet til at være uafhængig af finansielle kreditorer, til at "være herre i eget hus". De kunne forretningsmæssigt tage en chance når den bød sig uden at skulle låne pengene.	Indre forhold

Udover ovennævnte var det også undersøgelsens resultater, at en række forhold ikke betød noget for alder og succes:

- Evnen til at give aktionærerne et højt afkast
- Specielle tilhørsforhold til en branche, varegruppe eller materielle værdier.

2.3.2 Kildekritik til ”det levende selskab”

Der er flere punkter, hvor undersøgelsen kan kritiseres. Det empiriske grundlag er med 27 selskaber ikke omfattende. De Geus nævner selv, at både han og andre er usikker på undersøgelsens videnskabelige pålidelighed³⁴. Det at man ikke har følt det sikkert at publicere undersøgelsen i sin fulde udstrækning giver også anledning til en vis usikkerhed.

Diskussionen omkring sammenligningen mellem en virksomhed og biologimetaphoren, den levende virksomhed, kunne være et kritikpunkt, men opfattes vel som værende en valid sammenligning. Der redegøres mere for denne problemstilling i kapitel 3.

Endelig kan man stille sig selv spørgsmålet om de historiske erfaringer kan overføres til nutiden ud fra en tankegang om, at det er umuligt at sammenligne historien med det fremadrettede?

De Geus skriver om den følgende undersøgelse af Porras og Collins:

”Ikke desto mindre er vore konklusioner for nylig blevet bekræftet af en kilde, der nyder stor akademisk respekt. I perioden 1988 til 1994 bad James Collins og Jerry Porras, professorer ved Stanford University, 700 adm. direktører i amerikanske virksomheder – store og små, private og offentlige, industri og service – om at nævne de firmaer, de beundrede mest” (de Geus, 1997).

Da denne undersøgelse er mere dybdegående og ikke mindst videnskabelig vil jeg derfor redegøre for denne undersøgelse.

2.4 Skabt til succes – visionære virksomheders succeskriterier

To amerikanske professorer i virksomhedsledelse fra Stanford Universitetet, James C. Collins & Jerry I. Porras udgav i 1994 bogen ”Built to last – Successful Habits of Visionary Companies”, der er oversat til dansk med ovennævnte titel. De følgende citater er fra bogen, hvis ikke er der gjort opmærksom herpå.

³⁴ Russel Ackoff mener, at de fire fælles faktorer udgør en statistisk korrelation og derfor skal tolkes med forsigtighed (de Geus, 1997).

2.4.1 Om formålet med undersøgelsen:

Formålet med deres undersøgelse var, på baggrund af en forskningsmæssig metode, at udvælge en gruppe virksomheder, der har bevist deres evne til at overleve og undersøge de underliggende faktorer, der kan forklare virksomhedernes unikke situation i mange år.

De undersøgte virksomheder er gennemsnitlig grundlagt i 1897 og de blev undersøgt i alle faser op til i dag: etableringsfasen, som mellemstore virksomheder og som store virksomheder og i gennem forskellige tidsaldre:

”Og hele tiden blev vi ved med at spørge: ”Hvordan adskiller de virkelig exceptionelle virksomheder sig fra andre virksomheder?”

Et formål var at finde nogle tidløse ledelsesprincipper. Undervejs gør forfatterne rede for at mange af dagens moderne ledelsesprincipper slet ikke er nye:

”Mange af dagens smarte managementudtryk – medarbejderskab, delegering, fortsat dygtiggørelse, TQM (kvalitetsledelse), fælles visioner, fælles værdier og andre – er opdaterede versioner i ny indpakning af ledelsesprincipper, som visse tilfælde går helt tilbage til 1800-tallet.”

Herudover afliver bogen mange myter omkring visionære og succesrige virksomheder jvf. et af de senere afsnit.

2.4.2 Om forskningsmetoden:

I 1989 blev et omhyggeligt repræsentativt udsnit af 700 administrerende direktører i Fortune³⁵ 500 industrivirksomheder, Fortune 500 servicevirksomheder, 500 ikke-børsnoterede virksomheder og 100 børsnoterede virksomheder spurgt om deres bud på op til 5 virksomheder, der blev opfattet som ”yderst visionære”. Svarprocenten var på 23,4 og dette materiale blev statistisk kontrolleret for at sikre at det var repræsentativt. De 20 mest nævnte virksomheder fra før 1950 blev herefter undersøgt. Den ældste virksomhed var ”født” i 1812 og den yngste i 1945. Gennemsnittet var en levetid på 92 år. Denne gruppe på i alt 18 selskaber blev sammenlignet med en referencegruppe, der er

³⁵ Fortune er USA's svar på Børsens Nyhedsmagasin. Hvert år i august publiceres en undersøgelse over USA 500 største virksomheder kategoriseret efter en række nøgletal: Omsætning, overskudsgrad, højeste egenkapitalforrentning, bedste i branchen osv. Undersøgelsen svarer til den undersøgelse, der publiceres i Guldnummeret af Børsens Nyhedsmagasin hvert år.

samtidige med de 18 visionære og stadig i live, men knap så succesrige. En beregning af succesraten målt som shareholder value illustrerer dette. 1 \$ investeret i en almindelig aktiepulje i 1926 var i 1990 vokset til \$415. For de sammenlignende virksomheder var tallet \$955, men for de visionære virksomheder var tallet \$6.356. (Porras et al.,1994)

Blandt de undersøgte virksomheder var:

Tabel 2-3. De undersøgte virksomheder i ”Skabt til succes”.

Etable-ringsår	Visionær virksomhed	Sammenlignet virksomhed
1812	Citicorp	Chase
1837	Procter & Gamble	Colgate
1850	Philip Morris	RJR Nabisco
1886	Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
1891	Merck	Pfizer
1892	General Electric	Westinghouse
1902	Nordstrom	Melville
1902	3M	Norton
1903	Ford	GM
1911	IBM	Burroughs
1915	Boeing	McDonnell Douglas

Disse virksomheder blev gennemanalyseret på kryds og tværs. Fra stiftelsesdokumenter, til taler af stifterne og en omfattende generel historisk analyse af virksomhederne. Forfatterne argumenterer for, at dette er nødvendigt for at forstå dynamikken og udviklingsperspektivet for virksomhederne. Forfatterne sammenligner virksomhederne med nationer³⁶:

”Efter vores opfattelse ligner virksomheder nationer på den måde, de afspejler tidligere begivenheder, der har ophobet sig gennem årene, samt den skabende kraft, der ligger i den underliggende arvmasse, der har sine rødder i tidligere generationer.”

Det historiske perspektiv i undersøgelsen argumenterer forfatterne som vigtig ud fra en analogi til de sidste 30 sekunder af et maratonløb: De vil vurdere hele ”(virksomheds) løbet” og ikke de sidste 30 sekunder.

³⁶ Michael E. Porter har gjort det samme i ”The competitive Advantage of Nations,1990)

Et vigtigt spørgsmål var hvilke data der skulle indsamles. Konklusionen blev at der blev indsamlet totaldata, hvilket vil sige data indenfor en totalramme af : strategi, struktur, ledelse, kultur, værdier, systemer. For at forstå de succesrige virksomheder var det vigtigt med en række tværfaglige data. Informationskilderne til undersøgelsen anslår forfatterne til det der svarer til ca. 100.000 A4 sider. For at teste validiteten af undersøgelserne har forfatteren afprøvet deres teser i marken gennem konsulent- og bestyrelsesarbejde. Forfatterne har gjort det som en iterativ proces, hvor de med udgangspunktet i deres teser har testet deres undersøgelsesresultater på praktiske forhold.

2.4.3 Om resultaterne i undersøgelsen:

2.4.3.1 Myterne:

En af de vigtigste konklusioner ved at arbejde med de succesrige virksomheder var en overraskende konklusion omkring myter omkring succes:

”Snesevis af myter blev aflivet. Traditionelle rammer gav efter og sprængtes. Midtvejs gennem projektet følte vi os meget desorienterede, da mange af vore forudfattede meninger og det vi tidligere havde ”vidst”, bevisligt blev gjort til skamme. Vi blev nødt til at glemme det vi tidligere havde lært, før vi kunne begynde at lære. Vi blev nødt til at kaste gamle rammer overbord og skabe nogle nye rammer, sommetider helt fra grunden. Det tog seks år. ”

Tabel 2-4 Myterne i undersøgelsen

Myter	Myterne i undersøgelsen (refereres nedenfor)	Hvor passer myterne på afhandlingens grundantagelse?
Myte 1: Det kræver en god ide at starte en god virksomhed op	Nej. Hovedparten af virksomhederne blev grundlagt uden en ide.	Succes
Myte 2: Visionære virksomheder kræver store og visionære ledere	Nej. Flere af lederne i de visionære virksomheder passede ikke på en karismatisk visionær type. En stabil varig institution var vigtigere for dem end individualitet.	Indre forhold Kulturbetinget.
Myte 3: De mest succesrige virksomheder eksisterer først og fremmest for at maksimere overskuddet	Nej. Der er mange andre målsætninger. Gevinst er kun en af dem. Kerneværdier og en opfattelse af, at der er et formål med at drive virksomhed, og i forhold til	Indre forhold Kulturbetinget

Myter	Myterne i undersøgelsen (refereres nedenfor)	Hvor passer myterne på afhandlingens grundantagelse?
	de sammenlignende virksomheder er det endnu mere udtalt.	
Myte 4: Visionære virksomheder er fælles om det samme sæt ”korrekte” kerneværdier.	Nej. Der er ingen rigtige kerneværdier. Det er ikke indholdet der er det afgørende, men hvor meget man tror på sin ideologi, og hvordan man lever og ånder for den.	Kulturbetinget
Myte 5: Den eneste konstante faktor er forandring	En virksomhed ændrer sjældent sin kerneideologi. I nogle tilfælde har den været intakt gennem hundreder af år. Det grundlæggende heri er ledestjernen. Samtidig er de visionære besjælet af en trang til at gøre fremskridt, at ændre og tilpasse sig uden at det går ud over kerneideologien.	Ydre forhold Forandring Strategisk ledelse/ varsling.
Myte 6: De guldrandede virksomheder tør ikke tage risici	På afgørende tidspunkter har de visionære overhalet sammenlignings virksomhederne ved at sætte sig ”Store skræmmende dristige mål” .BHAG. ³⁷	Indre forhold og ydre forhold. Strategisk ledelse, usikkerhed, spilteori .
Myte 7: Visionære virksomheder er alle tiders arbejdspladser – for alle	Nej . Der er noget kultagtigt over de visionære. Hvis man ikke kan tilpasse sig kulturen er det ikke for alle.	Indre forhold Kulturbetinget
Myte 8: Meget succesrige virksomheder foretager deres bedste træk v.h.a. en fremragende og kompleks strategisk planlægning.	Nej. Men de er villige til at eksperimentere. De er opportunistiske og rammer ofte tilfældigt. Forfatterne fandt, at begreberne i Darwins evolutionsteori hjalp mere på forståelsen af visse virksomheders succes, end nogen lærebog i strategi kunne forklare.	Indre forhold og ydre forhold Strategisk ledelse. Strategisk varsling

³⁷ BHAG: Big Hairy Audacious Goals, der omtales senere.

Myter	Myterne i undersøgelsen (refereres nedenfor)	Hvor passer myterne på afhandlingens grundantagelse?
Myte 9: Virksomhederne burde rekruttere adm.dir. udefra for at stimulere en fundamental ændring.	Nej. Kun i 4 tilfælde fandt man en direktør udefra og det var kun i to af virksomhederne.	Indre forhold Kulturbetinget.
Myte 10: De mest succesrige virksomheder fokuserer primært på at slå konkurrenterne.	Nej. De er optaget af at slå sig selv. Man spørger snarere, hvordan kan vi forbedre os selv for at blive bedre?	Indre forhold Kulturbetinget.
Myte 11: Man kan ikke blæse og have mel i munden samtidigt.	Jo. Det er ikke et spørgsmål om enten eller, men om både og. Man lader sig ikke indfange af valgets tyranni.	Indre og ydre forhold Forandring. Kultur. Strategisk ledelse
Myte 12: Virksomheder bliver først og fremmest visionære gennem visionserklæringer	Kun i mindre grad, men i højere grad end sammenligningsvirksomhederne. Visioner og erklæringer er kun et af mange skridt.	Indre forhold Kulturbetinget.

I det følgende vil jeg fokusere på nogle af de forhold der fremgår af myterne.

2.4.3.1.1 Myte 1. Den gode ide.

Det handler ikke om det at få en god ide. Mange virksomheder er etableret på tilfældighed og rent held. Forfatterne skriver:

”Heldet står den ihærdige bi. Denne enkle sandhed er en fundamental hjørnesten for succesrige grundlæggere af virksomheder. Grundlæggerne af de visionære virksomheder var yderst ihærdige og levede efter mottoet: Aldrig, aldrig, aldrig give op.”

Forfatterne beskriver det med en metafor, hvor de siger, at det drejer sig om at konstruere ure snarere end at fortælle hvad klokken er. Den gode ide er at fortælle hvad klokken er, og det at konstruere uret er at opbygge virksomheden. Det handler om en evne til at opbygge en virksomhed, ikke at tænke i produkter:

” den største bedrift er virksomheden selv og det, den står for.”

Hewlett-Packard (HP) opstod ud fra to ingeniører, Bill Hewletts og Dave Packards, ideer om at starte en virksomhed. De prøvede med en lang række produkter på tilfældig basis indtil de i 40'erne fik en indsprøjtning i form af krigskontrakter.

Wal-Mart opstod også som en tilfældighed, hvor den "brandgode ide" om discountforretninger opstod mere end 20 år efter at Sam Walton havde startet forretning.

Merck, der er et af verdens største medicinalfirmaer, startede med at importere kemikalier fra Tyskland. Procter & Gamble startede i 1837 som sæbe- og lysproducent som 18 andre virksomheder gjorde det i samme år. Philip Morris begyndte som en lille tobakshandler i Bond Street i London. 3M begyndte som en falleret korundmine. Da man ikke kunne finde på noget bedre at lave begyndte man at lave sandpapir.

"Vi fandt med andre ord, at det var langt mindre sandsynligt, at de visionære virksomheder var begyndt tilværelsen på grundlag af en "brandgod ide" end sammenlignings virksomhederne i vores undersøgelse. For kun tre ud af atten virksomhedsspar havde den visionære virksomhed større succes i begyndelsen end sammenlignings virksomheden, hvorimod det i ti tilfælde var sammenlignings virksomheden, der havde større succes i begyndelsen end den visionære virksomhed. Kort sagt fandt vi en negativ korrelation mellem tidlig iværksættersucces og en senere udvikling til visionær virksomhed. Det er skildpadden, ikke haren, der vinder den lange distance."

Det betød at forfatteren var nødt til at se tingene fra en ny vinkel. De foretog et såkaldt paradigmeskift, idet de blev nødt til at se virksomheden som instrument for produkterne og over til at se produkterne som instrument for virksomheden, og det er en tankegang der er ny for de fleste der har læst organisationsforhold, idet vi normalt tænker i produkter/markedsstrategi og ud på markedspladsen. Forfatterne skriver om HP:

"I stedet gik de hurtigt væk fra at designe produkter over til at designe en organisation - at skabe et miljø – der kunne bidrage til skabelsen af vigtige produkter".

HP's adm.direktør skabte virksomheden bevidst, men opfandt lommeregneren ved en tilfældighed.³⁸ Walt Disney Co. blev ikke skabt på grund af en enkelt tegnefilm, men på grund af en evne til at gøre folk glade og skabe underholdning.

³⁸ Overskrift på en artikel om HP i 1977.

Det er igen et paradigmeskift i vores opfattelse. Virksomhederne er mesterværkerne. Det er deres kerneideologi, der gør at de overlever. Det er virksomhedernes evne til at tænke længere end i produkter, der har det med kortere og kortere livscykluser³⁹. En virksomhed kan være visionær gennem årtier, hvis den har evnen til at forandre sig og udvikle sig løbende.

2.4.3.1.2 Myte 2 og myte 9. Visionære virksomheder kræver karismatiske ledere og ledere udefra.

Visionære virksomheder behøver ikke at have en stor og karismatisk leder. En analyse af begge virksomhedsgrupper viser, at begge typer i de indledende år klarede sig godt:

”Kort sagt fandt vi ikke noget bevis til støtte for den hypotese, at dygtige lederskaber er den variable, hvorved de visionære virksomheder skiller sig ud i de afgørende, indledende faser af deres liv”.

En væsentlig pointe er, at de visionære virksomheder rekrutterer indefra. General Electric nævnes som et specifikt eksempel på en virksomhed, der igennem et århundrede har haft nogle af USA's dygtige ledere, der alle har været ansat i virksomheden i 20-30 år før de blev adm.direktører, hvilket forfatterne betragter som:

” en af de væsentligste grunde til, at GE er en visionær virksomhed”.

Sammenligningsvirksomheden, Westinghouse, har brugt dobbelt så mange adm.direktører og de har i gennemsnit kun siddet på posten i 8 år mod 14 år i GE. I de 1700 år de visionære virksomheder har levet er der kun 4 enkelt tilfælde, hvor den adm.direktør kom udefra. Som forfatterne hævder:

”Kort sagt, det er ikke først og fremmest kvaliteten af ledelsen, der adskiller de visionære virksomheder fra sammenligningsvirksomhederne. Det er kontinuiteten af kvalitetsledelse, der betyder noget – kontinuitet, der bevarer kernen”.

For forfatteren betyder det meget, at der bliver arbejdet med processen at finde en egnet adm.direktør i form af ledelsesudviklingsprogrammer og i form af langsigtede arvefølgeplaner, for at sikre mål og kerneværdier, længe efter at den enkelte leder er borte.

2.4.3.1.3 Myte 3. De visionære virksomheder gevinstmaksimerer

³⁹ Der ”føres bevis” herfor senere.

De visionære styres efter værdier og ikke penge. Merck, har det som værdi at forbedre det menneskelige liv. Allerede i 1935 udtalte Georg Merck sig om idealer:

”Vi er industriens arbejdere, der oprigtigt føler os inspireret af idealet om at fremme den medicinske forskning samt tjene menneskeheden”.

Merck har tidligere foræret lægemidler bort, hvor baggrunden dels var menneskelig, men også motiverende for medarbejderne ved at arbejde for en virksomhed, der tjener menneskelivet. Forfatterne argumenterer for at det på lang sigt har en stor PR-værdi for virksomheden.

Generelt skriver Porras og Collins om værdier:

”Vores forskning har vist os, at et fundamentalt element i en virksomheds ”tikkende ur” er en kerneideologi - kerneværdier og mål, der ligger ud over blot at tjene penge – som leder og inspirerer folk i hele organisationen og holder sig relativt stabil igennem lange perioder”

Der ligger et interessant paradoks i at de visionære virksomheder samtidig er de mest lønsomme virksomheder.

I undersøgelsen fandt forfatterne, at de visionære i 17 ud af 18 virksomheder havde denne kerneideologi og det i specielt højere grad end de virksomheder de blev sammenlignet med. Omkring kerneideologi har forfatteren ledt efter fælles temaer, men der er ingen fælles temaer der dukker op. Det spænder over : kunder, medarbejdere, produkter, innovation og ansvar for samfundet.

Kerneidealene svarer til de idealer der findes i skoler, nationer, kirker, institutioner:

”Et sæt rettesnore der er fastgjort til samme fortøjningspæl”

2.4.3.1.4 Myter 4 og 5 . De visionære har fælles sæt kerneværdier og den eneste fælles konstante faktor er forandring.

Forfatterne henviser til, at socialpsykologisk forskning viser, at folk handler i overensstemmelse med den holdning de påtager sig. Med andre ord vil en formuleret kerneideologi medvirke til at få medarbejderne til at handle i overensstemmelse hermed. De visionære virksomheder er således grundige til at :

- indoktrinere medarbejderne i kerneideologien, hvorved de næsten skaber en kultur, der er kulturelt tagtig.
- oplære og udvælge medarbejdere ud fra om de passer til kerneideologien.
- konsekvent at indrette sig efter kerneideologien.

Forfatterne definition på kerneværdier ser ud som følger:

Kerneideologi = kerneværdier + formål.

Kerneverdier:	Organisationens væsentlige og tidløse grundsætninger – nogle få generelle ledende principper; ikke at forveksle med en specifik kulturel eller operationel praksis; principper, der ikke bør gås på kompromis med for at opnå økonomisk gevinst, eller fordi det er hensigtsmæssigt på kort sigt.
Formål=	Organisationens fundamentale grunde til at eksistere ud over blot det at tjene penge – en evig ledestjerne i horisonten; ikke at forveksle med specifikke mål eller forretningsstrategier.

Kilde: Porras og Collins, side 103, 1994.

Forfatterne fandt kun mellem 3 og 6 kerneværdier pr. virksomhed, men de fleste har færre.

Værdier der stikker så dybt at de sjældent vil forandre sig. Værdier der kan holde i 100 år.

Ud fra afhandlingens grundantagelse er det centralt at kerneværdier eksisterer internt i virksomheden og i princippet er uafhængigt af de eksterne omgivelser.

2.4.3.1.5 Myte 6 og 11. De løber ingen risici og spiller ikke på flere heste.

De visionære virksomheder er åbne overfor forandringer. Man tilpasser sig og udvikler sig til omgivelserne. Der er en indre stræben efter fremskridt, og fornyelse er drivkraften i virksomhederne, også når alt fungerer upåklageligt. Forfatterne bruger Yin og Yang modellen til at demonstrere tankegangen. "Bevare kernen og stimulere fremskridtet".

For at bevare denne kerne anvender virksomhederne forskellige metoder:

"Store Skræmmende Dristige Mål (BHAGs for Big Hairy Audacious Goals)"

Alle virksomheder har et mål. Et BHAG er det samme som at ville lande på månen. For Boeing var det at bygge store jetlinere i 1950'erne.

Det samler medarbejdere om et fælles sigte. Det skaber en fællesskabsfølelse og et værdigrundlag, der kan tales om og følges op på. Wal-Mart, der vil have en omsætning på 30 mia.USD. Citibank, der vil være verdens største bank.

Målet skal ligge langt uden for det umiddelbart realiserbare, og det skal være dristigt i sig selv.

2.4.3.1.6 Myte 7. Visionære virksomheder er gode arbejdspladser for alle

Det er en anden metode der anvendes. Som medarbejdere skal man passe ind i virksomhedskulturen. For flere af virksomhederne er det ofte et spørgsmål om et enten eller. Enten kan man trives med kulturen eller også kan man det ikke. Som eksempler nævner forfatterne Disney, IBM og Nordstrom. At virksomhederne samtidig gør noget for de medarbejdere der trives, og at de tænker på medarbejderne eksemplificeres ved Proctor og Gamble, der i 1887 indførte overskudsdeling, i 1892 indførte medarbejderaktier og i 1915 indførte syge-invaliditet-pension og livsforsikring.

2.4.3.1.7 Myte 8 og 10. De visionære foretager omfattende strategisk planlægning og fokuserer kun på at slå konkurrenter.

For at bevare kernen er virksomhederne eksperimenterende. Man er åbne og søger ofte selv nye veje og støder ofte på innovation tilfældigt. Forfatteren nævner en række eksempler på produkter, der er opstået ved tilfældigheder og ikke via forskning og omfattende udvikling. HP havde intet kendskab til computerbranchen, da de lavede det første produkt. Disney havde intet kendskab til forlystelsesbranchen, da man udviklede Disney World.

De visionære bliver aldrig tilfredse. Hele tiden bedre end sidst og aldrig hvile på laurbærene. De kræver meget. Proctor og Gamble introducerede i 1850'erne begrebet "kontinuerlig forbedring". Det var nogle år før Demings TQM principper.

Man går så vidt at man skaber mekanismer der skaber ubehag i organisationen. Man presser medarbejderne til det yderste. Proctor & Gamble indførte i 1931 en produktgruppestruktur, der ville gøre det muligt for P&G's mærker at konkurrere med hinanden. Merck indførte i 1950'erne en strategi, der gik ud på bevidst at afgive markedsandele, efterhånden som produkterne blev til dagligdagsartikler med ringe avance.

For at blive bedre investerer de visionære aggressivt i menneskelig kapital. Tænk blot på de virksomheder der har deres eget universitet. De investerer tidligt i ny teknologi og indfører nye ledelsesprincipper. Merck indførte nulfejl i kvalitetsstyringen tilbage i 1965, og samme virksomhed indførte Monte Carlo simuleringer til at vurdere investeringer med lang tidshorisont. Hele tiden vil de visionære være bedre, og have betydelig mere fokus på fremtiden end de sammenligningsvirksomheder som Porras og Collins har undersøgt.

De anvender ikke formfuldendte visioner og missionserklæringer, men de bekender sig til nogle kernekompetencer, som hviler som en rød tråd gennem hele virksomheden. En række af virksomhedernes stiftere har på et tidlig tidspunkt formuleret en vision omkring virksomhedernes virke, og stifterne har på et tidlig tidspunkt holdt taler om eller forfattet erklæringer, der svarer til vores kendte visionserklæringer, og virksomhederne er gennemsyret af disse kerneideologier. Hewlett Packard går ikke på kompromis med det langsigtede fremfor korttidsgevinster. Merck arbejder for menneskeheden. Motorola lever for kvalitet fremfor alt. Disney sælger oplevelser og show.

2.4.4 Kildekritik til Porras og Collins undersøgelsen

Undersøgelsen er den mest gennemanalyserede jeg er stødt på i min litteratursøgning. Den er overvældende detaljeret og alligevel summarisk. Forfatterne forsøger på god vis at fremdrage fælles lære af deres projekt, og det giver gode sammenhænge.

Det er svært at vurdere succesraten i forhold til den samlede population. Vi ved at investeringsmæssigt har porteføljen af de visionære slået alle, men hvor stor er massen på dem. Hvor stor en del udgør de af eks. DOW-Jones indekset eller SP 500?

Forfatteren påpeger selv, at undersøgelsen har visse skævheder i form af udvælgelseskriterier hos de adm.direktører. Hvad er deres subjektive vurderinger?

Der er tale om en amerikansk undersøgelse, hvor der kun indgår to japanske virksomheder. At overføre undersøgelsens resultater direkte til europæiske eller danske forhold må derfor behandles varsomt.

2.5 Delkonklusion – Fælles lære af de empiriske undersøgelser

Tabel 2-5. Sammenligning af de empiriske undersøgelser ud fra indre og ydre forhold.

	Peters & Waterman	De Geus	Porras & Collins
Ydre forhold			
Forandringsledelse og strategisk varsling		Tilpasningsevne, lytter til omgivelserne	
Branche			Skifter sjældent branche
Forretningsområde	Rendyrkes		Rendyrkes
Kunder	Innovation, service kvalitet		Vigtige for nogle
Indre forhold			
Kultur	Lærevillig	Respekt af værdier, lærevillige, fællesskabsfølelse, eksperimenterende	Kernekompetencer, dristige, opportunistisk, eksperimenterende.
Mennesker (psykologi)	Respekt af individet kimen for udvikling	Interessefællesskab	Kultagtigt for de der bliver
Visionserklæringer			Sjældent
Ledelse	Handlekraft, synlighed	Kontinuitet, egen rekruttering	Stabilitet, kontinuitet, arverækkefølge
Gevinstmaksimering			Værdier er vigtigere
Finansiering		Konservativ, likviditet giver frihed	

I tabellen er de tre undersøgelser sammenholdt og sammenlignet ud fra ydre og indre forhold.

Som det ses beskæftiger alle tre undersøgelser sig både med ydre og indre forhold (virksomhedens omgivelser og virksomhedsspecifikke forhold).

Selv om skemaet er summarisk er det ikke tilsigtet, at Peters og Waterman undersøgelsen har ”færre kasser” udfyldt end de Geus, der igen har ”færre kasser” udfyldt end Porras og Collins.

Sidstnævnte står stadig som den mest omfattende, seriøse og empiriske undersøgelse af succesfulde virksomheder.

Alle tre undersøgelser fokuserer på de indre forhold i form af virksomhedens kultur, kernekompetencer til at lære og villighed til at eksperimentere. En respekt af individet og en stærk identitet og

fællesskabsfølelse. De kulturbetingede og individ relaterede forhold (mennesker) bliver vigtige forståelsesbrikker i vores puslespil om de succesfulde virksomheder.

Et andet fællestræk er kontinuitet i ledelsen via intern rekruttering og en sikring af arvverækkefølgen i virksomhederne. Det er ikke alle og enhver der kan komme udefra og blive administrerende direktør.

Omkring de ydre forhold er konklusionerne, at succesrige virksomheder rendyrker deres forretningsområder og har en tilpasningsevne og en lydhørhed overfor miljøet, der er en overlevelsese-kompetence i sig selv (specielt gælder disse synspunkter hos de Geus og Porras og Collins).

Forfatterne har flere steder opstillet lister i punktform over 4 til 8 forhold som er kendetegnende for de succesfulde virksomheder. Den delkonklusion som kan fremdrages her er, at de ydre forhold på en række områder påvirker virksomhederne, og de har været i stand til at håndtere disse varierende forandringskompleksitet ved at udnytte deres interne ressourcer.

Kapitel 3. Teorien om den levende og succesfulde virksomhed

3.1 Den biologiske metafor

Flere forfattere har beskæftiget sig med den biologiske metafor⁴⁰, hvor der tages udgangspunkt i Charles Darwins klassiker "Arternes oprindelse" fra 1856.

Veblen (1898); Marshall (1920); Alchian (1950); Nelson & Winter (1982); Peters og Waterman (1982); Morgan (1986); Henderson (1989); Porras & Collins (1994); de Geus (1997).

Evolution eller udvikling i naturen sker ved naturlig selektion og variation. Den stærkeste "æder" den svageste og det kender vi en række eksempler på. Vi kender det når en art udkonkurrerer en anden art indenfor samme territorium eller den indgår i den anden arts fødekæde⁴¹. Pointen er, at i naturen sker evolution og selektion naturligt og ubevidst, mens evolution og selektion blandt virksomheder ofte sker bevidst. Et eksempel på en bevidst selektion i en virksomhed er fastlæggelse af virksomhedens kernekompetencer, men husk Gause' forsøg: For at overleve kræves det, at man har nogle unikke kompetencer eller fordele i forhold til konkurrenterne.

De, der overlever i naturen, gør det fordi de naturligt tilpasser sig en evolutionær udvikling. Analogien til virksomhederne er her, at en virksomhed kan overleve ved at tilpasse sig til omgivelserne. En anden analogi er, at de virksomheder, der først kan identificere farer har en bedre chance for at overleve. Det kender vi også fra naturen, hvor "varslingen" sker i form af advarselssignaler, som skrig eller i form af camouflager. Det kender vi fra kamæleoner, der i tilfælde af fare kan tilpasse sig omgivelserne ved at skifte farve. En virksomhed kan kun i et vist omfang gøre noget tilsvarende, men lydhørhed overfor miljøet er en overlevelsesevne både for virksomheder (de Geus, 1997). Når det sker over tid taler vi om en bevidst evolutionær udvikling, som kendetegner en levende virksomhed.

Værre er det med diskontinuære bevægelser. I naturen og i virksomhedernes verden er diskontinuære bevægelser lige sjældne og dødelige. Dinosaurerne skulle være uddøde på grund af en pludselig

⁴⁰ Marshall nævnes ofte som en første reference, men den første der har anvendt den social videnskabelige analogi til den biologiske naturlige selektion er, Armen Alchian i hans berømte artikel fra 1950: "Uncertainty, Evolution and Economic Theory". 1) The principle of variation, 2) the principle of heredity (arvelære), 3) the principle of selection.

⁴¹ Matematikeren G.F. Gause forsøg fra 1934 førte til hans nu berømte princip: "No two species can coexist that make their living in the identical way" (Henderson, 1989).

klimatisk forandring⁴². Fra virksomhedernes verden kender vi diskontinuære bevægelser når der sker teknologiskift⁴³. Der eksisterer ingen af de virksomheder, der i 1950'erne producerede radiorør. De var ikke i stand til at tilpasse sig opfindelsen af transistoren (Foss & Eriksen, 1997).

Vi kender det når en livscyklus⁴⁴ ændres på et produkt og der opstår nye S-kurver.⁴⁵

Derfor er det at skabe nye S-kurver, eller kunne tilpasse sig sådanne en overlevelseskompetence for en virksomhed, idet virksomheden oplever dem i dets livscyklus gentagne gange. Virksomhedernes kernekompetencer gør dem stiafhængige, og da der løbende sker ændringer i virksomheden og i omgivelserne, er opbygning og udvikling af kernekompetencer vigtig.

Dette diskuteres mere indgående i følgende afsnit.

Vi kender også diskontinuære bevægelser fra den strategiske varsling, der stor set er umuligt at forudse jvf. kapitel 6.

Evolutionen til industrisamfundet i 1890'erne var utvivlsomt dødelig for en række virksomheder. Vor tids evolutionsskift i form af teknologiskift, informationsteknologi⁴⁶ og robotisering kan være

⁴² En af verdens førende forskere indenfor geologi, professor emeritus Dewey M. Mclean, Virginia Polytecnic Institute, har i en række skrifter anfægtet "den pludselige meteorteori" af Nobel-pristageren i fysik, Luis Alvarez, med en drivhusteori foranlediget af et vulkanudbrud i Indien, samtidig som dinosaurerne uddøde for 65 millioner år siden: "Dinosaur Extinction – The Volcano-Greenhouse Theory", Internet, 1998.

⁴³ Tushman, Michael og Anderson Philip: "Tecnological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterley 31, 1986, 439-465. Kompetenceødelæggende teknologiudvikling ødelægger virksomhedens handlefrihed på grund af bindinger i ressourcer m.v.

Utterback, J.M: "Mastering the Dynamics of Innovation: "How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change" 1994, Harvard Business School Press. En bred beskrivelse af hvordan innovation transformerer industrier, opbygger nye og destruerer gamle, og med den pointe, at spillerne må hele tiden forlades til ikke at hvile på tidligere succeser, og sørge for innovation, selv om det kan underminere eksisterende kompetencer.

⁴⁴ Greiner-model. Larry E. Greiner: "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review 50, juli-august 1972.

⁴⁵ "Assuming that an Industri:"Dynamic Economics, Harvard University Press, 1977 af Burton H. Klein, der har undersøgt, at der blandt 50 banebrydende innovationer i det tyvende århundrede, der resulterede i nye S-kurver, ikke kom nogen fra den brancheførende virksomhed.

⁴⁶ Fra i 1986 at udgøre 5% af de samlede investeringer udgør investeringer i computere i dag 25% og er dermed større end de traditionelle investeringer i industriudstyr, og væksten har i de seneste 10 år ligget på 25% årligt, og det kan forekomme som et paradoks, at de store computerinvesteringer ikke slår igennem i produktivitetsopgørelserne (Donald S. Allen: "Where's the Producivity Growths (from the Information Tecnology)?", Federal Reserve Bank of St. Louis Review, March/April 1997.

en ny start på en livscyklus for en række virksomheder. Internationalisering og globalisering⁴⁷, der sker fordi der kræves større masser til at betale for produktudvikling er en lignende tankegang (Kobrin, 1995).

Selv om mange forfattere anvender den biologiske metafor, skal den tages med et gran salt⁴⁸. Virksomheder kan sætte sig mål og visioner og kan planlægge. Noget tilsvarende kender vi ikke i naturen, hvor alene sulten driver værket.

3.2 Livscyklus

Porter (1980) viser, at brancher kan opdeles i fem segmenter: fragmenterede, nye, modne, døende og globale. Det siger sig selv, at livscyklusbegrebet derfor skal adresseres afhængig af hvilket segment man befinder sig i, og afhængig af om virksomheden er markedsleder, væsentlig konkurrent eller i krise. Vurdering af livscyklusbegrebet og hvor man som virksomhed selv befinder sig er derfor af stor betydning for hvordan der skal reageres på et marked.

En undersøgelse foretaget af Bates fra 1988-1997 viser, at i en så konkurrencepræget verden som dagligvarehandelen er antallet af nye produkter vokset fra 155 til 373 i 1997. Bates' undersøgelser viser, at kun ca. 40% overlever det første år, og i samme artikel siges det at i USA flopper 9 ud af 10 produkter. Årsagen skyldes i følge Bates, at produktet ikke havde nogen nyhedsværdi, at det kunne ikke positionere sig i den pågældende kategori og det levede ikke op til løfterne. Bilag 1 viser lanceringerne af produkterne.

Undersøgelsen er vist for at vise, at en floskel i retning af, at produkters livscyklus bliver kortere og kortere har væsentlig større validitet end umiddelbart antaget.

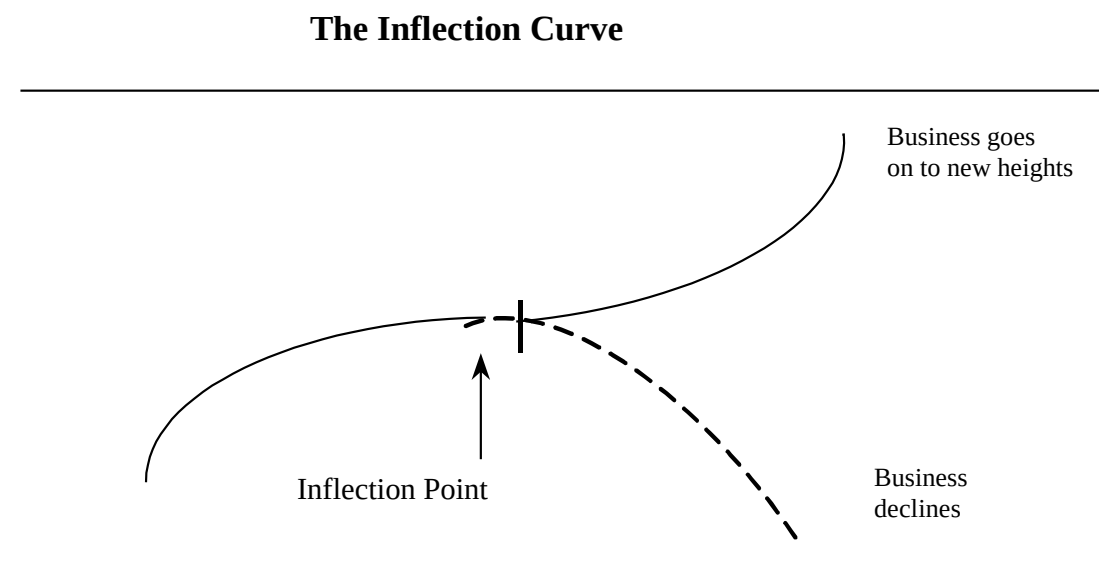
Grove (1996) beskæftiger sig med livscykluskurver i form af sin såkaldte inflection kurve. For læseren minder modellen en del om den kendte livscyklus model med den ændring, at det traditionelle

⁴⁷ Forfatteren argumenterer for, at innovation og udvikling af nye produkter er blevet så bekostelig, at virksomhederne må globalisere for at få dækning for deres udviklingsomkostninger. Dette er samtidig årsagen til at der er sket en så betydelig udvikling i strategiske alliancer (Prahalad & Hamel (1990); (Kobrin (1995); (Ohmae: "The borderless World", side 7, Harper Business, 1995) har et lignende synspunkt om årsagen til globalisering)).

⁴⁸ Strandskov (side 43-49,1994) behandler indgående teorien og anerkender Nelson og Winters (1982) synspunkter, men kritiserer dem for ikke at gå i dybden med virksomheders læreproces, de rutiner og adfældsregler der sker i virksomheder. Strandskov angriber, at begreber som fødsel og død ikke kan overføres på virksomheder. Ligesom virksomheder ikke kan foretage en social reproduktion, og han er derfor overordentlig kritisk overfor teorien (Strandskov, side 49,1994). En væsentlig pointe som han overser er at læreprocessen gennem generationer kan forlænge livsforløbet, hvorved dødsbegrebet mister betydning. Succesen måles netop ved den "overdrevne" livsforlængelse i de levende virksomheder og hos Ghoshal & Bartlett (side 14,1997) har de, som tredje kendetegn ved "The Individualized Company" at det er i stand til "continuously renew itself".

modningspunkt, markeret på figur 3.1 med en stiplede linie, også kan skifte til en ny livscykluskurve. Dette er det centrale tidspunkt, hvor en ledelse skal erkende en ny situation for en branche eller et produkt, ellers vil tingene gå i "hundene" eller blive til "problembørn". Value curvebegrebet er en lignende diskussion jf. senere. Groves pointe er, at en branche, der rammes af en 10X force, vil opleve et vendepunkt - et inflection point - og det er yderst kritisk.

Figur 3-1 The Inflection Curve hos Grove



Kilde: Grove, 1996

Ovennævnte livscyklusbetragtninger er den klassiske brancheteori omkring produkter, hvordan ser branchen ud og hvor ligger produktet på livscykluskurven.

Mennesket har lært at overleve til en levetid på ca. 75 år, og har dermed forlænget levetiden fra neandertaleren og cromagnonmennesket med ca. 45 år, men den optimale levetid er længere end de 75 år. Hvorfor bliver nogle 100 år og hvorfor bliver andre 75 år. Det er ikke tanken at bruge mere tid på disse medicinske spørgsmål om menneskets livscyklus, men overføre analogien fra produkter eller mennesker til de levende selskaber. De Geus har allerede undret sig over hvorfor middellevetiden er så kort, og vi har fået nogle af svarene i det foregående kapitel. Men tankegangen omkring den korte normallevetid for virksomheder er tankevækkende, idet de levende selskaber **ikke** følger en normal livscyklus. Den biologiske metafor omhandler blandt andet denne betragtning

Thomsen (1997) har foretaget en empirisk test af virksomhedernes livscyklus⁴⁹, hvor han over en periode på 100 år, i intervaller på 10 år, har testet livscyklus tankegangen på danske virksomheder ud fra 4 hypoteser:

Tabel 3-1. Empirisk test af livscyklus tankegangen.

Hypotese 1: Alle virksomheder gennemgår en livscyklus.	Thomsen (side 20, 1997) viser, at ud 300 virksomheder følger 54 ikke en normal livscyklus. Det svarer til hver 6, eller tæt på en 80/20 regel, og hypotesen, at alle virksomheder følger en livscyklus, antager han for gældende over tid.
Hypotese 2: Sandsynlighed for "død" er negativ korreleret med størrelse.	Understøttes af hans beregninger.
Hypotese 3: Sandsynlighed for "død" afhænger på tværs af brancher af teknologisk udvikling, regeringsindgreb, og branchens fase i livscyklusen.	Understøttes af hans beregninger.
Hypotese 4: Sandsynlighed for "død" vil være negativ påvirket af virksomhedens størrelse i forhold til branchen.	Gælder for industriledere i branchen.

Kilde: Thomsen (1997).

Thomsen argumenterer for, at livscyklustankegangen kan bruges over lang tid, men ikke for et tiår. Hans afsluttende bemærkninger er, at der er behov for flere uddybende danske undersøgelser, der bør sammenholdes med internationale resultater.

3.3 Succesbegrebet

Succesbegrebet er mangesidet og der findes mange måder at definere succes på. Her skal kun opremses enkelte:

Shareholder value⁵⁰ med mest mulig udbytte til ejerne er en måde at anskue succes på. Flere er kritiske for denne synsvinkel, da den eksempelvis kun beregner nutidsværdi af fremtidige cash-flow kontra det at fokusere på de aktiviteter og processer, der driver cash-flow (Kaplan & Norton, 1992).

⁴⁹ Jovanovic og McDonald (1994) har i "The Life Cycles of a Competitive Industri" undersøgt noget tilsvarende og Mueller (1988) "The Corporate Life Cycle" det samme fænomen.

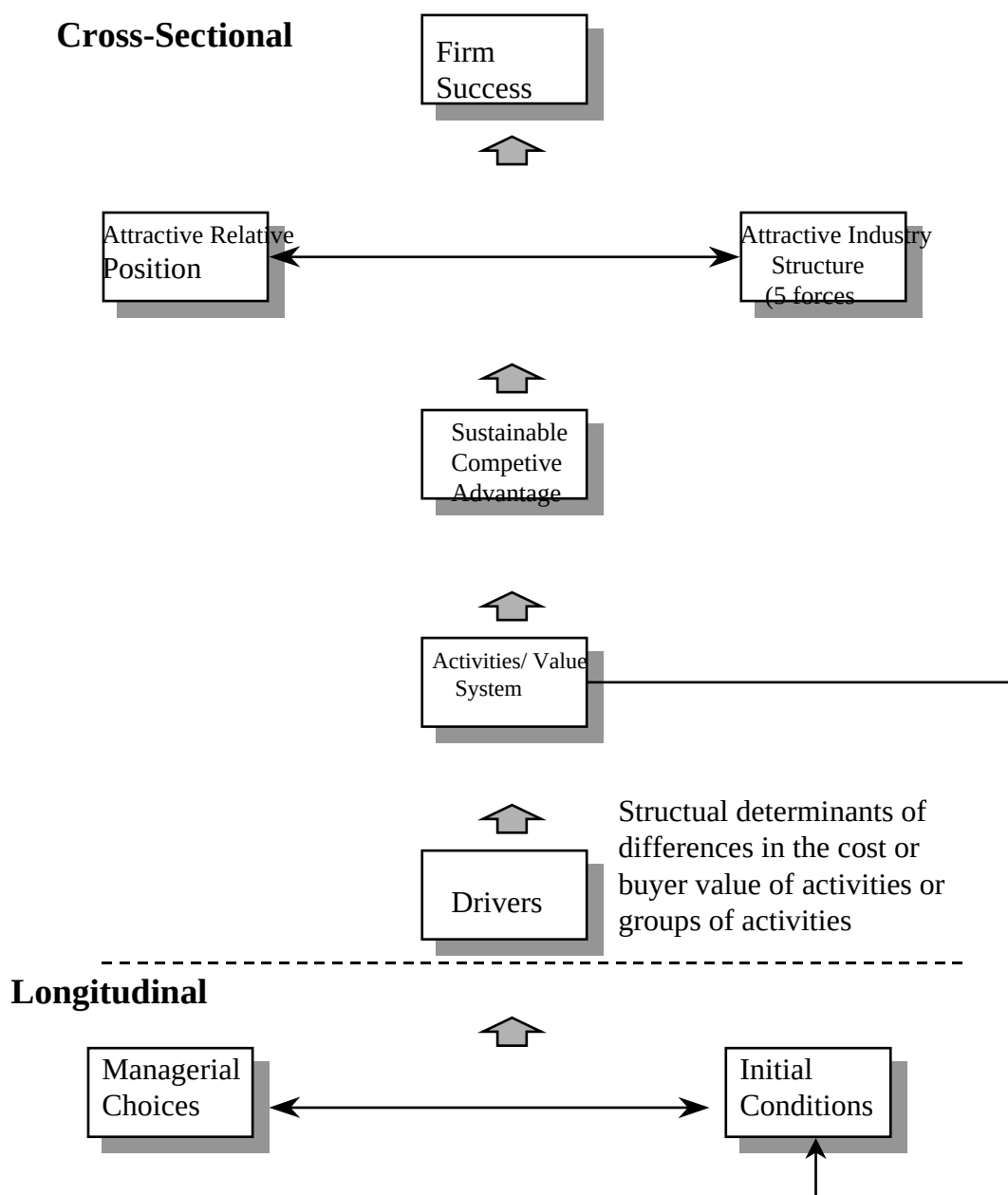
Flere forfattere negligerer fuldstændig profitmaksimeringtesen, og kalder det for et levn fra en gammel ledelsestradition, da de knappe ressourcer var jord, naturrigdomme og arbejdskraft, der i dag er erstattet af en kapitalkoncentration, der er så tilgængelig og rigelig, at succeskriterier nu bliver virksomhedernes evne til at lære og bruge deres interne ressourcer af viden og evnen til at tilpasse sig til et foranderligt miljø. En succesfuld virksomhed er en virksomhed der er god til at lære. Derved er der opstået et spændingsfelt mellem definitionen på den økonomiske måde at anskue en virksomhed, og definitionen på en lærende virksomhed, og det er en af årsagerne til en så lav gennemsnitlig levetid for virksomhederne på den nordlige halvkugle (de Geus, side 25-31, 1997).

En lignende vinkel finder vi hos Drucker⁵¹, der hævder at kompetencer omkring videnstyring er central. Vigtigheden af viden ser vi også i form af de nye begreber der dukker op: videnskapital, intellektuelle ressourcer, videnstyring og videnregnskab.⁵² Andre forfattere har en bred indgang til succesbegrebet og for at forstå den, må man forstå teorien bag ved virksomheder og den strategi der ligger bag, før der kan opstilles en dynamisk strategimodel (Porter, 1991).

⁵⁰ World wide partner hos McKinsey & Co., Michael Halbye, har i en samtale nævnt, at det ofte fejlagtigt hævdes, at shareholder value er korttidsoptimering. I en upubliceret undersøgelse hos McKinsey af 20 store amerikanske virksomheder, der har offentligt store udviklingsprojekter, er børskursen 20 dage efter offentliggørelsen steget markant. Dette tolker han som et udtryk for, at de "hysteriske kællinger" fokuserer på langsigtet optimering af virksomhedens værdi, og ikke som ofte antaget kortsigtede profitmål.

⁵¹ "The Post Capital Society", 1993, hvor han skriver, at konkurrence er blevet en videnskonkurrence, og der er behov for at se ledelse som ledelse af vidensamarbejde og vidensressourcer.

Figur 3-2. Porters dynamiske “chain of casualty”.



Kilde: Michael Porter: (“ Towards a Dynamic Theory of Strategy”, side 432)

Porter (1991) har i en artikel kauseret over muligheden for at opstille en dynamisk model, der forklarer årsagen til at en virksomhed har succes. Som det fremgår af figur 3.2 opererer Porter med et

⁵² Danmark er blandt foregangsmændene på dette område. Handelshøjskolen i København ved professor Jan Mouritsen har sammen med Erhvervsfremmestyrelsen nedsat en projektgruppe, der skal opstille retningslinierne for et vidensregnskab.

tværsektionelt problem og et longitudinalt problem: Det tværsektionelle problem forklarer årsagen til succes og er en årsagssammenhæng mellem branche (5 forces), relative position (segment og scope), varige konkurrencedygtige fordele, værdisystem og drivers.

Hans dynamiske model går videre end hans egen 5 forces model og den forsøger at finde en årsagssammenhæng til succes og overlevelse.

Kausalmodellen giver en god og bred forståelse for både simpel brancheteori og for strategivalg. Modellen sammenkæder en væsentlig del af problemstillingen i brancheteori med årsagerne til at en virksomhed kan have succes i en branche.

Det longitudinale problem viser den dynamiske proces ledelsen skal igennem for at skabe og vedligeholde en succesrolle i en given branche. Hans konklusion er klar: Der er stadig en række ubesvarede spørgsmål, men forskning indenfor, usikkerhed/spilteori og ressourceteori, kan medvirke til at give et svar (Porter, 1991).

Porter argumenterer for, at det ressourcebaserede synspunkt i form af varige kompetencer ikke kan stå alene for at forklare årsagen til succes. Hvor kommer de konkurrencedygtige fordele fra? Porter svarer selv, at ledelsen er af central betydning for at forstå årsagen til succes (Porter, 1991).

Det longitudinale problem er iflg. Porter det største problem, og det er her årsagen til succes skal findes. Det er et spørgsmål om historie og evne til at have succes. Det er også et spørgsmål om miljø⁵³ og interne kompetencer i firmaet. Ledelsens evne til at "lede rigtigt" er også centralt og det er iflg. Porter en kombination af dygtighed og held.

Modellen antager at en række drivere⁵⁴ skaber en forandringssituation som virksomheden mere eller mindre succesfuldt kan tilpasse sig, men det er min vurdering at flere væsentlige forhold ikke er inkorporeret i kausalmodellen, og modellen er derfor idag en 2. generationsmodel, men er stadig en af bedste forklaringsmodeller på succes som findes i litteraturen.

I de følgende afsnit vil der blive set nærmere på den teoretiske brancheteori for at se om vi her finder årsagsforklaringer på succes og overlevelse, hvor vor viden omkring branchemodeller og brancheteori vil blive bragt up-to date. Samtidig vil der i afsnittet blive fokuseret på de forhold, som kausalmodellen ikke tager højde for nemlig virksomhedens interne kompetencer og usikkerheden i virksomhedens omgivelser.

I efterfølgende kapitler vil der blive fokuseret på de teoretiske forhold der også påvirker virksomheders succes: kultur, den lærende organisation, strategisk varsling og forandringsledelse.

⁵³ Porter har studeret hvorfor der i nogle miljøer skabes bedre resultater blandt nationer og byer (1990,1991). Geografi spiller her en stor rolle. (eks. Japan, Silicon Valley, "trekantsområdet").

⁵⁴ Thompson & Stickland opstiller 13 typiske forekommende drivere (Thompson et al. 1995).

3.4 Strategisk ledelse og brancheteori⁵⁵

For mange er strategisk ledelse og brancheteori den velkendte teori fra Michael Porters to klassiske bøger (1980,1985).

Hvorfor har en branche succes? Hvorfor har en virksomhed succes? Hvor står man selv som deltager? Hvilken strategi skal man vælge for at få succes? Hvilke skal man vælge for at overleve? Hvordan vokser man? Skal man gøre branchen bredere? Skal der integreres vertikalt og horisontalt? Hvordan påvirker omgivelserne branchen og virksomheden? Hvordan opnår en virksomhed varige konkurrencedygtige fordele?

Dette er centrale begreber når en branche vurderes. For at forstå hvorfor en branche er attraktiv er det nødvendigt at forstå den konkurrence der sker i branchen. Det er det forhold, som Porters 5 forces model tager hånd i hanke med.

Modellen er en ramme til en forståelse af hvilke variable, der påvirker en branche. En model, der viser kompleksiteten af konkurrencen i en branche, og en model der forklarer hvorfor forskellige brancher og spillere har vidt forskellige profitmuligheder. Modellen kan også forklare hvorfor der sker strukturelle skred i en branche via en ændring i en af de 5 forces.

Et meget vigtigt budskab er, at deltagerne i branchen via valg af strategi selv kan være med til at påvirke den samlede branche og dermed egen gevinstmulighed. Allerede her fremgår det, at valg af strategi og brancheteori hænger uløseligt sammen. Udvikling af egne færdigheder og kompetencer bliver derfor centralt for at sikre egen succes.

Det lægger et pres på de primære aktører, idet deres valg kan påvirke hele branchen via købere, leverandører og konkurrenter.

Moderne virksomhedsledelse handler i dag om fokus. Den handler om evnen til at tænke strategisk. Ledelse i dag handler derfor primært om evnen til at formulere en vision og udforme de strategiske planer. Det handler om at omforme visioner til strategiske mål og få dem implementeret og videreudviklet og forfinet igen og igen. En lang analytisk iterativ proces hvor forløbet køres igennem igen og igen til resultatet er nået.⁵⁶

Det handler om fokus på markeder. Hvor er de mest lønsomme markeder? Hvor tjener virksomheden pengene. Hvem er kunderne? Det handler om konkurrenter: Hvem er de?

⁵⁵ Jeg har via intensive selvstudier haft mulighed for at stifte bekendtskab med den seneste forskning omkring strategi og ledelse, og har på HD studiet i et seminar vurderet, hvordan den klassiske brancheteori ser ud, her mere end 18 og 13 år efter Michael E. Porter skrev sine to berømte klassikere indenfor mikroøkonomi i 1980,1985 (Møller,1996).

⁵⁶Thompson & Strickland, figur 1-1, side 4.

Virksomheden udsættes for en række eksterne påvirkninger lige fra ejere til offentlige myndigheder. Hvordan reagerer virksomheden på disse påvirkninger? og hvordan tilpasser virksomheden sig disse påvirkninger?

Fuld fokus på den analytiske strategiproces er i denne fremstilling en fokus på hele værdikæden⁵⁷ i en virksomheds udvikling. På hvilke områder kan virksomheden og dens ledelse sætte ind med et klar fokus på en merværdiskabelse via vertikal integration både forlæns og baglæns i værdikæden? Dette kan ske ved oprettelse af nye aktiviteter og nye selvstændige forretningsområder og via forbedringer af værdikæden.

Fokus på omkostninger og effektivitet. Lavere omkostninger, der enten nettobidrager til virksomhedens nettoresultat eller en omkostningsudvikling på linie med virksomhedens konkurrenter.

Det handler også om fokus på omkostninger i form af distribution- og lageromkostninger. Det handler om hele virksomhedens logistiksystem og supply change management (SCM)⁵⁸.

Det handler også om fokus på områder som forskning og udvikling, produktudvikling.

Forståelse af omkostningsstruktur og værdikæden i en branche er central og af største betydning for at sikre både succes og overlevelse.

I virksomhedens strategiproces er ovennævnte ressourcekrævende og kan kun løses via holdarbejde, og det kræver at alle på holdet er klar over strategien.

En effektiv strategiproces handler derfor også om personer og organisationsudvikling. Det handler om at udnytte alle human resources i en virksomhed. Det handler om motivation og det handler om belønning.

Ingen virksomhed opnår nogensinde maksimal konkurrencedygtig kompetence. En succesrig udvikling betyder, at virksomheden i perioder vil opnå højdepunkter i form af S-kurver, der kan parallelforskydes langs en tidslinie. Det kræver dynamik i strategiprocessen, og det er et af de væsentligste elementer for en fremgangsrig udvikling. For at kunne bevæge sig videre på disse S-kurver kræver det, at virksomheden bevarer sin konkurrencedygtige kompetencer og fordele.

⁵⁷Michael Porter, Competitive Advantage, figur 2.1. side 35.

⁵⁸ SCM indebærer en integreret planlægning og styring af vare- og informationsstrømme mellem virksomhederne i hele værdikæden fra leverandør til slutkunde med det formål at opfylde kundebehovene på optimal vis.

”SCM er i stigende grad ved at indtage pladsen som en af virksomhedens vigtigste kilder til opnåelse og bevarelse af konkurrencemæssige fordele. En velfungerende forsyningskæde rangerer på linie med et godt produktprogram” (professor John Johansen hos Wibholdt (1998).

3.4.1 Mål og politikker

Inden jeg går videre vil jeg ganske kort fremdrage et par vigtige synspunkter fra teorien om branchedefinitioner. Betydningen af mål, politikker og antagelser.⁵⁹ Årsagen er at netop disse to forhold er af væsentlig betydning for en bred forståelse af, hvorfor nogle virksomheder har mere succes end andre og overlever. For at sikre succes skal en virksomheds mål og politikker være meget klar for alle i organisationen. Fastsættelsen af mål og politikker er en klassisk top-down proces, men formidlingen af budskabet skal kunne kommunikeres klart til hele organisationen.

Når målet er tydelig for hele organisationen er det lettere at få alle med:

“To explain firm success, the early literature on strategy defined three essential conditions. The first is that a company develops and implement an internally consistent set of goals and functional policies that collectively defines its position in the market....The second condition for success is that this internally consistent set of goals and policies align the firm’s strengths and weaknesses with the external (industry) opportunities and threats.... The third condition for success is that a firm’s strategy is centrally concerned with the creation and exploitation of its so-called distinctive competences (Porter, 1991)”.

(Mintzberg, 1994) formulerer det som følger:

“The most successful strategies are visions not plans”.

De mest succesrige virksomheder har iflg. Porras og Collins ikke stærke visionserklæringer, men de lever langt hen af vejen op til de tre betingelser hos Porter omkring mål, markedspåvirkning og kompetencer.

3.4.2 Antagelser

Drucker (1994) behandler i sin artikel årsagen til succes eller mangel på samme i en branche. Han diskuterer årsagen til, hvorfor selv konglomerater kan komme i krise: Ikke på grund af dårlig ledelse eller fordi virksomheden gør noget forkert, men fordi at de *antagelser*, som virksomheden bygger på, ikke længere passer til virkelighedens verden:

⁵⁹ Drucker kalder det assumptions.

“These assumptions are about markets. They are about identifying customers and competitors, their values and behaviour. They are about technology and its dynamics, about a company’s strengths and weaknesses” (Drucker,1994).

Det er Druckers “firmateori/brancheteori. Han gør rede for, at alle virksomheder bør have en sådan firmateori, en mission og en række kompetencer.

3.4.3 Generiske strategier

Om en deltager er i stand til at opnå succes målt som økonomisk gevinst er alene et spørgsmål om vedvarende konkurrencedygtige fordele. Ifølge Porter (1985,1991) er der to basale konkurrencedygtige fordele: “Low cost or differentiation”. Betydningen af stærke og svage sider er en funktion heraf. Bedre styring af omkostningerne eller evnen til at foretage differentiering stammer fra branchen. Det er resultatet af en virksomheds evne til at håndtere de 5 forces bedre end konkurrenterne. Begge strategier kan have mere eller mindre fokus og så er vi inde i en klassisk brancheteoretisk problemstilling som vi kender fra Abell.⁶⁰

Hos Grunert m.fl. (1996) konkluderes:

“ I den lidt ældre erhvervsøkonomiske teori er der ofte tale om, at en virksomheds succes afhænger af, om man fokuserer på den ene eller den anden af de to årsager: enten på at have lave omkostninger (lavomkostningsstrategien) eller på at fremstille produkter med høj værdi (differentieringsstrategi). Den nye forskning (og den nyere erhvervs erfaring) går ud fra, at begge årsager er lige vigtige, og at det gælder stort set alle brancher og virksomheder”.

3.4.4 Værdikæde

Sammenhængen mellem en virksomheds relative position centreret omkring aktiviteter er beskrevet hos Porter og afhænger af omfanget (scope), omkostninger og differentieringsgraden i virksomheden. Konkurrencedygtige fordele bliver således et spørgsmål omkring virksomhedens evne til at producere en vare billigere end konkurrenterne eller give køberne af varerne en ekstra værdi. Denne ekstra værdi kan differentieres i mange afskygninger og medvirke til at give en virksomhed nogle unikke fordele (Porter, 1991).

3.4.4.1.1 Værdikurve

⁶⁰ Abell, Derek F. “Defining the Business”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980

Value curve er et nyt begreb, der har central betydning for, hvordan man skaber en varig konkurrencedygtig fordel i en branche. Hvad ønsker kunderne af en vare? Hvad vil kunderne betale for? Og hvordan kan en virksomhed distancere sig fra rivalerne. Det kan man ved at skabe en value curve, der over tid tilfører virksomhedens produkter nye egenskaber.

Hos (Mintzberg,1994) redegøres for begrebet "intellectual leader", som opnås hvis en virksomhed har indflydelse på retningen og størrelsen af industriens transformation:

"Unless they win today's battle for intellectual leadership, they will be unlikely to win tomorrow's battle for market leadership".⁶¹

Value curve begrebet er et eksempel på et sådant intellektuelt lederskab, hvor man er foran konkurrenterne.

"To many Western managers, the Japanese competitive achievement provides hard evidence, that the hallmark of a successful strategy is the creation of sustainable competitive advantages by beating the competition. If it takes world-class manufacturing to win, you have to beat competitors with your factories. If it takes rapid product development, you have to beat them with your labs. If it takes mastery distribution channels, you have to beat them with your logistics system. No matter, what it takes, the goal of strategy is to beat the competition". (Ohmae,1988)

Det lyder besnærende og passer som fod i handske ovenfor. Ohmae er langt hen af vejen enig, men han går videre, og **han hævder at isoleret set er tankegangen forkert.**

I stedet skal man fokusere på kundernes behov og produkterne skal tilpasses herefter. Den ideelle situation er at kæmpe med konkurrenterne uden krig.⁶²

Nintendo solgte 12 millioner spillemaskiner uden konkurrence i 3 år.

Ifølge Ohmae drejer det sig om at skabe værdi for kunden, og her ligger der mange muligheder i stedet for at producere:

"too many devices with fancy gathets" (Ohmae,1988).

⁶¹ Andre forfattere har en analog vinkel til denne problemstilling. Levitt skriver i klassikeren Marketing Mytopia, 1965, at hvis virksomheden ikke "kannibaliserer" sit eget produkt vil andre gøre det. Stevenson, 1997 skriver i "Be Lunch or Get Lunch" noget tilsvarende.

Denne tankegang er nærmere undersøgt i et friskt forskningsprojekt fra Insead, hvor en professor og en forsker i en periode på 5 år har undersøgt 30 selskaber i 30 brancher med stor vækst i omsætning og resultat (Kim og Mauborgne, 1997)⁶³.

De succesfulde virksomheder har et karakteristika som forfatterne kalder “the logic of value innovation”, der afviger fra den traditionelle strategiske tankegang.

Her er tale om et paradigmeskift fra traditionel tankegang til transformationel tankegang, hvor traditionel konkurrence mister betydning. Det handler om at skabe mere værdi for kunderne. Differentiation i den klassiske betydning mister betydning hvis kunderne tilbydes mere værdi iflg. forfatterne.

Forfatterne viser herefter, hvordan to virksomheder (Compaq og en fransk hotelkæde) har skiftet “value curve” for at få konkurrencedygtige fordele i forhold til branchen. Ud fra fire centrale spørgsmål: (1) Hvilke faktorer, som kunderne tager for givet, kan man eliminere? (2) Hvilke faktorer kan reduceres til under branchestandard? (3) Hvilke faktorer kan hæves over branchestandard? (4) Hvilke nye faktorer, der ikke eksisterer i dag kan skabes? vurderes virksomhedens værdikurve.

Spørgsmål 1 drejer sig om at rense ud i fordyrende omkostningsled, der ikke giver værdi. Det andet er et spørgsmål om produkterne er for avancerede. Det tredje spørgsmål drejer om, hvor tyngden skal være overfor kunderne og det fjerde er et spørgsmål om at finde helt nye værdier for kunderne.

Value curves komplementerer Porters værdikæde og værdisystem. En virksomhed kan skaffe sig en fordel i en branche ved at tilpasse sit produkt til det kunderne vil betale for. Herudover kan en virksomhed via produktudvikling skabe nye egenskaber ved produkterne, som er svære at efterligne. Value curve bliver derfor et nyttigt værktøj, der kan anvendes som et supplement til en virksomheds værdikæde. Fra den empiriske undersøgelse svarer det til Peters & Watermans konklusion omkring kunden i fokus eller de Geus’ lydhørhed overfor miljøet med fokus på hvad kunden ønsker at betale for.

3.4.5 Drivers

Drivers kan give svaret på hvorfor nogle virksomheder er mere succesfulde end andre. De er de strukturelle forskelle mellem konkurrenter på omkostnings- og differentieringssiden. Drivers er således den underliggende kilde til forståelse af varige konkurrencedygtige fordele og virksomhedens værdisystem (Porter, 1991).

⁶² Sun Tzu, 500 f.K., filosof

⁶³ Indgående beskrevet hos Møller (1996).

3.5 Brancheteori anno 1998

Sigtet går videre end Porter: Der er sket meget siden bøgerne udkom og ikke mindst i erkendelse heraf trænger 5 forces modellen til et løft. Virkelighedens verden kræver stadig betydelig fleksibilitet hos virksomhederne og der er et behov for at se på selve virksomheden i stedet for en ensidig fokus på omgivelserne.

5 forces modellen tager ikke højde for tre forhold:

- nye branchestrukturer og netværk
- Øget usikkerhed i virksomhedens omgivelser
- Virksomhedens interne kompetencer (ressourceperspektivet).

I det følgende vil jeg se nærmere på disse forhold.

3.5.1 Nye branchestrukturer og netværk

Porters 5 forces model tager ikke højde for den betydelige interaktion, der i dag sker mellem interessenterne i 5 forces modellen. En kunde er ikke længere kun en kunde, og en leverandør ikke kun en leverandør og flere af de klassiske forces er blevet overlappende og forcernes styrke er til tider dødelige (Grove,1996).

Det følgende bygger på Coyne og Subramaniam (1996) og viser en tankegang, der både i teori og i praksis yderligere komplementerer og udvider Porters teori. Artiklen er en del af et McKinsey forskningsprojekt, hvor mere end 60 konsulenter på fire kontinenter arbejder i et "Strategic Theory Initiative" og forfatterne hævder, at Porters model på en række områder foretager nogle stiltiende antagelser, der ikke længere er gældende:

(1) Modellen antager, at der ingen relationer er mellem købere, sælgere og konkurrenter, der arbejder side om side. (2) At de spillere i en branche, der er i stand til at opstille barrierer overfor nye spillere og konkurrenter, vil få en merindtjening. (3) At usikkerheden i branchen er så lille, at det er muligt at prognosticere spillernes opførsel, og vælge en passende strategi.

Forfatterne argumenterer for, at den traditionelle mikroøkonomiske teori er baseret på en rationel adfærd, hvor rivaler konkurrerer på lige fod med kunder og leverandører om gevinst. I dag findes der, ifølge forfatterne, imidlertid to andre former for branchestrukturer, hvor man ved at følge den klassiske teori vil løbe ind i problemer:

Co-dependent systems, der er grænseoverskridende brancher, som strategiske alliancer, netværk og økonomiske net.⁶⁴ Styrken af alliancen eller nettet afhænger både af det samlede net og af den enkelte spiller, hvorimod at en konkurrencesituation på lige fod (arm lengths) kan være direkte skadelig.

Priveleged relationsship er branchestrukturer, hvor fælles økonomisk interesse gør at markedskræfterne bliver sat ud af spillet. Som eks. nævnes japanske *keiretsus*, mexicanske *grupos*, koreanske *chaebols*. Herudover nævnes familiebånd i indiske og kinesiske familier, som eksempler på brede tværgående branchestrukturer.

Den traditionelle mikroøkonomiske tankegang antager gevinst til den spiller, der er i besiddelse af konkurrencedygtige fordele i forhold til konkurrenter og nye spillere. Men konkurrencedygtige fordele kan også findes andre steder:

Frontline execution. Selskaber i nogle brancher vinder ved at være bedre til de daglige opgaver. Som eksempler nævnes forsikringsbranchen, hvor nogle forsikringsselskaber har vist, at håndtering af anmeldelser og udstedelser af policer betyder mere end nogen anden "structural" fordel.

Insight/foresight. Visse virksomheder, der er i besiddelse af speciel viden indenfor tekniske og videnskabelige brancher, tjener væsentligt mere end andre i branchen. Som eks. nævner forfatterne Disney i tegnefilm, HP i printere, Bankers Trust i valutahandel.

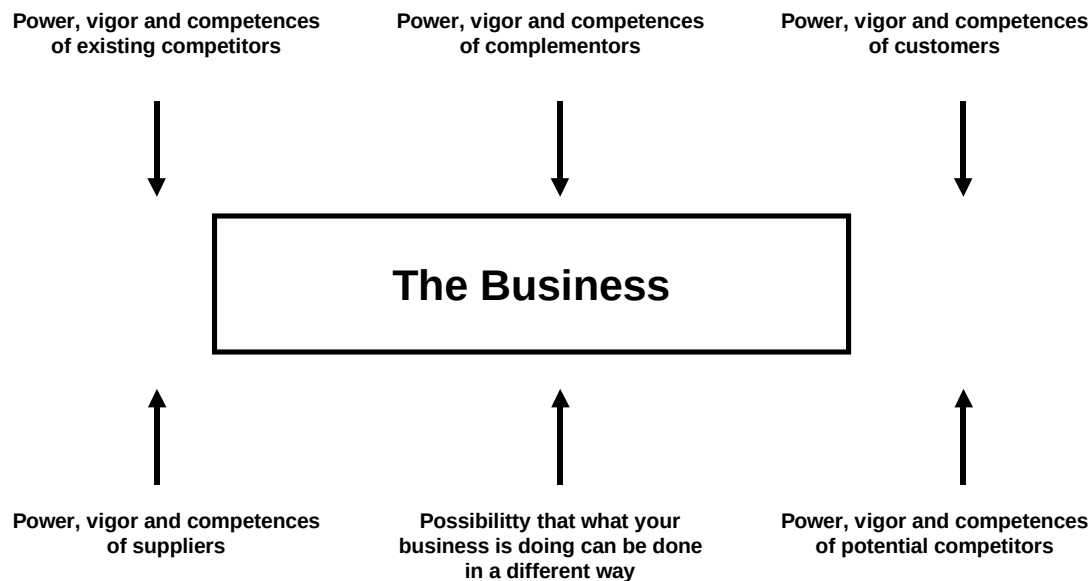
3.5.1.1 Andy Groves⁶⁵ branchemodel

I oktober måned udkom "Only the paranoid survive", som jeg havde fornøjelsen at anmelde (Møller, 1996). Grove anerkender Porters betydning for brancheforståelsen, men han adderer to nye forhold til Porters teori: complementors og 10X Force, hvor en af kræfterne skifter styrke med 10X. I bogen opstiller han følgende model, der er en udvikling af Porters klassiker.

⁶⁴ "Et net/web are sets of companies that use a common architecture to deliver independent elements of an overall value proposition that grows stronger and stronger as more companies join the set". (Coyne, 1996)

⁶⁵ Andy Grove er adm. direktør hos Intel og ansat i virksomheden siden 1968.

Figur 3-3 Andy Groves model: Six Forces Diagram



(Kilde: Grove, 1996)

Grove introducerer en ny force: **komplementors**.

"Complementors are other businesses from whom customers buy complementary products" (Grove, 1996).

Han erklærer sig hermed enig i Coyne's tankegang om, at arms length's princippet ikke er gældende. Spillerne i branchen hænger mere sammen end som så. Computere behøver software og software behøver computere. Kunde/leverandør begrebet får en ny dimension, og branchedimensionen får en ny betydning. Vi kender det fra opbygningen af kernekompetencer, der ofte sker ved en strategisk alliance, hvor to konkurrenter arbejder sammen om at udvikle nye produkter/kompetencer. Denne kompleksitet i forskellige brancher, hvor den statiske sammenhæng mellem interessenterne, der antages iflg. 5 forces modellen, er i store brancher ved at blive "udvisket" og derved med til at reducere usikkerheden i branchen, eller måske risikominimerende, ved grænseoverskridende samarbejde. Vi ser det i fødevarerbranchen, hvor kunder og leverandører samarbejder bredt omkring forbrugernes gunst, såkaldt "efficient consumer response" (Møller, 1996, 1997). Ved denne banebrydende samarbejdsform mister 5 forces modellen virkelig betydning.

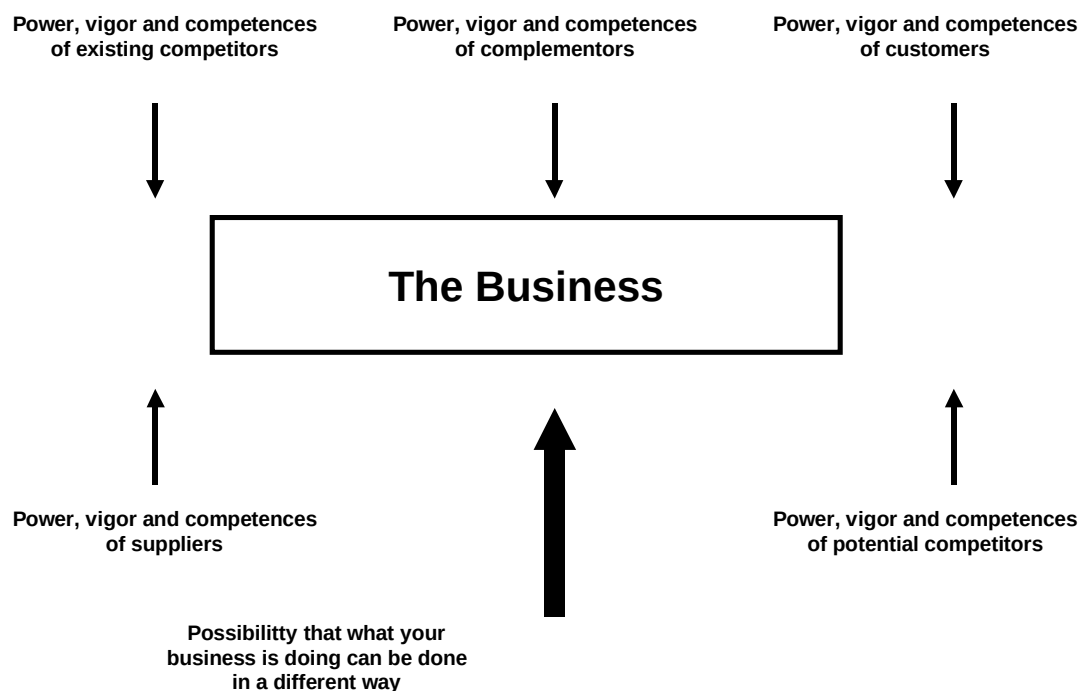
Vi ser det i medicinalbranchen, hvor usikkerheden minimeres ved store grænseoverskridende fusioner og forsøg herpå.

Senest har vi set omfattende alliancer i bilindustrien mellem japanske og amerikanske/europæiske producenter. Fænomenet er også beskrevet hos Prahalad & Hamel (1990) og Kobrin (1995).

Brancheusikkerheden er blandt andet knyttet til forskning og udvikling af nye produkter, markedsføringskampagner og kortere livscyklus for en række produkter (Bates, 1997).

Grove skriver i sin bog, at Porters model ikke beskæftiger sig med det forhold, at en af kræfterne skifter styrke med en multiplikatoreffekt på 10. Når det sker er det dødelig alvor, og kun de der anerkender og tilpasser sig ændringen vil overleve. Derved øges usikkerheden i branchen til trods for samarbejder og netværk.

Figur 3-4 **Six forces Diagram- With a “10X” Force**



(Kilde: Grove, 1996)

Titlen på hans bog refererer til det forhold, at kun ved at være opmærksom på en 10X force vil man kunne overleve. Man rammer et “strategic inflection point”, der er det tidspunkt, hvor branchen skifter karakter fra en gammel kendt struktur til en ny branchestruktur.

I en artikel omkring forandringer i en branche af professor George Day fra Wharton Universitet redegør han for samme problemstilling.

På et tidspunkt bliver nogle brancher konsoliderede. Selv softwarebranchen er blevet det. PC-branchen i USA har fra slutningen af 1980'erne til i dag oplevet et fald i virksomheder på 832 til 435 og der er snart kun 5 long term winners (Day, 1997).

Det er et generelt fænomen, som vi kender fra mikroteorien omkring virksomheder.

En branche der præges af kraftig vækst og høj indtjening vil normalt tiltrække mange interesserede. Fra mikroteorien ved vi, at når konkurrencen stiger vil gevinstmarginalerne falde, ny spillere vil trække sig ud af markedet og andre virksomheder vil gå konkurs. Vinderne er de der tilpasser sig til en faldende vækst og gør en stor indsats ud af en effektiv drift/rationel produktion. Days pointe er meget rammende:

"High level of profitability or promises of huge capital gains draw new competitors like magnets. It is axiomatic in economics that every opportunity bears the seed of its own reversal. This is the law of nemesis: Nothing good last indefinitely because others will want to share it" (Day, 1997).

De væsentlige årsager til forandringer er lav vækst, men også en mangel på egen dominans. Men det kan også være manglende accept af verden og tilpasning til hvad kunderne ønsker.

En tredje årsag kan være mangel på kapital. Men forandringer behøver ikke kun ramme vækstbrancher, det kan sagtens ramme modne brancher med en stabil og høj indtjening. Brancher der har været beskyttet. Det kan skyldes faktorer, som isolationsårsager, og som eksempler nævner han patenter, netværk og lokale reguleringer (Day, 1997).

Grove kalder sådanne forandringer for "strategic infliction points" og Day kalder dem for "seismic shifts", men pointen er klar. Forandringer sker i et helt andet tempo end Porters 5 forces model tager højde for. Verdenen er blevet mere kompleks. Styrken rammer en branche med en helt anden kraft, der gør at reaktionstiden er reduceret betydelig, og også derfor opstår der nye branchestrukturer og en helt anden usikkerhed i branchen.

Denne teori lyder intuitivt som et godt gæt på, hvorfor flere selskaber "afgår ved døden".

3.5.2 Usikkerhed

Den traditionelle model antager at usikkerheden er så ringe, at det er muligt at vælge en strategi på baggrund af kendte forhold. Virkelighedens verden er i dag betydelig mere kompleks. Coyne (1996) foreslår at usikkerheden anskues ud fra fire niveauer:

Niveau 1: Det er det traditionelle, der kan prognosticeret med stor sandsynlighed. Ikke forstået sådan at al viden er kendt, men uden de store usikkerhedsmomenter. Her kan traditionel brancheanalyse anvendes.

Niveau 2: Her er det muligt at foretage nogle scenariovurderinger, hvor der må træffes et valg, der på grund af få udfald kan bestemmes analytisk. Her kan anvendes scenarioplanlægning, kvantitativ spilteori og optionsmodeller.

Niveau 3: Her er også tale om få valgmuligheder, men det er ikke muligt via analyse at komme frem til et muligt udfald. Som eks. nævnes teknologidrevne brancher.

Niveau 4: Her er alt muligt (true ambiguity/uklarhed). Som eks. nævnes investering i Rusland i 1992. På niveau 3 og 4 kan anvendes efterspørgselsanalyse, kvantitativ spilteori og udviklingsmodeller.

Usikkerhed hænger nøje sammen med risiko. Der eksisterer en række knappe faktorer i alle virksomheder, det være sig økonomiske begrænsninger, begrænsninger på råvarer, produkter, markedsf forhold, begrænsninger på ledelsesmæssige ressourcer og personalemæssige ressourcer. Det handler også om begrænsninger på det samlede salg i form af kundens valg til at anvende sine "salgskroner".⁶⁶

Porter (1991) vurderer usikkerhedsmodeller som forklaringsvariabel til en dynamisk forståelse af strategivalg. Han argumenterer for at usikkerhedsmodeller vurderer enkeltstående strategier, der tenderer mod at være irreversible. Analysevalget er her scenarioanalyser. Porter er ikke begejstret, idet de få muligheder begrænser virksomhedens evne til at svare igen på forandringer eller etablere helt nye positioner.

Leslie og Michaels (1997) afviser scenarioteknikken som brugbar:

"Scenario thinking recognizes that uncertainty exist, but does not capture the flexibility value inherent in a situation, and hence offers little managerial guidance. In contrast real options provide a comprehensive valuation model for any strategic situation, however uncertain."

Coyne's opdeling på usikkerhedsniveauer virker derfor meget anvendelig og realistisk. Vi kender det fra bankverdenen, hvor flere banker opererer med forskellige usikkerhedsniveauer for en renteutvikling, og hvor vi kender en verden der udsættes for usikkerhed i form af diskontinuære bevægel-

⁶⁶Kevin P. Coyne, Sustainable Competitive Advantage, Business Horizons, jan-feb 1986, F88, side 54. Foss og Eriksen (1997) har lignende overvejelser

ser (Black Monday, oktober 1987, valutakriserne i efteråret 1992). Her i 1998 befinder vi os på et niveau svarende til niveau 2, men konkurrencesituationen i visse brancher svarer til niveau 3.

3.5.2.1 Optionsteori – de nye værktøjer

En ledelse, der skal operere i fremtiden har derfor behov for nogle nye værktøjer, og Coyne (1996) giver nogle bud herpå: (1) **Store væddemål**, der er store forpligtelser til en given strategi, der kunne være attraktiv. (2) **Real og finansielle optioner**. Finansielle optioner er kendte, mens realoptioner er investering i nyt maskineri og udstyr. (3) **No regret moves**, er handlinger, der giver mening uanset hvad der sker og (4) **safety net**, er optioner, der er specialkonstruerede til at beskytte en stor investering. Her er tale om en række nye værktøjer, der ikke er så nye endda. Her er forfatterne efter min mening på ganske tynd is. Virksomheder har i mange år formet strategiske alliancer indenfor komplekse brancher: medicinalindustrien og EDB-branchen har en række eksempler herpå, hvor sigtet har været at nedbringe usikkerheden.

Det der mangler i dag er sammenhængen mellem rendyrket finansteori og strategi, hvor der er tale om en læreproces.

Dette er senest taget op hos Leslie og Michaels (1997), fra McKinsey, og Foss og Eriksen (1997), og fleksibilitetsmuligheden ved anvendelsen af optioner ligger på det strategiske niveau og ikke som værdifastsættende instrument (Leslie og Michaels, 1997). Denne pointe er meget væsentlig.

I en artikel med Judy Lewent, der er finansdirektør hos Merck, der er et af verdens største medicinalfirmaer, og med i Porras og Collins undersøgelsen, siges det meget præcist:

"All business decisions are real options, in that they confer the right but not the obligation to take some initiative in the future" (Harvard Business Review, jan.1994).

Optionstankegangen går ud på, at der er så stor usikkerhed omkring fremtidige cashflow, at traditionel nutidsværdiberegninger undervurderer usikkerheden af fremtidige cashflow, ligesom at nutidsværdimetoden antager fuld sikkerhed om alle betalinger. En forudsætning, der for udviklingsprojekter, produktionsinvesteringer i maskiner og udstyr og marketingsinvesteringer er behæftet med så betydelig usikkerhed, omkring de fremtidige cashflow, at en korrekt værdifastsættelse alene kan ske ved hjælp af optionsteori (Leslie & Michaels, 1997).

En interessant pointe ved optionstankegangen er, at jo større usikkerhed/risiko jo større værdi vil en option have, mens nutidsværdimetoden ikke fanger værdien af usikre betalinger.

En ledelse opnår, ved at anvende optionsteori i den strategiske planlægning yderligere en fordel i form af proaktiv fleksibilitet. Et medicinalfirma som Merck kan eksempelvis forbedre sit payoff ved at beslutte sig for en stor marketingskampagne til en ny produktlancering. På denne måde får virksomheden større chance for succes og udnytter, at brancher ofte består af få store spillere, i modsætning til finansoptioner, hvor et effektivt kapitalmarked "burde" tilsikre at enkelte agenter ikke kan påvirke prisdannelsen (Leslie og Michaels, 1997).

Selv om optionsteorien er af ny natur⁶⁷, findes der mange eksempler på, hvordan virksomheder har erhvervet en ret, men ikke en pligt til at købe en aktiepost, deltage i en alliance, et erhvervsprojekt med et kendt beløb, men med stor mulighed for succes.

Et køb af en aktie er eks. kendetegnet ved et payoff som en option. En maksimal præmie og en potentiel ulimiteret gevinst.

Som det anføres hos flere forfattere må senere longitudinale studier undersøge, hvorfor ledelser reagerer som de gør. Samme analogi vil jeg bruge på nutidsværdimetoden og optionsmetoden, idet usikkerheden i dag antages at være større end tidligere. Der er derfor et behov for at få vurderet de to metoder i virksomhedernes investeringsplanlægning i brede realinvesteringer. I litteraturen har jeg ikke fundet mange kilder, der beskæftiger sig med denne problematik. Både Coyne (1996), Foss og Eriksen (1997), Leslie & Michaels (1997) argumenter for nye værktøjer, men kun hos sidstnævnte vurderes optioner som et strategisk værktøj, som en ledelse kan anvende proaktivt:

Optionsteorien fanger værdien af læring: Investeringsstunge industrier foretager ofte investeringer. Med anvendelse af optioner opnår virksomheden en fleksibilitet til at afvente og lære, hvorimod at nutidsværdimetoden (NPV) fordrer at der investeres før der sker noget. Optioner giver en betydelig fleksibilitet, og administreret rigtigt også en proaktiv fleksibilitet til at gøre noget når chancen er der. Derfor er optioner også et strategisk værktøj.

⁶⁷ Black og nobelpristageren Scholes banebrydende værk kom i 1973: "The pricing of Corporate Liabilities", Journal of Political Economy, men allerede i Aristoteles "Statslære" fortælles anekdoten om filosofen, Thales fra Milet, der udviklede historiens første kendte option i olivenpresser (Jørgensen (1997)).

Tabel 3-2. Sammenligning af NPV-metode og optionsmetode.

NPV	Optionsmetoden
Nutidsværdi af forventet cashflow	samme
Nutidsværdi af faste omkostninger	samme
Risikofrie rente	samme
	Tidselement
	Usikkerhed af forventede cashflow
	Optionspræmie

NPV-metoden antager et statisk in- og outflow når investeringen træffes, mens optionsmetoden fanger både NPV af de kendte størrelser, samt fanger fleksibiliteten i den forventede værdi af ændringen i NPV i optionens levetid. Hertil kommer, at i modsætning til finansoptioner har ledelsen selv mulighed for at påvirke cashflow ved anvendelse af optionsmetoden. Optioner kan derfor være et strategisk værktøj, der kan anvendes proaktivt i modsætning til NPV- metoden hvor man er er "låst".

Ledelsen kan med optionsmetoden påvirke investeringen:

- Nutidsværdien af det forventede cashflow kan øges ved at prisen på produktet øges.
- Nutidsværdien af de forventede omkostninger kan reduceres ved skalaeffekter.

Usikkerhed om det forventede cashflow er en af de væsentligste og vigtigste forskelle i forhold til NPV-metoden. Ved NPV-metoden kan man enten miste alt eller tjene ubegrænset. Ved optionsmetoden kan man miste præmien, men hvis usikkerheden stiger vil værdien af optionen stige og øge værdien af fleksibiliteten og man behøver ikke miste alt.

- Optionens varighed kan forlænges, herved øges værdien af optionen når usikkerheden stiger.
- Ledelsen kan begrænse værdien af optionens tidstab ved at opstille barrierer. Der kan laves lange kontrakter med kunder.

Ledelsen kan således proaktivt påvirke situationen. Men den væsentligste forskel ligger i tankegangen. Ved optionsmetoden opnås fleksibilitet når usikkerheden stiger, mens den skaber frygt ved NPV-metoden.

Leslie & Michaels (1997) bruger oliebranchen som et eksempel på hvordan optionstankegangen kan anvendes. Men vi kender den også indenfor strategiske køb af mindre aktieposter i medicinal- og bioteknologibranchen. Men det er ikke gearingen, der tæller. Ameritechs køb for 30 mia.kr. aktier i TeleDanmark er i princippet en mega-sized option, med kendt down-side og ulimiteret upside. Vi kender det fra dannelsen af strategiske alliancer indenfor forskningstunge industrier, hvor alliancer-

ne i princippet er en option ved at påtage sig nogle omkostninger i et projekt, men hvor ”lærepenge-
ne” i princippet kan komme tilbage ubegrænset.

I den danske undersøgelse undersøges bevidst eller ubevidst anvendelse af optioner i virksomhederne. Men det er et emne, der bør forskes mere i.

3.5.2.2 Spilteorimodeller

Spilteori er interessant, fordi den beskæftiger sig med udfaldsrum for en række mulige handlinger. Vi kender det fra ”Fangernes Fængsel”. Indenfor brancheteorien kender vi det fra de overvejelser som spillerne i en branche må gøre sig når der sker en handling hos en af de øvrige spillerne. Porter er allerede i sine klassikere inde på spilteori, og i Porter (1991) er han på forkant med udviklingen. Fra Cramerer (1991) kender vi definitionen på spilteori:

*“Game theory is the analysis of rational behaviour in situations involving independence of outcomes (when **my payoff depends of what you do**)”.*

Cramerer postulerer, at longitudinal test af strategier er væsentlig bedre som test end tværsektionelle hvis researcherne er opmærksomme på de spilteoretiske variable.

Et af kritikpunkterne ved spilteori er, at der er rationel adfærd blandt deltagerne. Dette imødegår Cramerer ved at hævde at nogle spil kræver megen lidt rationel tankegang for at beregne en (markeds) ligevægt, at ligevægt opnås ved at kommunikere (adfærd) og ved at tilpasse sig til en udvikling.

“The assumption of mutual knowledge of rationality, and even plain rationality, may still be empirically unrealistic” (Cramerer,1991).

Når dette er sagt har Coyne (1996) argumenteret for validiteten af spilteorien: Netafhængighed, hvor en spiller, der agerer egoistisk, kan svække de andre deltagere i nettet, er jo netop et eksempel på spilteoretiske overvejelser. I samme artikel gøres der op med statisk bevægelse mellem spillerne i Porters 5 forces model. De afhænger i dag mere af hinanden, jvf. definitionen ovenfor på spilteori. Cramerer (1991) konkluderer:

“ Game theory could be a fruitful source of ideas and testable implications for strategy, requiring more fine-grained, longitudinal studies sensitive to interactions between structural variables”.

Olesen (1995) citerer direkte uden kilde!! Porter for hans holdning: “Den spil teoretiske forskningsgren søger at forstå den konkurrencemæssige udvikling i forhold til en række specifikke variable - R&D, kapacitet etc.” Men han forholder sig ikke til det.

Porter (1991) konkluderer direkte at spilteori ikke kan anvendes som en dynamisk model, da:

“ The models fail to capture the simultaneous choices over many variables that characterize most industries”.

Jeg tror ikke på at spillere altid udviser en rationel adfærd, men at spilteorien på trods heraf kan anvendes, og at den anvendes i vid udstrækning i form af overvejelser omkring konkurrenters/rivalers reaktion på et nyt produkt eller et nyt tiltag. Vi kender det fra brancheteorien omkring first mover advantages. Fra realkreditsektoren kender vi det fra Realkredit Danmarks nye Flex-lån . Hvordan reagerer hele realkreditmarkedet på det nye produkt? er et konkret eks. på spilteoretiske overvejelser. Nykredits direktør, der i Børsen hævder, at han end ikke kan stave til Flex-lån , er et eksempel på, at der ikke altid udvises rationel adfærd mellem konkurrenter.

Saloner (1990) hævder, at han ikke har kendskab til anvendelsen af Cournot-modellen⁶⁸ overhovedet i virkelighedens verden. Han sammenligner spilteori med skak og mener at det kun har sin berettigelse som et metaforbegreb. Saloners egen metafor af spilteori - et mosaikbegreb - mener jeg er det mest korrekte og passer ind i mine tanker omkring en partiel tankegang. Spilteori skal anvendes i overskuelige situationer ellers bliver det for diffust jvf. ovenfor om anvendelsen af Cournotmodellen.

3.5.3 Det ressourcebaserede synspunkt - Konkurrencedygtige kompetencer

Ressourcensynspunktet kender vi fra en række forfattere og det er tidligere diskuteret i kapitel 1 og 3. Porter behandler det i sin kausalmodel til at forklare hvorfor en virksomhed, der er i stand til at skabe varige konkurrencedygtige fordele over tid, også får succes. Kompetencer er af afgørende betydning for succes, og når en virksomhed er i besiddelse af flere taler man om succesfaktorer eller nøglesuccesfaktorer .

Flere forfattere anfører den manglende fokus på virksomhedens interne kompetencer, som en af de største mangler ved 5-forces modellen (Foss, 1994, Strandskov, 1995, Foss og Eriksen, 1997, Foss og Hedaa, 1997, Wernerfelt, 1984,1989, Algrøy 1998).

⁶⁸ Diskuteres i Cramerer

Drivers og konkurrencedygtige kompetencer hænger sammen. En virksomhed med mange kompetencer har konkurrencedygtige fordele. Om disse er varige afhænger af om de er svære at gennemskue eller svære at imitere. Komplexiteten af kompetencer er her af central betydning. Jo mere komplekse kompetencer, jo sværere er de at efterligne og dermed bliver det sværere at komme ind i branchen for konkurrenter (Grant, 1991).

Kompetencerne kaldes ofte for virksomhedens ”skjulte aktiver”: patenter, særlig teknologisk viden, værdien af mærkevarer, særlige samarbejdsrelationer med vigtige kunder eller værdien af et effektivt distributionssystem (Foss og Eriksen, 1997).

Wernerfelt (1984,1989), der tilskrives æren for det ressourcebaserede syn på en virksomhed, behandler indgående den kulturelle dimension af kompetencer, og hans synspunkt er jo til fulde bekræftet af de empiriske undersøgelser omkring kerneværdier, ideologi og vigtigheden af, at der i den levende og succesrige virksomhed er en række ”bærere” af virksomhedens unikke videnskompetencer.

Kompetencer handler også om ledelsens evne til at finde samarbejdspartnere, der kan tilføre virksomheden disse evner. De mange japanske strategiske alliancer er et glimrende eksempel herpå. NEC etablerede i 80’erne mere end 100 strategiske alliancer⁶⁹ (Pralahad og Hamel, 1990).

I klassikeren, (Pralahad og Hamel, 1990) taler forfatterne om, at 90’erne er året hvor ledelsen bliver målt på evnen til at identificere, kultivere og udnytte deres kernekompetencer, der her er evnen til at erhverve kompetencer, finde nye markeder og nye produkter. Succes er ikke en portefølje af produkter, men en portefølje af kompetencer. Kernekompetencer er en virksomheds evne til kollektivt at lære og koordinere produktionsmæssige færdigheder og integrere dem med flere teknologier.

Grundfos ansatte i 1985, den ledende forsker i overfladeteknologier og materialeprocesser, fra Danmarks Tekniske Universitet og Grundfos, der er kendt som verdens leder af pumper i rustfrit stål, revolutionerede pumpemarkedet med en prisbillig pumpe i plast. Etablering af eget elektroforeseanlæg til nedsmeltning af aluminiumsskrot, der genanvendes som dele i cirkulationspumper, er et andet eksempel fra Grundfos.

MD Foods har for flere år siden oprettet eget forskningscenter. Nye functional foods produkter, der kombinerer mejeriprodukter med bakteriekultur, (Gaio med causidokultur og Blå Gaio med omega 3 fedtsyrer), er eksempler på nye mejeriprodukter der er baseret på analyse og forskning.

⁶⁹ Sørensen (1997), upubliceret licentiatafhandling beskæftiger sig indgående med strategisk ledelse af interorganisatoriske relationer, der kan udvikle virksomhedernes ressourcer.

Danfoss, der til sine hydraulikprodukter anvender vand som smøremiddel, i stedet for olie, er et tredje eksempel på en branche, der kombinerer teknologi og grundforskning til nye kompetencer og produkter.

For alle tre virksomheder gælder det, at de i en årrække har været verdens førende på teknologi- og investeringssiden indenfor deres respektive brancher. Nye produkter og nye markeder er en overlevelseskompetence og en eksponent for sikker succes. Det er kompetencer der er komplekse, svære at imitere og de er svære at gennemskue for konkurrenterne.

Ovennævnte eksempler viser, hvordan utraditionel tankegang kan give nye kompetencer indenfor områder, hvor virksomhederne notorisk har haft udviklingsproblemer. Foss og Eriksen (1997) kalder det for "ressourcehuller" og netop derfor bliver den organisatoriske læring central. Sørensen (1997) har undersøgt ressourceudnyttelse og samarbejdsformer med virksomhedernes særegne resourcer, og hans empiriske undersøgelse viser, at flere virksomheder i større omfang har relationer til forskningsinstitutioner omkring tilegnelse af ny teknologi og nye produkter.

Danfoss har gennem de seneste år erhvervet en række mindre virksomheder indenfor virksomhedens forretningsområder. Novo har købt strategiske aktieposter i mindre forskningstunge medicinalvirksomheder og foretaget strategiske alliancer⁷⁰. SAS har foretaget strategiske alliancer med andre luftfartsselskaber, og eksemplerne kan alle ses som kompetencerhvervelse i et optionsperspektiv, hvor kapitalindsatsen er begrænset, mens lærings- og kompetencepotentialet er enormt. Dette er beskrevet hos Wernerfelt (1984) som "løftestænger" for udviklingen af nye kompetencer, og i afsnit 3.5.2.1 omkring optionsperspektivet, og det undersøges i kapitel 8 i relation til danske virksomheder.

Grunert m.fl. (1996) taler om to typer af kompetencer: produktionsrelaterede og markedsrelaterede og der opstilles 10 vigtige kompetencer afledt heraf for danske virksomheder. Disse er vist i bilag 2.

3.6 Delkonklusion omkring teorien bag den levende og succesfulde virksomhed og dynamiske strategiske modeller

Porras og Collins skriver, at de har fundet, at Darwins evolutionsteori på flere punkter gav dem en større forståelse for årsagen til de visionære virksomheders succes end deres viden før de startede undersøgelsen. Min delkonklusion er, at evolutions- og livscyklustankegangen kombineret med

⁷⁰ Delkøb af Zymogenetics i Settle i 1982 og overtaget i 1988, fungerer som et forsknings- og udviklingsselskab for Novo (Foss et al., 1997).

Novo har i marts 1998 indgået aftale med Japans største farmaceutiske virksomhed Takeda (markedsværdi på 163 mia.kr.) om udvikling og markedsføring i Japan af Novos nye lægemiddel mod knogleskørhed (Børsen, 1998 og Bloomberg).

vores kendte viden om brancheteori giver en bred forståelse for, hvorfor en række virksomheder har succes og overlever gennem århundreder. Den klassiske brancheteori skal ses i sammenhæng med nye branchestrukturer, en større brancheusikkerhed og i sammenhæng vurdere virksomhedens kompetencer i relation til omgivelserne. Internationalisering og globalisering gør markedspladsen mindre og mere gennemsigtig. Teknologiske og produktmæssige innovationer gør produkternes livscyklus kortere, og en identifikation af de signaler omgivelserne sender er vigtig. Tilpasning og lydhørhed er af største betydning for overlevelse og succes.

De to klassiske generiske strategier med fokus på skalaeffekter, lærekurver og produktdifferentiering er fortsat vigtige succesfaktorer.

Succesbegrebet er ikke nødvendigvis et isoleret profitmål. Evnen til at lære, eksperimentere og udnytte viden og indføre læring overalt i virksomheden er en vigtig kompetence. En vision eller en antagelse omkring årsagen til at virksomheden eksisterer er central for at få den fulde effekt af samtlige medarbejderes kompetencer. Et centralt mål eller en klar vision fremmer virksomhedens succes.

Porters 5 forces model er stadig brugbar, men trænger til at blive set efter i "sømmene" og den skal ses i sammenhæng med at "kræfterne" til tider er overlappende, og at der i dag sker et større samarbejde mellem kunder, leverandører og rivaler end tidligere. Der er opstået nye branchestrukturer.

Usikkerheden er blevet større i takt med hurtigere forandringer, kortere reaktionstid, og ledelsen behøver derfor nogle nye værktøjer: Realoptioner, hvor virksomhederne udnytter finansoptionens risikominimerende fordele, men sikrer et stort potentiale, får større betydning, og kan virke som løftestænger for kompetenceerhvervelse i form af delkøb af aktieposter eller strategiske alliancer.

Kapitel 4. Virksomhedens kultur

”Kulturen er –uanset hvordan den defineres – utrolig sej” (Drucker, side 162, 1992).

En række forfattere har beskæftiget sig med kulturbegrebet. Enkelte har forsøgt at opstille en dynamisk kulturmodel som Gullestrup (1996). Klassikerne er Schein (1990,1992), Trompenaars (1997), Hofstede (1997), Morgan (1986), Deal og Kennedy (1982), Smircich (1983) for blot at nævne nogle. På vore hjemlige breddegrader har specielt Schultz (1990,1997) og Gullestrup været de mest fremgangsrige omkring kulturbegrebet.

Den kulturdefinition som fremgår af kapitel 1 stammer fra Gullestrup, der har arbejdet med en dynamiske kulturmodel. Han opererer med en vertikal og en horisontal kulturdimension, hvor den vertikale kulturdimension er den der er kendt af de fleste.

Figur 4-1. Gullestrups to kulturdimensioner.

Horisontale kulturdimension	Vertikale kulturdimension
1. Hvordan man bearbejder naturen – teknologi.	1. Det umiddelbart observerbare symptomlag
2. Hvordan man fordeler resultaterne heraf – økonomiske institutioner	2. Det vanskeligt observerbare strukturlag.
3. Hvordan man lever sammen – institutioner	3. Det styrende moral og normlag
4. Hvem der bestemmer hvad over hvem – politiske institutioner.	4. De partielt legitimerende værdier.
5. Hvordan man formidler viden, ideer og holdninger til hinanden - sprog og kommunikation i bred forstand.	5. De alment accepterede højeste værdier.
6. Hvordan man integrerer, vedligeholder og videreudvikler den enkelte og helheden –reproduktion, socialisation.	6. Den grundlæggende verdensopfattelse.
7. Hvordan man skaber og opretholder en fælles identitet – ideologi.	
8. Hvordan man manifesterer opfattelsen af forholdet mellem liv og død – religiøs manifestation.	

Kilde: Gullestrup, 1996

I relation til afhandlingens grundantagelse er kulturbegrebet omfattet af de indre forhold i virksomheden, og omhandler virksomhedens værdier og normer, og relationen mellem individer og virksomheden.

Den horisontale kulturdimension dækker over levende væseners behov for at eksistere og overleve, og i den kontekst som det sker, og med den forskellighed som det sker i forskellige kulturer. Det kan vi relatere til succesbegrebet for virksomheder, der kan være nok så varierede, men målet er forsat over tid at overleve i det miljø, som virksomhederne eksisterer i og i sammenhæng hermed. Som det ses er punkt 5, 6, og 7 sammenfaldende med de konklusioner, der drages af tabel 2.5, hvor udveksling af viden (lære), identitets- og fællesskabsfølelse er vigtig.

Den vertikale kulturdimension er for Gullestrup todelt i manifeste dimensioner (de første tre, der er synlige) og den fundamentale kernekultur (de sidste tre, der er skjulte).

I virksomheder er skueværdier lette at få øje på, mens de skjulte værdier kræver dyb indsigt i virksomhedens forhold, og de skjulte værdier relaterer sig til hele fundamentet for virksomheden også kaldet for kernekulturen.

Kernekulturen bygger fundamentalt på to forhold, der er meget vigtige for at forstå succesbegrebet: De værdier og normer som kendetegner virksomheden som en helhed og de værdier og normer, der er gældende mellem virksomhed og individ. Sidstnævnte kendes fra psykologiske kontrakter hos Etzioni og videreudviklet af Schein.

Vigtigheden heraf kender vi fra Schein (1992), der har som en central hypotese, at effektivitet, engagement og loyalitet i en virksomhed afhænger af to forhold: De forventninger medarbejderne har til virksomheden, og det virksomheden yder medarbejderne til gengæld matcher hinanden, samt at der ligger en aftale til grund. Penge for tid. Tilfredsstillelse af sociale behov og sikkerhed for hårdt arbejde og loyalitet. Muligheder for kreativitet, initiativ og selvrealisering og udfordringer i arbejdet, til gengæld for høj produktivitet og høj kvalitet i det udførte arbejde (delvist citat fra Schein, 1992).

Herved opstår en interessant pointe omkring kultur. Harvig Frisch skrev i 1928: "at kultur er vaner", det er de der skal ændres ikke de grundlæggende værdier. Drucker (1992) anbefaler, at man systematisk gennemgår virksomheden for "gode vaner" og indfører dem overalt i virksomheden. Det svarer til indførelse af en "best practise" i virksomheden.

Stewart (1996) beskriver, hvordan Xeros i starten af 1990'erne kopierede det land, der havde den bedste praksis indenfor selskabets produktkategorier til at gælde overalt. Resultatet var en dramatisk fremgang i omsætning og indtjening.

4.1 Delkonklusion omkring kulturbegrebet

Som det allerede er vist i kapitel 2 og delvist i kapitel 3 er kulturbegrebet af afgørende betydning for at forstå den succesfulde virksomhed. Delkonklusionen i afsnit 2.5 viser som et fællespunkt i de empiriske undersøgelser, at kernekompetencer og kultur hænger nøje sammen, men de er også svære at ændre. Kulturbegrebet er undervurderet og selv om litteraturen er omfattende, står forskning i

kultur stadig i et behersket omfang i forhold til en række andre emner indenfor organisationsteori. Dette til trods for at det at have kultur og dyrke kultur i en virksomhed er en væsentlig overlevelseskompetence. Enkelte af de tidligere nævnte forfattere har forsket i kulturbegrebet på tværs af landegrænserne, men der er megen lidt forskning om kultur i virksomheder, og specielt i analysen af de virksomheder der gik til undervejs. Jeg har ikke belæg for en vurdering af årsagerne til at nogle virksomheder er døde, men kulturbegrebet er et centralt element for at forstå de virksomheder der overlevede, der grundlæggende har stærke værdier og normer.

Kapitel 5. Den lærende virksomhed

Fra de empiriske undersøgelser af de succesfulde virksomheder har vi set, at de er gode til at lære. De er lydhøre over for miljøet og de bruger hele organisationen til at få viden ud i organisationen. Der er ingen facitliste på, hvordan man bliver en lærende organisation og de undersøgte virksomheder i de empiriske undersøgelser er alle forskellige, men lærevillighed er dog en vigtig kompetence hos dem alle. Dette er sammenfaldende med Hildebrandt (1997):

”Der er således ikke en samlet konklusion eller samlet model for, hvorledes man i praksis skal arbejde med at blive en mere lærende organisation. Der er fortsat mange uklare og mange ubesvarede spørgsmål på området.”

De Geus’ konklusion omkring lydhørhed overfor miljøet. Groves anvendelse af alle medarbejdere til at ”lytte”, og Ghoshal og Bartletts ”individualiserede” virksomhed er dog alle eksempler på afskygninger af lærende organisationer. Usikkerhed i omgivelserne og det ressourcebaserede syn på virksomheden illustrerer på en række områder forhold, der viser vigtigheden af at lære organisatorisk.

Ideen om den lærende virksomhed er ikke ny og der har tidligere været henvisninger til Bateson (1973), Peters og Waterman (1982), Argyris og Schon (1978), Argyris (1990), Senge (1990), Dixon (1994), Hein-Sørensen (1997), Hildebrandt (1997), og der er mange andre der har bidraget til emnet.

I Boydell et al., (1997) er der en udtømmende beskrivelse af den lærende virksomhed, der visse steder har ”kogebogskaraktistika” for, hvordan forfatterne dels undersøger om en virksomhed er en lærende virksomhed, subsidiært giver anvisninger til at blive en lærende virksomhed.

Som det fremgår af definitionen handler den lærende organisation om at arbejde bevidst med forandring, og den sammenhæng en virksomhed eksisterer i.

Boydell et al., (1997) opstiller en trefaset udvikling for den lærende virksomhed, og i fase 3 udmønter den bæredygtige forandring sig til et samspil mellem virksomhederne og omgivelserne:

”virksomhederne, der er med til at skabe den sammenhæng, de eksisterer i, i lige så høj grad som de bliver skabt af omgivelserne. Som opnår en bæredygtig, men justerbar position i et symbiotisk forhold deres omgivelser”.

Fase 3 forklarer i følge forfatterne en række mysterier som man ser hos universiteter og mærkevarereproducenter omkring overlevelse. De har en enestående evne til at tilpasse sig til omgivelserne.

Min pointe er, at dette karakteristika gælder de levende gamle virksomheder: tilpasningsevne og lydhørhed overfor omgivelserne er en overlevelseskompetence.

Et meget smukt eksempel på en sådan udvikling ses nedenfor hos B&O.

Strategi og læreproces går op i en højere enhed på B & O

”Da først Break-point er passeret starter Mogens Stiller Kjærgaard et spændende projekt for at sætte fart i læreprocessen og inddrage medarbejderne i den strategiske udvikling. Han samler en repræsentativ udvalgt gruppe på femten timelønnede og femten funktionærer på Grand Hotel i Struer, hvor de gennemgår virksomheden. Modellen er at stille spørgsmålet: ”Hvad er der i vejen på fabrik 5?” Næste dag møder de tredive deltagere op med otteogtyve problemer. Det bliver til otteogtyve opgaver, som man giver videre, denne gang til samtlige på 300 på fabrik 5. De bliver delt i 28 grupper, hver gruppe får et problem og bliver spurgt hvad del vil gøre ved det. To måneder senere har man 28 svar og kan igen spørge: hvordan gør vi så det. Og når det svar foreligger, er det bare om at komme i gang” (Poulsen, side 146, 1997).

Ovennævnte eksempel viser hvordan en virksomhed der er i krise eller under en omfattende forandringssituation inddrager virksomhedens intellektuelle kapital i et læringsprojekt, der samtidig medfører en betydelig motivation hos medarbejderne. Læringsprojekter af denne karakter skaber en grobund for en god virksomhedskultur og viser noget om, hvordan en ansvarlig ledelse, der proaktivt med indblik i psykologiske processer, udnytter denne viden til at løse vanskelige situationer. Resultaterne på B&O har efter denne nye ledelsesform ikke været til at komme uden om.

5.1 Delkonklusion om den lærende organisation

De succesrige virksomheder er lærende organisationer. De lærer af deres fejl og de tilskynder eksperimenter for at lære. De opmuntrer innovation, der er så vigtig for at komme videre, og hele virksomheden er gennemsyret af at gøre tingene godt. I de visionære virksomheder har de indført ”best practises” før det overhovedet blev kendt. De succesrige virksomheder anerkender, at medarbejderne er kernen til at tilpasse sig, og at det gælder om at få den viden der er hos den enkelte medarbejder, omsat til viden for virksomheden, hvor ledelsesprocessen er evnen til at lytte, men også ”filtrere” i de mange informationer, der tilgår ledelsen. På den måde er den lærende organisation et bindeled til forandringsledelse og strategisk varsling.

Kapitel 6. Strategisk varsling⁷¹

Fra Porters kausalmodel ved vi, at ledelsens evne til at lede og se fremad er afgørende for succes. Mange virksomheder har ikke haft denne evne og strategisk varsling er et begreb fra brancheteori-en, der bør anvendes af alle virksomheder.

Hovedessensen af den strategiske ledelse er stadig "hands on". Men manglende ydmyghed for opgaven og manglende respekt for betydningen af forandringer kan indenfor kort tid vælte selv kæmper. Vi kender det fra Miller og Friesens "quantum theory of strategic change", når en såkaldt "strategic revolution" finder sted i en branche eller i en virksomhed, og vi kender det fra Groves strategic inflection points.

Samme bekymring for fremtiden finder vi hos Prahalad og Hamel (1994), der dels i deres artikel og dels i deres bog hævder, at ledelsens bekymring om fremtiden er af afgørende betydning for succes. En forfatter som Mintzberg har formuleret problemstillingen som følger:

"Managing strategy is mostly managing stability, not change. The real challenge in crafting strategy lies in detecting the subtle discontinuities that may undermine a business in the future: And for that, there is no technique, no program, just a sharp mind in touch with the situation. Such discontinuities are unexpected and irregular, essentially unprecedented. They can be dealt with only by minds that are attuned to existing patterns yet able to perceive important breaks in them." (Mintzberg, 1987).

Hos Mintzberg (1994) lyder det nu:

"The forecasting of discontinuities, such as technological innovation or a price increase, is virtually impossible".

De Geus har en klassiker om strategisk varsling: Forestil dig, at du skal rådgive borgmesteren i Rotterdam i 1920 og du kan se frem til i dag. Efter udtømmende at have fortalt borgmesteren om fremtiden, spørger han: "Hvad skal jeg stille op med den viden?" De Geus' interessante råd ville være, at man ikke skal gøre noget, idet ingen tør handle på en sådan forudsigelse. Hermed er han på linie med Mintzbergs seneste konklusion.

⁷¹ I den klassiske litteratur og i nyere litteratur støder man på strategisk varsling i et utal af forklædninger. I den nyere litteratur har jeg fundet den grundigt beskrevet hos Olesen (1995), Printz (1989), men Ansoff (1965) er nok en af de første forfattere der beskæftiger sig med fænomenet.

De Geus pointe er, at hvis man derimod mentalt har forberedt sig på det helt utænkelige er man bedre forberedt. Man har ikke svaret, men en erindring om en begivenhed, der kunne finde sted, og ledelsen vil derfor være forberedt (de Geus, side 47, 1997).

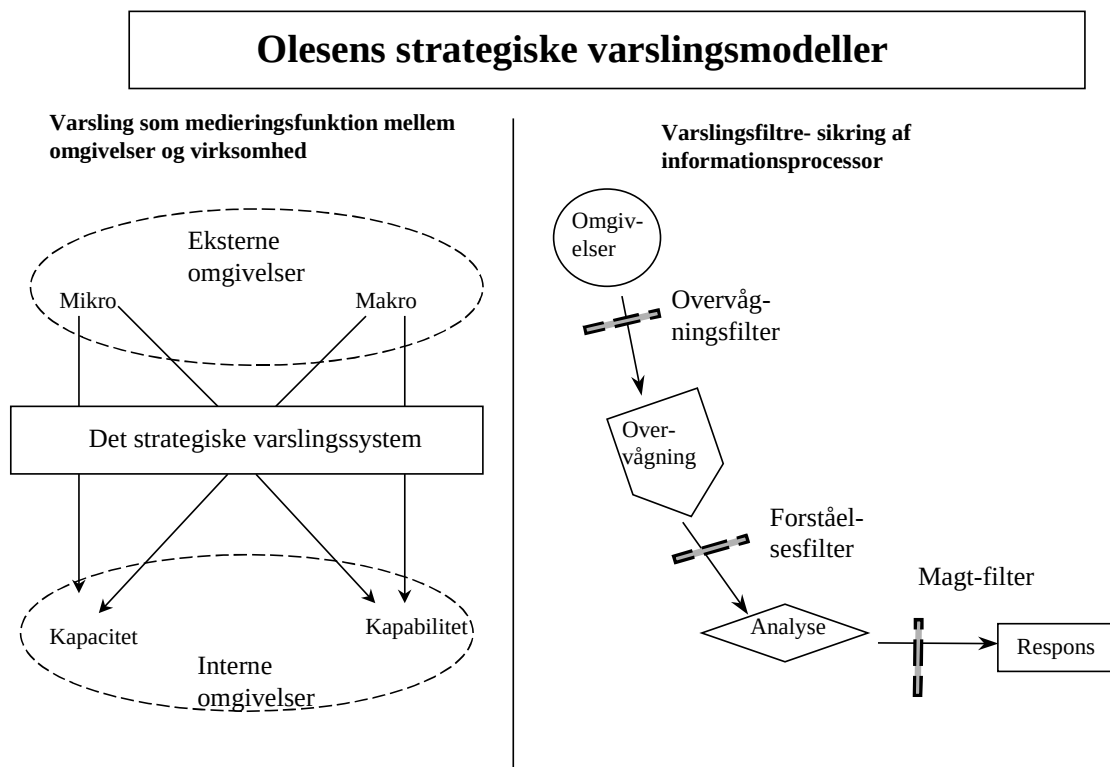
Grove (1996) beskriver hele dette fænomen i sin bog baseret både på hans omfattende teoretiske viden, men ikke mindst en praktisk viden fra en så foranderlig verden som mikroprocessorbranchen. Grove diskuterer signalbegrebet ud fra de tidligere nævnte 10X force og strategic inflection points. Hans bud er, at kun en åben og fordomsfri debat i organisationen kan medføre, at ledelsen er opmærksom på forandringer. Han kalder medarbejderne for "helpful Kassandraer"⁷², der skal hjælpe ledelsen til at se ændringer i kræfterne, som signaler på deres "radarskærme". For Grove er det en top-down proces at filtrere disse signaler, men han er meget opmærksom på, at ledelsen kun ved at få henledt opmærksomheden på signalerne kan vurdere dem. Måden Grove vurderer dem er ved debat og ved at eksperimentere. Han kalder det for "dynamic dialectic". Ledelsen tillader kaos, men regerer med kaos. Det medfører en bottoms-up aktion, hvor der eksperimenteres, hvor virksomheden trækkes i flere retninger. Ledelsen skal så ud fra erfaring beslutte sig for retningen. På denne måde går strategisk varsling og den lærende organisation op i en højere enhed.

Olesen (1995) beskæftiger sig indgående med strategisk varsling⁷³. Når strategisk varsling beskæftiger sig med "opsøgning af markedspositioner, overvågning af kritiske udviklingsfaktorer og ved opfølgning på virksomhedens strategiske handlingssplaner" er der tale om et driftssystem, der kontinuerligt overvåger de kritiske faktorer i og udenfor virksomheden (Printz, Børsens konference 1994). Olesen kalder sådanne varslingssystemer for proaktive varslingssystemer (ex ante), og det er her at varslingen bør sættes ind. I Olesens afhandling vil jeg kort fremhæve et par figurer som har en væsentlig vægt i hans afhandling, og i forståelsen af strategisk varsling.

⁷² Kassandra var en præstinde der spåede Trojas fald.

⁷³ Ph.D.-afhandling, 1995, med Tele Danmark som case.

Figur 6-1 Strategisk Varsling



(Kilde: Olesen,1995)

Figuren til venstre viser, hvor den strategiske varsling befinder sig i relation til interne og eksterne forhold i virksomheden og påvirkninger fra mikro- og makromiljø. Mikromiljø er Porters 5 forces, mens makro forhold er de brede forhold (politiske, teknologiske, økonomiske, socio-demografiske). Olesens kapacitetsressourcer er vores kendte kernekompetencer, mens kapabiliteter hos Olesen er selve forandringssituationen i “den kapacitetsmæssige ressourceprofil” (Olesen,1995).

Olesen redegør for, at:

“En succesfuld virksomhed formår at sikre en kapacitets- og kapabilitetsprofil, der er i harmoni med de eksterne omgivelseres krav. Ligeledes formår virksomheden at ændre sin interne profil, når der identificeres ændringer - ventede såvel som uventede - i de eksterne omgivelser. Den strategiske varsling er den funktion, der sikrer, at disse eksterne omgivelseres ændringer løbende opfanges og imødegås af aktive, bevidste ændringer i de interne omgivelser” (Olesen, 1995).

Figuren til højre er Olesens bud på en model, der fanger de fire væsentlige opgaver ved strategisk varsling: Forudsætningsfiltret, overvågning, analyse og respons kombineret med forskellige filtre: Overvågningsfiltret, der sikrer, at virksomheden ikke druknes i information. Forståelsesfiltret, der er fremtidsrelateret og er af afgørende betydning for den strategiske varsling.

“Det aktive forståelsesfilter, der er med til at sikre virksomhedens evne til at se og reagere på nye ændringer, ændringsmønstre og implikationer, som ikke nødvendigvis er budet på virksomhedens hidtidige succeser” (Olesen,1995).

Magtfilteret, der er erkendelsen af topledelsens manglende tid til at beskæftige sig med alt, og med en erkendelse af, at responsarbejdet varetages af personer uden tilstrækkelig kompetence eller at der ikke træffes nogen beslutninger.

Olesen redegør i afhandlingen for valg af analyseværktøjer til den strategiske varsling. Han bruger forbavsende få kræfter på disse analyseværktøjer, der er af central betydning. På en række punkter er værktøjerne banale: Han opdeler dem i to: (u) og strukturerede metoder, der er billeder, kvalitative, kausale metoder, matematiske metoder. Herudover opererer han med interne og eksterne modeller: value-chain, investering- og porteføljemodeller, konkurrencekræfter.

Den strategiske varsling hører under spilteori og usikkerhedsmodeller, der jo per definition opererer med flere sandsynligheder for udfald. Monte Carlo modeller/ parametrisk estimation (sikkert matematiske hos Olesen) er modeller, der med de øgede teknologiske muligheder, og de mange variable vil kunne bruges indenfor strategien. Coyne (1996) og Leslie & Michaels (1997) har redegjort for real- og finansoptioners betydning for vores “nye” forståelse af en branche, og spadestikket er taget. Den klassiske finansteoris optionsmodeller i form af binære optioner og betingelsesoptioner, er ikke længere fremtidsmuligheder indenfor strategisk ledelse. Realoptioner bruges allerede i dag.

Strategiprocessen sat på ligninger er farligt, og uden synderligt held i til dato. Med den nuværende datakraft tror jeg på et “quantum leap” indenfor strategiprocessen ved partielt⁷⁴ at anvende usikkerhedsmodeller (optionsteori) og spilteori i analysefasen.

Hvis ledelsen ikke tænker kreativt og uortodoks med hensyn til omkostninger, nye markeder og produktudvikling er den chanceløs. Den strategiske varsling kan fortælle hvilke konkurrenter, der bevæger sig i en “uortodoks” retning. Det er blandt andet dem der skal holdes øje med, og her ved vi, at en væsentlig betingelse er lydhørhed overfor miljøet.

Stevenson (1997) beskriver det metaforisk med, at det der gemmer sig ”bag ved klippen” ikke nødvendigvis er noget, der kan ædes, det kunne være noget der kunne æde dig.

⁷⁴ Scenarieplanlægning er her et redskab til en partiel proces. A. de Geus beskriver, hvordan Shell har brugt det i mange år, men er i dag gået bort fra det. Porter (1985,1991) anbefaler det, men optionsteoretikere mener, at scenarieplanlægning ikke fanger usikkerheden på variansen af det enkelte scenario (Leslie et al.,side 11,1997).

6.1 *Delkonklusion om strategisk varsling*

Når man siger strategisk varsling tænker man næsten på det gamle spejderord ”vær beredt”. Strategisk varsling handler om at være beredt. Diskontinuære bevægelser er vanskelige at gøre noget ved, og de ses også meget sjældent. Jeg har ikke kunnet finde diskontinuære ændringer i nogen brancher, der minder om de diskontinuære forandringer som vi kender fra finansmarkederne, hvor de finansielle markeder kan parallelforskydes op og ned til usete niveauer. Det farlige er de snigende inkrementelle ændringer, hvor der ikke reageres i tide, fordi man ikke er beredt. Det er derfor væsentligt at ledelsen bruger hele organisationen til at identificere disse ændringer. Det er en central ledelsesopgave. Det handler om løbende at overvåge virksomhedens omgivelser, og Olesen (1995) tilbyder en model der overvåger og filtrerer omgivelser via 4 filtre.

Opbygning af strategiske alliancer og anvendelse af realoptioner er en måde at øge virksomhedens kompetencer, idet de kan virke som løftestænger for virksomheden. Det vigtigste er at virksomheden erkender, at tingene altid kan gøres bedre og at konkurrenter og markeder er ultradynamiske.

Når kompleksiteten er så betydelig i flere brancher, og ikke mindst i de teknologidrevne, bliver det en meget centralt ledelsesopgave at håndtere hele kompleksiteten i de forandringer der sker i virksomhedens omgivelser. Strategisk varsling og lydhørhed overfor miljøet er centralt for at overleve, og de levende virksomheder har netop denne evne.

Kapitel 7. Forandringsledelse⁷⁵

Når man har sagt "Det levende selskab" og de forudsætninger der gælder for overlevelse kan man med rette spørge sig selv om overlevelse ikke er det vigtigste strategiske spørgsmål for alle virksomheder. Typisk ser man en virksomhed vokse op og blive til en flot og solid virksomhed. Men hvad sker der? Ledelsen holder klynger sig til gamle værdier og forretningssystemer, og ser ikke at de kompetencer, der engang gjorde virksomheden succesfuld, langsomt undergraves og fører virksomheden af de "dårlige regnskabstals spor" og konkurrenterne trænger sig på.

Andy Grove fra Intel beskriver dette fænomen i sin bestseller "Only the Paranoid Survive" (Grove, 1996). Intel var i perioden 1978-1985 en af verdens førende producenter af memory til computere, men måtte i 1985 erkende at japanske konkurrenter var "løbet med markedet", hvorefter Intel videreudviklede sin succesrige mikroprocessortechnologi. Derfor er strategisk ledelse og forandringsledelse så centralt. Hos andre virksomheder, eks. Shell er det blevet en kultur, hvor den strategibaserede scenarioteknologi er udviklet og hvor virksomheden er meget opmærksom på at man foretager fremtidsvurderinger⁷⁶ (Wack, 1985, Porter, kapitel 13, 1985).

Peters et al. (1982) bruger biologimetaphoren til at forklare dette fænomen. Nemlig omkring isolation. En art der er isoleret vil sjældent kunne overleve en selektion, og noget tilsvarende gør sig gældende for nye produkter. Deres chance for overlevelse er meget lille hvis de ikke slår igennem fra starten⁷⁷.

"Konosuke Matsushita⁷⁸, grundlæggeren af en af verdens største virksomheder, Matsushita Electric (Panasonic, National, Technics osv. understreger problemet gennem følgende sammenligning, af den vestlige og japanske ledelsesfilosofi:

"Vi vil vinde, og den vestlige industri vil tabe i konkurrencen. I kan ikke gøre noget særligt ved det, fordi årsagerne til jeres fejltagelser er inden i jer selv.

Jeres virksomheder er opbygget på "Taylor Modellen", og endnu værre, det er jeres hoveder også. Jeres ledere udfører tænkearbejdet (planlægningen), medens arbejderne bruger skruetrækkerne, og I er dybt overbevist om, at dette er den rigtige måde at drive virksomhed på.

⁷⁵ Klassikeren er Kanters bog fra 1983, men listen over forfattere, der har beskæftiget sig med emnet, er alenlang.

⁷⁶ Det kaldes ikke for strategisk varsling, men falder ind under kategorien.

⁷⁷ En større undersøgelse af Bates (1998) bekræfter dette.

⁷⁸ Professor John P. Kotter er en af vor tids førende eksperter i forandringsledelse. Han er The Matsushita professor på Harvard Business School.

*For jer er det centrale ved ledelse at få ideerne ud af ledernes hoveder og ind i arbejder-
nes hænder.*

*Vi har passeret "Taylor Modellen". Vi ved, at forretningslivet nu er så kompliceret og
vanskeligt, virksomhedernes overlevelse så risikabel i et forretningsmiljø, der er mere og
mere uforudsigeligt, konkurrencepræget og yderst farefuldt, at deres fortsatte eksistens
afhænger af den daglige mobilisering af alle intelligensreserver.*

*For os er det centrale ved ledelse netop kunsten i at mobilisere og sammentrække alle an-
sattes intellektuelle ressourcer til gavn for virksomhedens service. Fordi vi bedre end jer
har erfaret rækkevidden af de nye teknologiske og økonomiske udfordringer, så ved vi, at
en "håndfuld" teknokraters intelligens, uanset hvor geniale og smarte de måtte være, ik-
ke længere er tilstrækkelig til selv en rimelig chance for succes.*

*Kun ved at udnytte alle ansattes kombinerede hjernevirksomhed kan en virksomhed
"trudse" nutidens turbulens og begrænsninger".⁷⁹ (Dahlgaard og Kristensen, 1992,
p.23.)*

Vi ved, at der findes en række virksomheder udenfor Japan, hvorom ovennævnte ikke gælder⁸⁰. Kapitel 2 omkring kerneideologi, kultur og fællesskabsfølelse modargumenterer også citatet. Den dynamiske evne disse virksomheder har til at håndtere forandring, gør at de har overlevet og haft succes.

Såfremt stifteren af Matsushita har ret, må det kræve et betydeligt paradigmeskift hos de vestlige industriledere for at erkende det. Verden er i dag så global og international, at alle intellektuelle ressourcer skal anvendes. Det er både en top-down proces, men implementeringen skal ske med anvendelse af hele organisationens hjernevindinger. I det senere viste danske forandringseksempel (B&O) er det udført som et klassisk eksempel på værdibaseret ledelse i en virksomhed under en forandringsproces.

Forandringsledelse og strategisk varslingssystemer hænger nøje sammen. Vi opfatter ofte forandringsledelse som en proces, der kædes sammen med buzzword som business process engineering. En omforandring af de processer der sker af produktionssystemer og hele værdikæden i en virksomhed. Strategiske varslingssystemer er den fase, hvor virksomheden bliver opmærksom på forandringer i omgivelserne som sætter forandringsledelsen i gang. Men hvad kom først. Hønen eller ægget? Strategisk varslingssystemer må nødvendigvis komme før forandringsprocesser. Tidspunktet det erkendes på handler om dynamisk, evolutionær forandringsledelse kontra statisk foran-

⁷⁹ Oprindelige i Dr. Demings bog "Out of the Crises", 1986.

⁸⁰ "Good management practise today is not resident only in Japan" (Peter & Waterman, 1982, p.xxv)

dringsledelse, hvor det erkendes (måske) for sent. Det bliver til den type af forandringsledelse vi kender fra kriseledelse og turnaround projekter.

For alle virksomheder gælder det, at en gang imellem må "pyramiderne rives ned" (Carlzon, 1982). Virksomheden skal omstille sig. Der skal træffes nogle beslutninger for at bevare sin lønsomhed, branchelederskab etc. Grundfos der lavede et elektroforeseanlæg⁸¹ til nedsmeltning af aluminium fra produkthandleren, ansættelse af forskningschef fra DTU med ekspertise i nye materialer, og indførelse af produkter i plastic i stedet for rustfrit stål. MD sælger til risikolande som Iran, Egypten, Venezuela, Bangladesh. Fælles er, at der skal løbes nogle risici. Meget få overlever uden at foretage noget banebrydende og løbe nogle kalkulerede risici. Porras & Collins undersøgelsens myte omkring risici bekræfter at dette sker i vid udstrækning når det har at gøre med virksomhedens kerneideologi (primære drift).

Hele tiden med fokus for at sikre virksomheden en konkurrenceevne og dermed en indtjening, der tilfredsstiller ejere og motiverer hele organisationen til at trække på samme hammel.

Ledelse handler om teamwork og generalen står sjældent på slagmarken, men følger slagets gang 24 timer i døgnet i sin kommandocentral. På samme måde står en koncerndirektion sjældent i en produktionshal.

Ingen skal dog være i tvivl om, at deres visioner og strategiske tankegang er der. Det er den menige soldat heller aldrig i tvivl om. I sin bog "Riv Pyramiderne Ned" beskriver Jan Carlzon det som følger:

*" Toppedelsen skal beskæftige sig med visionen, den overordnede målsætning og strategi for virksomheden. Det næstøverste niveau skal være ansvarlig for planlægningen med at tilpasse ressourcerne, ved at investere eller ved at ansætte medarbejdere, alt det, der nødvendigt for at virkeliggøre de strategier, som topledelsen har lagt... Det tredje niveau er det , jeg kalder "virksomheden". Det er her alle de enkelte beslutninger skal træffes. Alle de beslutninger der er nødvendige for at arbejdet kan udføres - i overensstemmelse med den planlægning, det andet niveau har fastlagt og med støtte i de ressourcer, man har forlangt og har fået tildelt."*⁸²

Menneskene bag virksomheden er naturligvis også en afgørende faktor. Uden ledere med visioner - ingen veludviklet virksomhed. Det er også det forandringsprocessen handler om. Den handler om at være analytisk. Et forslidt organisationsudtryk kunne derfor være, at virksomhedens væsentligste

⁸¹ Nedsmeltningssproces, hvor aluminiumsskrot ved hjælp af el omsmeltes til barrer og genanvendes i produktionen.

⁸² Samme, side 188-189

element i en smuk strategiudvikling handler om at have fuld fokus på den analytiske proces. Uden ledere med visioner - ingen veludviklet virksomhed.

Hos Hildebrandt (s.107,1997) siges det meget præcist:

”Indsigt i organisationens hidtidige liv er nødvendigt. Fornyelse må ske ud fra en indsigt i organisationens hidtidige liv og ud fra en erkendelse af de spilleregler, den kultur, de magtrelationer og den kompetence, der eksisterer i organisationen”

Men som det fremgik at Matsushita-citat skal hele organisationen inddrages.

Nedennævnte citat omhandler ikke kun forandringsledelse, men nogle af de succeskriterier der ligger til grund for forandringsledelse. Bang & Olufsen⁸³ er et eksempel på en virksomhed, der i krise anvender forandringsledelse, men som samtidig vender virksomheden ved hjælp af de egenskaber, der ofte er knyttet til en levende virksomhed.

”Hvis Anders Knutsen ville betragte Bang & Olufsen A/S med en købers øjne ville han formentlig kunne se bort fra regnskabstallene. Det er trods alt kun historie. Naturligvis køber man aktiverne og betaler ved at overtage passiverne. Men de største aktiver i en højteknologisk virksomhed som B&O er slet ikke bogført. Det er virksomhedens intellektuelle kapital, dens medarbejderes evner og uddannelse, organisationens egnethed, forhandlernetts loyalitet og styrke, varemærkernes image i kundernes øjne, alt det som giver løfter om virksomhedens evne til i de kommende år at udvikle, producere og sælge nye konkurrencedygtige produkter. Anders Knutsen har den fordel frem for en ansøger udefra at han allerede arbejder i firmaet, da han får direktørstillingen tilbudt. Derfor ved han allerede på forhånd noget om værdien af de immaterielle aktiver, den intellektuelle kapital. Men det er en kapital som har en kort holdbarhed, den skal hele tiden fornyes og vedligeholdes” (Poulsen, 1997).

Som det fremgår af ovennævnte er det største aktiv ikke de fysiske værdier i form af jord, produktionsmidler, patentrettigheder etc., men derimod den viden som virksomheden indeholder primært fra menneskene i virksomheden. Det handler om værdien af deres evner og den evne de har til af udvikle de mere håndgribelige kernekompetencer. Som det fremgår af teksten er det en dynamisk proces ved forandringsledelse, idet den intellektuelle kapital hele tiden skal fornyes. Hos Dahlgaard og Kristensen (1992, p.22) bekræftes dette punkt i et afsnit om den klassiske ledelsesforms utilstrækkelighed.

⁸³ Side 60 i Poulsens bog om Bang & Olufsen.

John P. Kotter er en af tidens førende eksperter i forandringsledelse. Hans klassiske artikel i Harvard Business Review, 1994, der senest er fulgt op med Kotter (1996) beskriver 8 forhold, der skal tages alvorligt når vi taler om forandringsledelse.

Otte fejl som følge af ordinære forandringsbestræbelser i en virksomhed og deres konsekvenser:

1. Tillade for meget fedt i organisationen
2. Manglende og utilstrækkelig ledelseskoordinering
3. Undervurdere betydningen af en vision
4. Manglende kommunikation af visionen med en faktor 10 eller mere.
5. Tillade at der er forhindringer for den nye vision
6. Ledelsen undlader små kortsigtede sejre
7. For tidlig kommunikation af at projektet er løst
8. Manglende forankring af forandringer i virksomhedskulturen



Nye strategier er ikke implementeret succesfuld.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Overtagelser medfører ikke den forventede synergi2. Omstruktureringer tager for lang tid og er byrdefulde.3. Strukturtilpasninger får ikke omkostningerne ned.4. Kvalitetsprogrammer giver ikke de ønskede resultater. |
|--|

Kilde: Kotter, 1996, side 16.

For de levende selskaber gælder, at de meget sjældent er stødt ind i Kotters eksempler på årsager til krise. De har tværtimod været eksponenter på det modsatte. Det handler om, at ledelsen på et tidligt tidspunkt proaktivt deltager i transformationsprocessen, og erkender situationen, således at forandringsledelse ikke blive til kriseledelse.

7.1 Delkonklusion om forandringsledelse

Forandringsledelse handler om at ledelsen med anvendelse af alle intellektuelle ressourcer vurderer omgivelserne. Det handler om at anvende hele organisationen til at scanne sine omgivelser proaktivt og bevidst. Det er det de Geus kalder for "lydhørhed overfor miljøet". Forandringsledelse skal derfor ses i sammenhæng med den strategiske varsling. Samtidig tillader virksomheden eksperimenter og helt centralt lærer den af egne erfaringer. Det er det der kendetegner de levende virksomheder.

De opfostrer en kultur i virksomheden der skaber en løbende fornyelse ved hele tiden at stille spørgsmålet: Hvordan kan vi blive bedre? Det ligger dybt begravet i deres kulturværdier. De hviler ikke på laurbærrene, men ”kannibaliserer” gerne deres eget produkt for at komme videre. Som Matsushita skrev skal succes kædes sammen med at bruge alle medarbejdere i denne proces. Et synspunkt som Grove bakker op om. Det er et af de helt centrale forhold omkring forandringsledelse. Den skal komme indefra. Forandringsledelse der skal initieres fordi omgivelserne kræver det er kriseledelse, og her er succesrige virksomheder ofte på forkant med udviklingen, idet de sjældent er i krise. De løser problemerne før de vokser sig store og uløselige.

Kapitel 8. Den danske undersøgelse

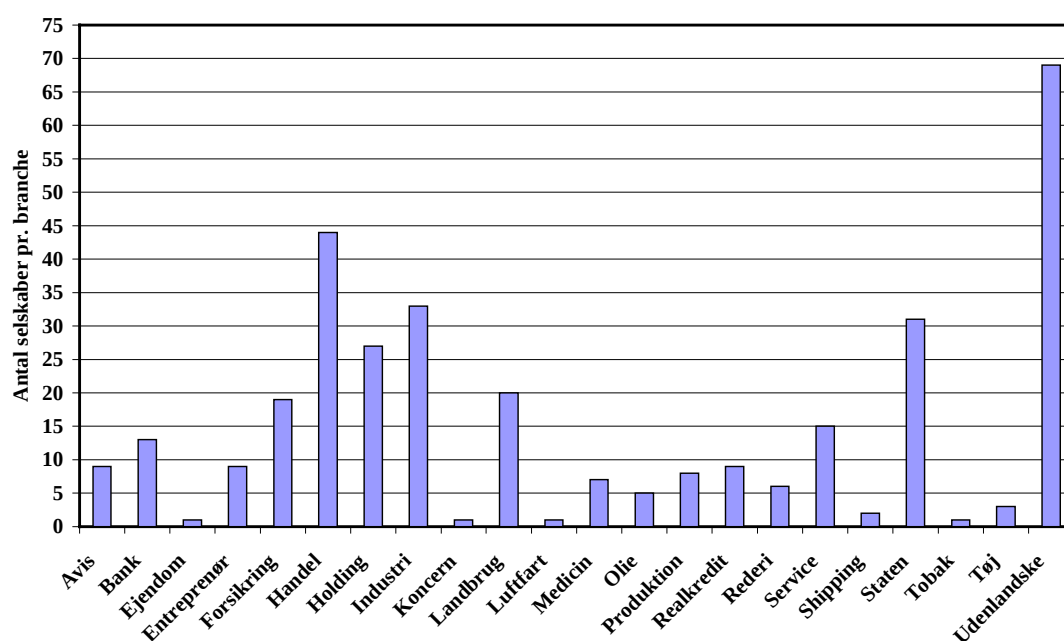
I dette kapitel vil punkt 3 i problemformuleringen blive besvaret.

Der vil i det følgende blive vist de resultater der er fremkommet på baggrund af en undersøgelse af danske levende selskaber, der er identificeret ud fra to forudsætninger: Et, at de er i live og to, at de har en omsætning på minimum 1 mia.kr. Som database er anvendt Greens, august 1997, der indeholder data for ca. 5.000 større danske virksomheder. På baggrund af en søgning af omsætning større end 1 mia.kr. kunne der identificeres 333 virksomheder fordelt på en række brancher. Det svarer til mindre end en procent af alle virksomhederne i Greens.

En undersøgelse⁸⁴ foretaget for Økonomisk Ugebrev af Købmandstandens Oplysningsbureau viser, at i en virksomheds to første leveår går op mod 20% af alle virksomheder til grunde. Tilsvarende tal efter 8 år er 50%. Det er tilsyneladende svært at holde sig live.

8.1 Hvilke virksomheder er der tale om?

Figur 8-1. Branchefordeling af 333 virksomheder med en omsætning større end 1 mia.kr.



Kilde: Greens, 1997.

⁸⁴ Økonomisk Ugebrev, december 1997

Blandt selskaberne er der 31 statslige virksomheder, og af hensyn til den monopol stilling de indtager er de udeladt. (Det drejer sig bl.a. om Tiptjenesten, ATP, Nationalbanken, forsynings- og transportselskaber for at nævne de typiske).

Som det fremgår af kapitel 2 har andre forfattere koncentreret sig om udenlandske virksomheder.

Blandt disse selskaber er der en række selskaber, hvoraf nogle går igen i de internationale undersøgelser og i den danske undersøgelse, heraf kan nævnes virksomheder som: Stora, Shell, Ford, Hewlett-Packard, IBM, Electrolux, Mercedes, Motorola, Siemens, Nestle, Sony og Toyota.

Jeg har derfor valgt at se bort fra disse og koncentrere indsatsen omkring de danske selskaber. Dette reducerer antallet med yderligere 69 selskaber.

På baggrund heraf blev de undersøgte selskaber reduceret til 233 selskaber. Af disse selskaber blev listen yderligere reduceret med 111 selskaber til 122 selskaber. Det drejer sig primært om selskaber, der indgår som led i en koncern. I undersøgelsen er kun det danske moderselskab medtaget, og de 122 selskaber er vist i bilag 3.

8.2 Hvor gamle er de?

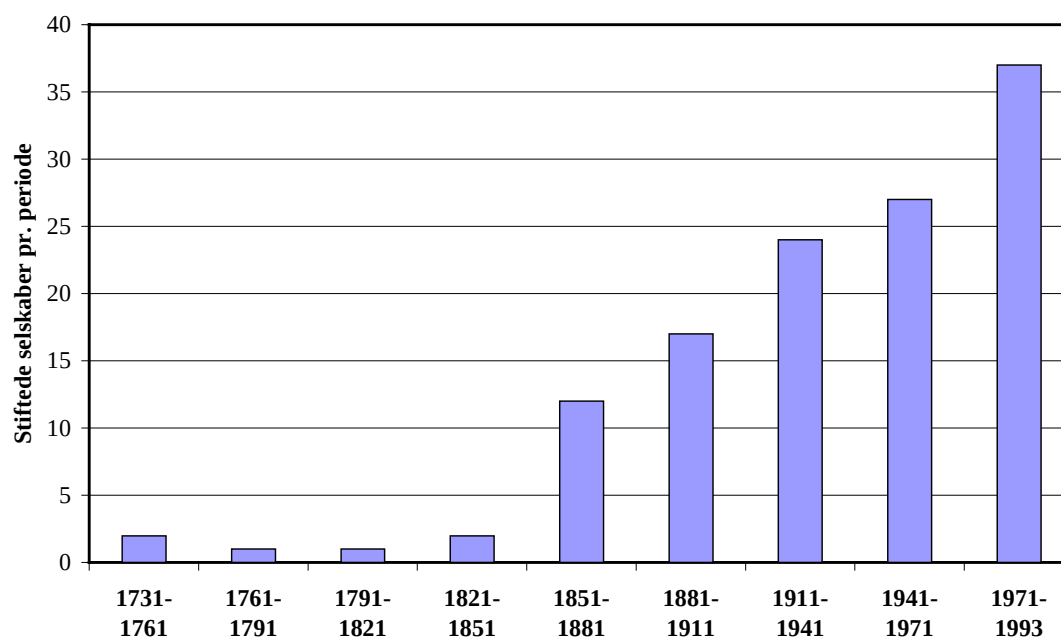
Tabel 8-1 Danske 1. milliardsselskaber ordnet efter stiftelsesår

1731	1	1884	1	1919	1	1946	1	1971	2
1750	1	1887	1	1920	1	1950	1	1972	3
1787	1	1889	1	1921	1	1952	1	1973	2
1792	1	1891	2	1924	1	1953	1	1974	2
1833	1	1893	1	1925	2	1956	1	1975	1
1847	1	1894	1	1929	2	1957	2	1976	2
1854	1	1895	1	1930	6	1959	2	1977	3
1863	1	1896	2	1932	1	1960	3	1978	2
1868	1	1897	1	1935	1	1963	2	1985	2
1869	1	1901	3	1936	1	1965	1	1986	3
1871	3	1904	1	1939	1	1966	2	1989	3
1872	1	1908	1	1940	1	1967	1	1990	6
1874	2	1911	1	1942	1	1968	2	1991	2
1876	1	1915	2	1943	1	1969	2	1992	2
1882	1	1917	3	1945	2	1970	1	1993	1
Ialt								122	

Kilde: Greens, 1997.

Som det fremgår af tabel 8.1 er der ikke et specielt entydigt mønster omkring stiftelsesår. Det er derfor valgt, at se selskaberne indenfor et interval på 30 år med start i 1731, hvor det første nulevende en milliard selskab blev stiftet.

Figur 8-2. 122 1 mia.kr.selskaber stiftet indenfor delperioder af 30 år.



Kilde: Greens, 1997.

Figur 8.2 viser, at der er meget få gamle selskaber i Danmark. Danmarks ældste selskab er Tryg Forsikring, der er etableret som Kjøbenhavns Brandassuranceselskab i 1731 og som i dag er 267 år gammel. Der er ingen selskaber i Danmark, der kan deltage i stiftelsen af en søsterforening til den engelske "The Tercentenarians Club", der er en klub for selskaber med en levetid på mere end 300 år. Med år 1911 som "fødselsdato" er der blot 35 selskaber i live. Mellem 1941 og i dag finder vi 87 selskaber eller 7 ud af 10 selskaber. Det er svært at holde sig i live, som selskab, over lang tid, og det svarer til undersøgelsen foretaget af de Geus. Danske levende selskaber

Ud fra en ren arbitrær vurdering har jeg valgt år 1904 som skilleår og vi finder her 33 selskaber der er stiftet i 1904 eller senere⁸⁵.

Det drejer sig om følgende selskaber:

⁸⁵ Det er bemærkelsesværdigt, at Thomsen (side 10, 1995) kun finder 3 virksomheder der kan føres tilbage til før 1890. Med 1890 som reference ville der være 12 industrivirksomheder.

Tabel 8-2 Virksomheder i live stiftet 1731-1904

Virksomhed	Branche	Stiftet	Bemærkninger
Tryg-Baltica Amba	Forsikring	1731	Stiftet som Københavns Brandforsikring
Skandinavisk Holding A/S	Tobak	1750	Opr. Chr. Augustinus Fabrikker. Omdannet til A/S i 1919
C.W. Obel A/S	Tobak	1787	Delvis ejet af Skandinavisk Holding
Alm. Brand af 1792	Forsikring	1792	Gensidig forsikring
J-F. Lemvig-Müller Holding	Stål	1833	Omdannet til A/S 1920 under navnet P. Munck. Fusioneret 1920 med I.F.Lemvig Müller. Handel med stålvarer engros.
Carlsberg A/S	Bryggeri	1847	
Sophus Berendsen A/S	Service	1854	
H. Hoffmann & Sønner A/S	Byggeri	1863	
Aktieselskabet Th. Wessel & Vett,	Handel	1868	Videreførelse af hvidevareforretning åbnet af Wessel og Vett. Stor-
Magasin du Nord			magasin og ejendomsselskab
GN Store Nord A/S	Tele	1869	Sammenslutning af det norsk-dansk-engelske teleselskaber
Den Danske Bank A/S	Bank	1871	Opr. stiftet som Landmandsbanken
Jyllands-Postens Fond	Avis	1871	Jyllandsposten. Fonden dannet i 1971
Aarhus Oliefabrik A/S	Olie	1871	Planteolier, handel
Danisco A/S	Sukker	1872	Aks. De Danske Sukkerfabrikker 1872 og Aks. De Danske Spritfabrikker stiftet 1881. Spiritus, emballage, frysevarer
Chr. Hansen Holding A/S	Osteløbe	1874	Omdannet til A/K under navnet Chr. Hansen Teknisk Kemisk Laboratorium 1917. Mere præg af medicinal virksomhed.
Louis Poulsen & Co. A/S	Belysning	1874	El-teknik og belysning.
Icopal a/s	Byggeri	1876	Navnet ændres i 1912 til A/S Jens Villadsens Fabrikker
FLS Industries A/S	Cement	1882	Opr. F.L.Smith & Co. A/S, flyvedligeholdelse, m.v.
Politiken-Fonden	Avis	1884	Avis
Chr. Kjærgaard Aktieselskab,	Handel	1887	Kolonial engros
Dampskibsselskabet Torm	Rederi	1889	Rederi og shipping
NKT Holding A/S	Kabel	1891	Tidligere Aks. Nordisk Kabel og Trådfabrikker
Superfos a/s	Kemi	1891	Opr. Aktieselskabet Dansk Svovlsyre og Superphosfat-Fabrik, asfalt,
DAT-SCHAUB a.m.b.a	Landbrug	1893	Huder, tarme m.v.
Thomas B. Thrige's Fond	Ingeniør	1894	Thrige-Titan A/S
J. Lauritzen Holding A/S	Rederi	1895	Opr. D/S Vesterhavet. Navn ændret i 1969. Industri, værft.
Danske Trælast A/S	Træ	1896	Aarhus Trælasthandel
Fællesforeningen for Danmarks Brugser	Handel	1896	Detailhandel
A/S Det Østasiatiske Kompagni	Handel	1897	Handel, grafiske branche, ejendomme,
Jyske Bryg Holding AS	Bryggeri	1901	Faxe, Ceres, Bryggerigruppen
NTR Holding A/S	Byggeri	1901	Tidligere Rasmussen & Schiøtz. Frasolgt 1997
Aage og Anna Gram Fonden	Frysere	1901	Gram A/S
A.P.Møller	Rederi	1904	Olie, handel, rederi, luftfart

Kilde: Greens, 1997.

Fra 1713 frem til den 1. grundlov i 1849, hvor enevælden blev afskaffet, er næringslivet begrænset. Perioden fra ca. 1850-1930, hvor overgangen fra landbrugssamfund til industrisamfund er den væsentligste samfundsudvikling, finder vi fødselsåret for flere af de virkelige store danske virksomheder. Omkring århundredeskiftet finder vi mange virksomheder indenfor dampmøller, tekstilindustri, råvareudvinding (kalk, ler, kryolit), mens perioden fra 1930 og frem er præget af fortsat industrialisering, urbanisering, transportsystemets udvikling og fortsat teknologisk udvikling. En stor del af de virksomheder, som mange opfatter som succesrige i dag, er grundlagt i disse år. Det drejer sig om virksomheder som Novo, Danfoss, Lego og Grundfos og B & O indenfor så forskellige brancher som medicin, olie- og maskinindustri, mekanik og elektronik. Thomsen (1995) har analyseret denne udskiftning af selskaber indenfor forskellige brancher meget nøje.

Som det fremgår af tabel 8.2 er der ingen branche, der har speciel tyngde. Den finansielle branche under et bidrager blot med tre selskaber. Aviser med to. Rederier med tre. Handel med tre. Bryggerier med to selskaber og industri med ni selskaber afhængig af branchedefinition. Tilsvarende konklusioner er Porras & Collins kommet frem til i deres undersøgelse: Ingen speciel branche har speciel vægt.

I det fortsatte arbejde vil jeg fortsætte analysen af virksomhederne med det jeg kalder de virkelig levende danske virksomheder, hvor udvælgelseskriteriet fortsat er alder og masse, og med de forbehold det giver som følge af det forholdsvis begrænsede antal selskaber.

8.2.1 Virksomheder med masse

Tabel 8-3 Alle virksomheder der pr. 30.10.1997 indgår i KFX-indekset⁸⁶.

Virksomhed	Stiftet	Markedsværdi mill.kr. ⁸⁷
Carlsberg B⁸⁸	1847	9.999
Sophus Berendsen	1854	19.662
GN Store Nord	1869	3.822
Den Danske Bank	1871	39.059
Danisco	1872	22.421
Chr. Hansen Holding	1874	3.407
FLS Industries B	1889	6.963

⁸⁶ Månedssrapport fra Fondsbørsen, oktober 1997 nr. 305, side 6.

⁸⁷ Data er i ovennævnte.

⁸⁸ Der skal tages højde for, at de aktier der indgår i KFX-indekset er de mest handlede aktier. A-aktierne for Carlsberg har en værdi på ca 13 mia.kr. og for Svendborg A og 1912 A ca. 30 mia.kr. hver, og disse værdier indgår **ikke** i værdien af KFX-indekset. Disse virksomheders samlede kapitalisering er derfor betydeligt større. Se tabel 8.6.

Superfos	1891	4.973
A.P Møller (D/S 1912 B og Svendborg B)	1904	61.339 (31.158+30.181)
SAS-Danmark	1918	4.982
Novo-Nordisk B	1925	45.575
Radiometer B	1935	2.525
Coloplast B	1957	5.303
Jyske Bank	1967	6.084
ISS B	1973	5.237
BG Bank	1989	12.267
Unidanmark A	1989	20.512
Københavns Lufthavne	1990	7.104
Tele Danmark B	1992	24.217
I alt		305.450

Der er tale om virksomheder, der både er store efter danske forhold, men også efter internationale forhold.

I tabellen indgår 9 selskaber, der også indgår i de 34 selskaber i tabel 8.3, der er stiftet senere end 1904. Det er selskaberne før dobbeltstregen i ovennævnte tabel.

Disse 9 selskaber har en samlet børsværdi på 171,64 mill.kr. eller 56% af KFX-indekset. Dette resultat er yderst interessant. De gamle levende selskaber deltager således fortsat meget aktivt i samfundet, idet KFX-indekset sammensættes ud fra størrelse og handelsomsætning på Fondsbørsen. Tallet er overraskende stort, idet vi med mennesket som metafor skulle have forventet ”gamle, hensygnende, døende selskaber”.

Herudover er følgende af de ældre selskaber stiftet før 1904 børsnoterede. Det drejer sig om yderligere 13 selskaber, og de indgår ikke i KFX-indekset.

Tabel 8-4 Børsnoterede virksomheder stiftet 1731-1904, men som ikke indgår i KFX-indekset pr. 30.10.1997.

Virksomhed	Stiftet	Markedsværdi mill.kr.
Tryg-Baltica	1731	7.700
C.W.Obel	1787	2.992
Alm.Brand	1792	2.204
H.Hoffmann & Sønner	1863	216
Wessel & Vett	1868	1.312

Virksomhed	Stiftet	Markedsværdi mill.kr.
Aarhus Oliefabrik	1881	1.380
Louis Poulsen	1874	903
Icopal	1876	3.177
D/S Torm	1889	1.209
NKT	1891	4.134
J. Lauritzen Holding	1895	2.889
Dansk Træløst	1896	2.643
Jyske Bryg Holding	1901	1.069
I alt		31.828

Et fællestræk for de danske levende selskaber er, udover børsnoteringen, at de har en betydelig kapitalmasse både relativt og i forhold til "almindelige" selskaber. Ud fra en ren monetær betragtning har de således været i stand til at bygge en betydelig kapital op til deres ejere. En af manglerne ved Porras og Collins undersøgelsen var som bekendt, at de ikke måler de succesrige virksomheders størrelse i forhold til den samlede masse. I det følgende vil jeg vurdere de danske levende selskaber i forhold til deres branche og i forhold til den totale kapitaliseringsværdi af danske børsnoterede selskaber for at undersøge om der er en signifikant sammenhæng med danske levende selskaber og den samlede masse.

Set i relation til den samlede kapitaliserede børsværdi kan samtlige danske børsnoterede selskaber opgøres i nedennævnte tabel fordelt på brancher.

Tabel 8-5 Den samlede børsværdi for danske selskaber pr. 30.10. 1997.

Alle tal i mill.kr.

Danske selskaber	Cirk.kapitalværdier i kursværdier	Samlede kapitalværdier
Brancher		580.266
Banker	95.153	
Forsikring	22.182	
Handel & Service	120.636	
Rederier	129.281	
Industrielskaber	204.344	

Den samlede kapitaliseringsværdi udgjorde 743,9 mia.kr, der er reduceret med værdien af udenlandske virksomheder 163,7 mia.kr., investeringsselskaber 8,6 mia.kr. og investeringsforeninger med 21,9 mia.kr. Uanset deltagelse i KFX kan der foretages en brancheberegning på samtlige danske levende selskaber (født før 1904). Flere af de selskaber har tidligere indgået i KFX-indekset (ØK, Store Nord⁸⁹, Lauritzen).

Tabel 8-6 Danske levende selskabers børsværdi pr. 30.10.1997 i relation til den samlede brancheværdi. Tal i mill.kr.

Branche	Markedsværdi	Procent af branchen	Samlet brancheværdi
Banker			
Den Danske Bank	39.059	41%	95.153
Forsikring			22.182
Tryg	7.700		
Alm.Brand	2.204		
I alt	9.904	45%	
Handel & Service			120.636
Sophus Berendsen	19.662		
Dansk Træløst	2.643		
ØK	1.946		
Wessel & Vett	1.312		
I alt	25.563	21%	
Rederier			129.281
D/S 1912 A og B	61.992		
Svendborg A og B	59.800		
Lauritzen	2.889		
D/S Torm	1.209		
I alt	125.890	97%	
Industriselskaber			204.344
Carlsberg A og B	22.500		
Danisco	22.421		
FLS A og B	9.219		
Superfos	4.973		
NKT	4.134		

⁸⁹ Ved 25 års jubilæet i 1894 Danmarks første multinationale selskab og Nordens største selskab. (Lange, side 23,1980).

Branche	Markedsværdi	Procent af branchen	Samlet brancheværdi
GN Store Nord	3.822		
Chr. Hansens Lab.	3.407		
Icopal	3.177		
CW Obel	2.992		
Jyske Bryggerier	1.069		
Louis Poulsen	903		
Hoffmann & Sønner	203		
I alt	78.820	39%	
Samtlige brancher	240.177	42%	571.800

Tallet er større end summen af KFX-indekset og øvrige børsnoterede, idet alle aktieklasser er medtaget i ovennævnte opgørelse.

Det er en overraskende konklusion, at de virkelig levende virksomheder i Danmark er så ”levende”, at de repræsenterer 42% af den kapitaliserede børsværdi. Det drejer sig trods alt om blot 23 børsnoterede selskaber. Rederibranchen er et særsyn med A.P. Møller selskabernes dominans på 97%. At de store spillere er blevet større ses også indenfor bank- og forsikringsmarkedet, hvor to spillere dominerer branchen. Unibanks⁹⁰ værdi på ca. 20 mia.kr. svarer til, at bankbranchen for 62% andel domineres af to spillere, hvoraf Den Danske Bank alene har en andel på ca. 40%. Der er sket noget siden krakket i 1922.

Indenfor industrisegmentet tegner tre virksomheder: Carlsberg, Danisco og FLS sig for 54 mia.kr. eller 70% af branchen.

Tabel 8-7. Approksimation af summen af levende selskaber

Samlet brancheværdi ifølge tabel 8.8		240.177
Unibank	20.512	
Novo	45.575	
TeleDanmark	24.217	90.304
I alt		330.481

⁹⁰ Indgår ikke i opgørelsen jf. kommende afsnit.

Alle tre selskaber er tidligere sorteret fra på grund af fødselsår. Men både Unibank⁹¹ og Teledanmark⁹², der er fusionerede virksomheder er i realiteten gamle virksomheder. Novo er stiftet i 1925 og er således 73 år gammel. Hvis de herefter inkluderes vil de gamle virksomheder udgøre 58% af værdien af samtlige børsselskaber.

Der er således ingen tvivl om at meget gamle virksomheder i Danmark har succes.

Tilsyneladende så stor succes, at unge virksomheder har meget svært ved at trænge igennem ”barriererne”.⁹³

8.3 Fælles træk mellem de danske og udenlandske levende selskaber.

Porras og Collins undersøgelsen sammenligner ud fra et videnskabeligt synspunkt (kontrol) to undersøgelsesgrupper. Ordinære visionære selskaber og super visionære selskaber. Det har ikke været muligt i den danske undersøgelse at foretage en tilsvarende sammenligning, selv om visse af virksomhederne virker oplagte. Som eksempel kan nævnes ØK og A.P Møller.

Fra afhandlingens kapitel 2 ved vi fra Porras og Collins undersøgelsen, at der er en række myter. I det følgende vil jeg på baggrund af et omfattende kildemateriale forsøge at identificere årsagerne til de danske levende selskabers succes og overlevelse i lighed med resultaterne af de internationale undersøgelser. Dette er problemformuleringens punkt 3 d.

Igen er det her nødvendigt at tage et videnskabeligt forbehold for de konklusioner der findes, idet der er tale om et begrænset antal selskaber, og det anerkendes, at der kan opstilles andre kriterier for udvælgelsen.

Senere longitudinal forskning må kaste lys over en bredere gruppe eller for enkeltelskaber, som visse har gjort.⁹⁴

De virksomheder der er udvalgt fremgår af følgende tabel.

⁹¹ Unibank er en fusion af Privatbanken, stiftet i 1857, SDS sammenslutning af sparekasser, der er meget gamle og Andelsbanken, der går tilbage til starten af andelsbevægelsen i forrige århundrede.

⁹² S sammenslutning af teleselskaber, Jysk Telefon Aktieselskab, Fyns Telefonaktieselskab, og Københavns Telefon Aktieselskab, der alle blev stiftet omkring århundredeskiftet.

⁹³ Porters teori omkring first mover advantages virker åbenbart mindre godt i Danmark eller de ”gamle” har gjort markedspenetrering vanskelig via barrierer.

⁹⁴ Per Dalum og Thomas Gregers Nielsen: The J. Lauritzen Group 1978-94. A Longitudinal Case Study. Upubliceret cand.merc hovedopgave 1995, Handelshøjskolen i København, og Lange (1995) er eksempler på forfattere, der minutiøst undersøger enkeltelskaber.

Tabel 8-8. "De virkelig levende danske virksomheder".

Virksomhed	Børsværdi	Branche	Stiftet
Carlsberg	22.500	Bryggeri	1847
Sophus Berendsen	19.662	Handel	1854
Den Danske Bank	39.059	Bank	1871
Jyllandsposten		Avis	1871
Danisco	22.421	Sukker, emballage	1872
Louis Poulsen	903	Belysning	1874
FLS Industries	9.219	Cement	1882
A.P. Møller	121.792	Rederi, handel, olie	1904
i alt	235.556		

Den samlede børsværdi af disse selskaber svarer til 42% af værdien af samtlige danske børsnoterede selskaber. Repræsentationen set i sin helhed mener jeg er dækkende. Der er kun medtaget et ikke-børsnoteret selskab og fordelingen af brancher er varierende og svarer til de internationale undersøgelser, og der er ingen overrepræsentation af brancher.

8.3.1 Myte 1. Den gode ide.

Porras og Collins (1994) konkluderer, at det er en kombination af held, tilfælde og ihærdighed, der har betydning når et selskab fødes. FLS kapital kom fra en lottogevinst, og satte stifterne i stand til at føre deres ideer ud i livet. Louis Poulsen startede som en vinforretning inden man slog over på belysning og lamper. A.P. Møllers satsning indenfor olie i 1960'erne var ikke ud fra et stærkt ønske om at satse på dette forretningsområde, der var mere tale om nationale hensyn. Carlsbergs banebrydende opdagelser skyldes ihærdighed, held og forskning (Glamann, s.260, 1996).

Store Nordiske ekspansionstrang og eventyrlyst skyldes Tiegtens risikovillighed (Lange, 1980, s. 204). Lauritzen drev forretning indenfor tømmer, kul og foderstoffer, og kun en tilfældighed førte selskabet ind i rederi- og værftsdrift (Lange, 1995).

Eksemplerne er mange. Myten om den gode ide findes sjældent, hvorimod at held og hårdt arbejde snarere er årsager til succes.

8.3.2 Myte 2 og 9. Visionære virksomheder kræver karismatiske ledere og ledere udefra.

De kulturelle forhold i en virksomhed er betydningsfulde, dels som bevarelse af de kerneværdier og principper der er opbygget i de levende virksomheder, og dels som ledelsesform. Derfor er kontinu-

itet i ledelsen også vigtig, men ikke i relation til en visionær, dynamisk og karismatisk ledertype, der forkastes som værende af mindre væsentlig betydning (myte 2 hos Porras & Collins (1994)). Mere vigtigt er en kontinuitet i de grundlæggende værdier, der gennemsyrrer hele organisationen og medarbejderne. En dansk forfatter har i en disputats i 1982 beskæftiget sig med større danske koncerners virksomhedsovertagelser og fusioner. I kapitel 5 omkring driftsøkonomiske og organisatoriske konsekvenser konkluderer han blandt andet:

”Det er en nødvendig forudsætning for succes, at det er klart, hvad formålet med og perspektivet i det fremtidige samarbejde er, men det er ikke tilstrækkeligt hvis overtagelsen giver anledning til ofte undervurderede organisatoriske problemer”

(Øhlenschläger Madsen, side 142-143, 1982)

Disputatsen omhandler 15 virksomheder, hvoraf 8 er i live, 4 er gået konkurs og 2 falder uden for de levende virksomheder på grund af ”manglende alder”.

Forfatteren kommenterer ikke forholdet yderligere og det er medbragt i denne sammenhæng for at teste myten, om de levende danske virksomheder har en kontinuitet i ledelsen i form af en mangeårige direktion og bestyrelse, hvor det må antages at virksomhedskulturen og kernekompetencerne er kendte, og det må antages at give anledning til konflikter, når de grundlæggende værdier ændres, eks. i form af en virksomhedsovertagelse eller fusion. I hvert fald skal den levende virksomhed, i det omfang det er det fortsættende selskab, være i stand til at bevare denne ledelsesmæssige kontinuitet. Porras og Collins undersøgelsen undersøger denne kontinuitet ved at vurdere om virksomhederne bevidst har arbejdet med arvefølge, og det er interessant at flere af de udenlandske virksomheder har prioriteret dette meget højt. Både Porras og Collins og Porter (1991) bekræfter, at dette er et centralt fænomen. Flere af de danske virksomheder tænker meget over arverækkefølgen. Begrebet viceadm.direktør, hvor en kronprins udpeges i god tid inden et lederskifte, findes der en række eksempler på: Palle Marcus var i lære inden han tog over efter Brüniche-Olsen hos Danisco, og den nuværende adm.direktør Alf Duch-Pedersen var medlem af bestyrelsen, og dermed velkendt med virksomheden, da han tog over. Birger Risager var økonomidirektør i 5 år før han blev adm.direktør. Flemming Lindeløv bryder en tradition om, at hvis Carlsberg direktører kommer udefra, har de tidligere været ansat i virksomheden. Den tidligere direktør Poul Svanholm var direktionsassistent før han blev hentet til Carlsberg fra Vingaarden.

Også i Den Danske Bank kender vi begrebet, både den nuværende og kommende direktør, henholdsvis Knud Sørensen og Peter Straarup, stod i lære hos forgængeren, og var begge medlem af direktionen i en årrække inden de tog den ”endelige førertrøje” på. Også A.P.Møller har lagt vægt på generationsskiftet, og det blev formuleret på den ordinære generalforsamling i ”Dampskibsel-

skabet af 1912” den 8. maj 1991, hvor det blev meddelt, at skibsreder Jess Søderberg var udset til at efterfølge Mærsk Mc-Kinney Møller som daglig leder, hvor Hr. Møller udtalte:

”Dette er altså et slægtsstartet og lige siden begyndelsen et slægtsledet foretagende. Jeg er nu 77, og det er min, bestyrelsernes og firmaet A.P.Møller, den korresponderende re- ders pligt omsorgsfuldt at tilrettelægge fremtiden. En pligt, som alle naturligvis tager al- vorligt, betænkende ansvaret over for vore forretningsforbindelser, vore ansatte, vort samfund ,vort livssyn og ikke mindst vore aktionærer..... Vi har lagt afgørende vægt på at handle langsigtet, og at seniorstolen skulle besættes for en længere periode” (Ellemo- se, side 338-339, 1996).

Hos A.P.Møller har det så stor betydning at alle ledere hvert år skal udfylde en liste med navnet på tre medarbejdere, der selv kunne overtage de respektive lederes pladser.

I det følgende har jeg undersøgt kontinuiteten i ledelsen hos de danske virksomheder.

Tabel 8-9. Formænd og adm.direktør i de levende danske selskaber

Virksomhed	Formænd til dato	Gns. år som formand	Adm .direktører	Gns. år som direktør
Carlsberg ⁹⁵			9	17
Den Danske Bank ⁹⁶	6	12	8	17,8
Danisco ⁹⁷ (gl. Danisco)	6	10,6	5	14,2
Sukkerfabrikkerne	9	13	9	13,4
Sprittfabrikkerne	11	8,8	4	27
Louis Poulsen ⁹⁸	7	18	11	11
FLS Industries ⁹⁹	10	11	10	11
A.P. Møller	2	48	3	32
Gennemsnit	7	17,3	7	13,8

Kilder: Glaman, Den Danske Bank, Mynderup, Evertz, Cortsen.

⁹⁵ Data for Carlsbergfondet ikke tilgængeligt.

⁹⁶ Data foreligger kun til 1922.

⁹⁷ Fremgår af Cortzen (side 366-67, 1997).

⁹⁸ Selskabet er registreret som aktieselskab i 1939. Før den tid er lederen og bestyrelsesformanden antaget at være den samme.

⁹⁹ Som ovenfor. FLS er omdannet som aktieselskab i 1925.

Der er ikke taget hensyn til, at formand og adm. direktør ofte har været tilknyttet virksomheden i en længere periode, som menigt bestyrelsesmedlem eller direktør/ansat inden vedkommende blev formand eller adm.direktør. Der ses en tendens til at virksomhederne har en betydelig kontinuitet på ledelsesposterne, og flere direktører har været tilknyttet i en periode på mere end 40 år. Sikring af kontinuitet ses også ved den ejerform, der kendetegner de levende selskaber.

Tabel 8-10. Familie- og fondseje i selskaberne.

Virksomhed	Familie og eller fondseje kontrollet
Carlsberg	Fond
Sophus Berendsen	Delvis familie
Den Danske Bank	Mange aktionærer
Jyllandsposten	Fond
Danisco	Mange aktionærer
Louis Poulsen	Familie
FLS Industries	Famile
ØK	Fondlignende konstruktion ¹⁰⁰
A.P.Møller	Fondsejet ¹⁰¹

En række af de oprindelige stiftere var meget bekymrede for deres livsværk og for at hindre opsplittning af aktierne oprettede flere af dem familiefonde, hvor stifterne i levende live overdrog hovedparten af de kontrollerende aktieposter. Det gælder Carlsberg og A.P. Møller. Sidstnævnte var bange for, at virksomheden ville blive overtaget af spekulanter, der ville drive virksomheden i en ganske anden ånd end ham selv. Både for Carlsberg og A.P. Møller gjaldt det, at stiftelsesdokumenterne bar præg af, at stifterne opridsede både ånd og principper for den fremtidige drift af selskaberne. J.C. Jacobsen var videre meget betænkelig ved tidens nye aktieselskaber:

” Han mente, at de blev drevet ud fra aktionærernes kortsigtede profithensyn, der førte til en udmalkning af virksomhederne og en forringelse af produkterne” (Glamann, side 15, 1990).

¹⁰⁰ Igennem en årrække var ØK kontrolleret af ØK Holding A/S via rådighed over en bestemmende del af A-aktierne i ØK. Forholdet blev efter aktionærpres løftet, men var gældende i en årrække.

¹⁰¹ A.P. Møller havde en betydelig aversion mod børsspekulation, som han mente var årsagen til Landmandsbankens krak i 1922. A.P. Møller var formand for banken fra 1928-1952. Han oprettede i 1946 ”A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney-Møllers Familiefond”, der er ændret i 1953 og i 1969 (Hornsby, s.258, 1988).

Det er i denne sammenhæng interessant at se, at virksomheder som Danfoss, Grundfos og Novo har foretaget lignende fondskonstruktioner, som Carlsberg og A.P. Møller.

Nødvendigheden af denne fremsynethed kan vurderes ud fra den familiefejde, der løbende kan følges i disse år i dagspressen og i bogen om Louis Poulsen (Mynderup og Bull, 1993). En virksomhed som FLS har også i tidens løb været udsat for betydelig uenighed mellem generationer i 2. og 3. generation omkring virksomhedens drift og ledelse (Evert, 1991, Møllerup, s.134,1992). Møllerup (1992), en nestor i dansk erhvervsliv og med en indsigt, der er beundringsværdig, skriver om generationsskifteproblematikken baseret på hans mangeårige kendskab til dansk erhvervsliv¹⁰²:

” at det er en tankevækkende illustration af de næsten utrolige komplikationer, der kan opstå, når kræfter uden for virksomheden i en generationsskiftesituation lader særinteresser gå forud for virksomhedens tarv” (Møllerup, side 152, 1992).

Chr. Kjær, der ejer en betydelig aktiepost i FLS, har i en kronik beskæftiget sig med ”fordele og farer” ved familiefirmaer, og han konkluderer, at udstikkes der ikke en række retningslinier inden stifterens død, risikerer virksomheden magtkampe, der kan være direkte lammende (Kjær, 1998).

Jørgen Mads Clausen, adm.dirktør for Danfoss, lister tre årsager til at familieeje er bedre end rene børsnoterede virksomheder: stifterne tør tage store risici, man tænker langsigtet også monetært og:

”familieejede virksomheder er mere tilbøjelige til at profilere sig ud fra holdninger og principper, som ud fra en økonomisk betragtning for firmaet ikke er strengt nødvendig eller sågar aldeles overflødig” (Clausen, Børsen, 13.2.1998).

Det er som taget ud af Porras og Collins myter om virksomhederne, så Danfoss har ”potentiallet” til at blive en levende virksomhed, selv om virksomheden i forhold til min definition ”mangler” 24 år (selskabet er stiftet i 1930). Andre potentielle familiefirmaer er Lego og Grundfos.

Nyere forskning viser, at familieejede virksomheder på et tidlig tidspunkt bør fastsætte rammer som kan være gennemgående i kommende generationer, som det er sket hos den finske Ahlstrom-koncern, for at hindre udvanding, indflydelse og overlevelse¹⁰³.

¹⁰² Møllerup var fra 1959-1983 adm.dirktør for Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S. Han har siddet i bestyrelsen for levende virksomheder som: NKT, Carlsberg, Store Nord, Politikken, FLS og Danfoss.

¹⁰³ ”Governing the family-owned enterprise” med Ahlstrom som case, Harvard Business Review, side 113-123, januar februar 1998.

8.3.3 Myte 3. De visionære virksomheder eksisterer først og fremmest for at maksimere overskuddet.

Gevinstmaksimering er kun en af mange målsætninger. Kerneværdier og en opfattelse af det at drive virksomhed er meget mere afgørende. Der findes flere eksempler på sådanne danske virksomheder, hvoraf Carlsberg er en af dem.

I bogen om "Bryggeren" (Glamann, 1990) nævnes et eksempel, hvor Carl Jacobsen har berettet om hans fars møde med en konkurrent:

"En børsmatador og "pengeplebejer", som havde anlagt et bryggeri for at tjene penge, men uden at være uddannet brygger. Carlsberg havde netop sat prisen ned på sit øl, og konkurrenten kom for at drøfte fælles prispolitik. Det ville være bedre at sætte pengene i obligationer, et synspunkt Jacobsen morede sig kostelig over. Denne stakkels mand, som havde bygget et bryggeri, men nu hellere ville sætte sin penge i fonds, hvor foragtelig". (Glamann, side 14).

Det var ikke kun gevinstmaksimering, der tæller. Det var og er kernekompetencen at producere øl på en korrekt måde og med den højeste kvalitet.

Glamann (side 256-272, 1990) omhandler forskning og kvalitetsdyrkelsen på Carlsberg og de personer der stod bag. J.C. Jacobsen hjalp gladeligt konkurrenter med at forbedre deres produktionsprocesser, og i 1882 da det lykkedes Carlsberg at rendyrke gær kunne selskabet anvise en metode, der betød væsentlige kvalitetsforbedringer for hele branchen. I stedet for at tage patent på reformen lod Jacobsen hele industrien få indblik i gennembruddet.

En filantropisk indsats, hvor andre ville have taget patent og "spundet guld på forskningsresultatet. En anden "yngre" dansk levende virksomhed, A.P. Møller, havde en imponerede lederskikkelse i A.P. Møller. Hornsby (1988) skriver:

"Som hovedaktionær blev A.P. Møller følgelig en endog særdeles formuende mand – og kendt som en sådan – men han tog med stor bestemthed afstand fra, at den størst mulige indtjening for ham nogensinde havde været hovedformålet".

I et brev fra A.P. Møller til forbundsformand Hans Rasmussen i 1958 formuleredes det:

"Den franske båd Longchamp (som byggedes på Odense Staalskibsværft) havde på sin skorsten M.T.P., og det blev sagt mig, at arbejderne i spøg udlægger det som "Møller tjener pengene". Det gøres sikkert ikke i ond mening, men jeg kan med sandhed sige, at sådan har jeg aldrig selv set mit virke. Penge er et værktøj til at virke med, mener jeg.

For nogen tid siden fremkom der, vist nok fra Arbejdsgiverforeningen, en udtalelse om, at ingen starter noget af ideelle grunde. Det synes jeg er helt forkert, og jeg er vis på, at mange andre ydende er enige med mig deri. Hvis ikke ville landet og livet være fattigere. Her og andetsteds" (Hornsby, s.255, 1988).

I et dagsaktuelt udtaler skibsreder Jess Søderberg:

"For mig er shareholder value et nyt modebegreb, som har en tendens til at fokusere på det kortsigtede frem for det langsigtede. Det kortsigtede er ikke noget, vi tager til os, for vi mener hverken at det tjener virksomheden eller de trofaste aktionærers interesserMan skal jo bare ikke være blind for, at det ved en share holder- betragtning lades hånt om andre interessegrupper, som for eksempel medarbejdere og kunder" (Børsens Nyhedsmagasin, s.18, april 1998).

Kan det siges smukkere? Den gamle A.P Møller ville være stolt. Sande dyder og kerneværdier handler netop ikke om de kortsigtede profithensyn, men om en langsigtet tankegang med fokus på medarbejdere og kunder.

Lidt malurt eller kildekritik i bægeret: Lange (1995) skriver, at A.P.Møller var modstander af en- og tomandskahytter, gardiner og radioer til mandskabet, og han klandrede Lauritzen-brødrene herfor. Han var heller ikke enig i at medarbejderne fik andel af overskuddet i Atlas-koncernen, nuværende Sabroe.

8.3.4 Myte 4 og 5. De visionære har fælles kerneværdier og den eneste fælles konstante faktor er forandring.

Jeg har ikke fundet nogle danske virksomheder, der har fælles kerneværdier, men der er talrige eksempler på virksomheder, hvor kerneideologien har været det afgørende.

Carlsberg's brygger Jacobsen var besjælet om tanken om at gøre fremskridt indenfor ølproduktion. Fondsmodellen på Carlsberg blev eksempelvis lavet ud fra:

"Jacobsens tyrkertro på en produktudvikling baseret på forskning."
(Glamann, p.15).

Carlsberg oprettede i 1871, som et af de første selskaber i verden sit eget forskningslaboratorium:

”med den opgave at dyrke det erkendelsesmæssige grundlag for produktionsprocesserne”. (Glamann, s. 15).

Det langsigtede i Jacobsens tankegang ses også med oprettelsen af Carlsbergfondet fra 1882, hvor bryggeriet testamentarisk skydes ind i fonden med Videnskabernes Selskab som fondsbestyrer. Grundforskning er i dag for alle større virksomheder en selvfølge, men dengang var man virkelig på forkant med udviklingen. Carlsbergfondets fundats, de såkaldte ”gyldne ord” er et eksempel der tangerer eller rækker videre end selv de mest betydelige visionære udenlandske selskaber:

”VED DRIFTEN AF BRYGGERIET GAMLE CARLSBERG SKAL DET VÆRE DET STADIGE FORMAAL UDEN HENSYN TIL EN ÖIEBLIKKELIG FORDEL AT UDVIKLE FABRIKATION TIL DEN STÖRST MULIGE FULDKOMMENHED, SAALEDES AT DETTE BRYGGERI ALTID KAN STAAE SOM ET MÖNSTER OG VED SIT EKSEMPEL VIRKE TIL AT ÖLBRYGGERIET HER I LANDET HOLDES PAA ET HÖIT OG HÆDERLIGT STANDPUNKT”. (Glamann. s.217).

Fremsynetheden ses ved, at det levende selskab – Carlsberg – den dag i 1998 ledes efter disse principper med konstruktion, fond og virksomhed. Carlsberg laboratoriet eksisterer i dag og er kernen i hele Carlsbergs internationale grundforskning.

Nedennævnte stammer fra en præsentation foretaget af Carlsbergs adm.direktør Flemming Lindeløv sammen med koncerndirektør Walther Paulsen, omhandlende Carlsbergs globaliseringsstrategi og fortsat udvikling af kernekompetencer¹⁰⁴.

Allerede i 1856 sendte Carlsberg den første båd med øl til Skotland, så selskabet har været på eksportmarkederne i en årrække. Sikring af øls kvalitet har alle dage været en af selskabets betydelige kernekompetencer og de tidligere nævnte ”gyldne ord” demonstrerer det til fulde, men at de fortsat eksisterer dybt forankret i virksomheden gælder stadig:

”En ting gennemsyrrer Carlsberg – holdingen til kvalitet – det er den røde tråd, der binder virksomheden sammen, og det være sig indenfor ølbrygning, kunst og kultur” (Flemming Lindeløv).

Carlsberg globaliseringsstrategi anno 1998 hviler på 10 præmisser:

¹⁰⁴ Møde med Carlsbergs koncerndirektion den 16.3.1998 i Den Danske Finansanalytikerforening.

Tabel 8-11. Carlsbergs ”nye gyldne ord”.

Carlsbergs 10 præmisser	Perspektiver
1. Ølindustrien eksisterer på sine egne præmisser.	Ølindustrien er særegen.
2. Den globale ølindustri er i vækst og under hastig internationalisering.	Vækstmarkeder udvælges: Fjernøsten, Østeuropa og Latinamerika
3. Kun bryggerivirksomheder, der præsterer en tilstrækkelig indtjening vil have den fornødne styrke til at klare sig i konkurrencen.	Rationel drift er afgørende. Hensigtsmæssig omkostningsstruktur er nødvendig.
4. I fremtiden – 5 til 10 år – vil der eksistere 4-5 globale grænseoverskridende ølvirksomheder, nogle få regionale og mange små lokale.	Produktion sker lokalt. De markeder, der er mættet får producenter til at internationalisere (Heineken, Carlsberg) og har medført en ”tidlig internationalisering”.
5. Øl er en lokal industri, lokale konkurrenter, lokale præferencer og lokal historie.	Hver nation har sit ”bryggeri” med speciel smag, pris. Det drejer sig om at være lokal med de lokale, suppleret med mærkevarer og kvalitet.
6. Tilstedeværelse med et fuldt forretningssystem på det lokale marked er en nødvendighed for at udvikle sig til et af de store lokale bryggerier på de vigtige markeder.	Lokal med de lokale. Tæt på kunderne/forbrugerne.
7. Stærke mærkevarer vil overvejende være lokale af natur, men med et fortsat skift i retning af lokale mærker.	Tuborg, det lokale mærke og Carlsberg det internationale mærke.
8. Ølindustriens ledende globale virksomheder vil basere sig på en række unikke kernekompetencer.	Kvalitet er det unikke. Benchmarking af best practises internt. Professionalisme skal brede sig. Stabe skal hjælpe til med denne udvikling.
9. Lokal dominans er en forudsætning for at opnå et attraktivt image.	
10. Omkostningseffektivitet på linie med de bedste konkurrenter er en forudsætning for en attraktiv indtjening.	

Kilde. Egne notater fra konference på Carlsberg.

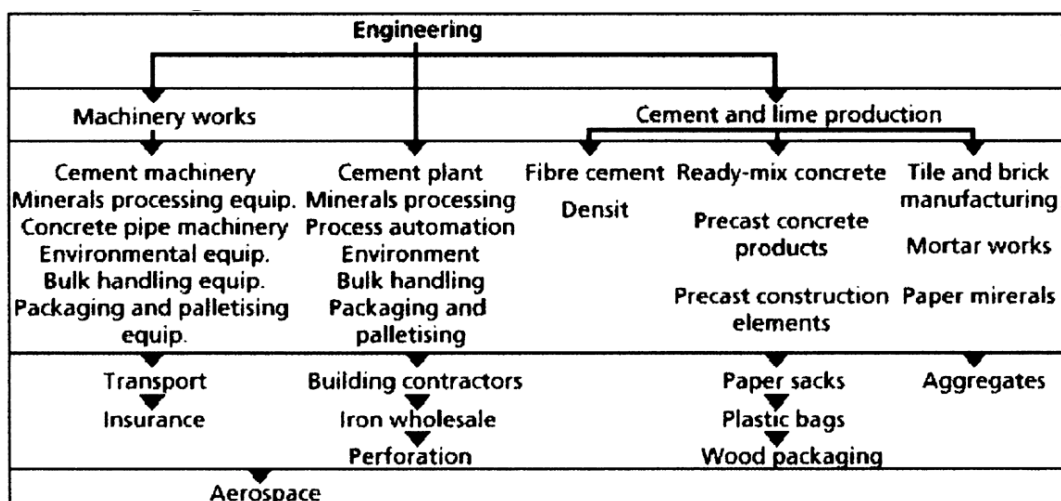
Der er ingen tvivl om, at Carlsberg dels fortsætter ”Kaptajnens” høje kvalitetsmålsætninger, og samtidig har sat sig et ”BHAG mål” med den globale satsning. Kernekompetencer spiller en betydelig rolle for virksomhedens udvikling, og globalisering er for Carlsberg blevet til mere end et buzzword. Den strategiske tankegang, der ligger bag genkendes også hos vor tids førende kompetence-og globaliseringsforskere (Yip, Hamel og Prahalad, 1994, side 235¹⁰⁵, Ghoshal & Bartlett, 1989, 1997).

Også FLS ligger vægt på kernekompetencer. I et nærmest dagsaktuelt interview i Civiløkonomen med de to topdirektører hos FLS siger det meget klart:

”Global målsætning er en væsentlig målsætning, også i årene der kommer. Men ikke vækst for enhver pris. Man har sine kerneområder omkring cementindustrien og de teknologier som har udviklet sig omkring håndtering og bearbejdning af cement og beslægtede materialer. Enhver ny virksomhed skal enten arbejde i samme marked eller kommer med en supplerende teknologi som udnyttes på det eksisterende marked. Vi arbejder inden for områder hvor vi har vores ekspertise. Vi vil ikke vokse på områder, hvor både marked og teknologi er ny”, understreger Ib Jacobsen” (Poulsen, 1998).

Fra virksomhedens internetside er tankegangen yderligere illustreret i form af en vertikal integration af værdikæden indenfor de kompetencer ingeniørforretningen har indenfor cementindustrien.

Figur 8-3. Vertikal integration hos FLS.



Kilde: FLS, Internetside.

¹⁰⁵ Forfatteren lister 8 punkter, der beskytter og forsvare virksomhedens kernekompetencer. Alle 8 punkter figurer i Carlsbergs 10 præmisser.

FLS har med udgangspunkt i maskinteknologien til cementindustrien udviklet en lang række forretningsområder: udvikling af hele cementfabrikker, renovering af cementfabrikker, salg af maskindele til cementindustrien, salg af procesteknologi til udvinding, (Aalborg Portland, der producerer cement og en række virksomheder indenfor betonproduktion), fabrikation af sække, transport med udgangspunkt i cement. Selskabet har tidligere specialiseret sig i miljøvirksomheder med udgangspunkt i den viden selskabet har omkring miljøforhold, men disse selskaber er frasolgt. Det gælder også frasalg af selskabets forsikringsselskab.

Seneste udvikling er nichen indenfor transport, der også har ført til selskabets seneste forretningsområde: flyvedligeholdelse. Selv om det er indenfor transport har selskabet her bevæget sig væk fra kernekompetenceområderne indenfor cementindustrien og resultaterne har heller ikke været overvældende.

8.3.5 Myte 6 og 11. De løber ingen risici og spiller ikke på flere heste.

A.P. Møller. Et eksempel på en virksomhed der siger både og. En virksomhed, der sætter sig store dristige mål og som udvikler og bevarer kontinuitet i kernekompetencer. Fra trampfart til global spiller i containerbranchen¹⁰⁶.

De levende virksomheder har i tidens løb overlevet krige og teknologiske forandringer. A.P. Møller har som en af de mest internationale virksomheder tydeligt mærket både de internationale konjunkturer og verdenskrige, og der findes i flere af kilderne talrige eksempler på hvordan forandring er vendt til en læreproces, hvor A.P. Møller udnytter forskelligartethed og forandring til forretningsmæssig kompetence og med en lydhørhed og en tilpasningsevne, der ikke er set andre steder i Danmark.

A.P. Møller startede som befragter, men gik snart videre som reder. Oprindeligt var det trampfarten han satsede på, men senere gik han over til linedrift. Udviklingen i transportformer tog form: fra bulkvarer (trampdrift), til olietankere, containerskibe og købet af Odense Skibsværft i 1917 (senere Odense Staalskibsværft) var et eksempel på et element i værdikæden som med fordel kunne udnyttes.

A.P. Møller mente oprindeligt at trampfart var kerneområdet i rederidrift. Det var her, at man som reder skulle vise sin evne til at læse markedet i form af konjunkturer, valutakurser og fragtrater.

¹⁰⁶ Ud fra Abell (1980) branchedefinitioner kan læseren selv vurdere om "enkeltheden" i at vurdere hvilken branche A.P.Møller's forretningsimperium befinder sig i, blot med containerbranchen som grundlag.

Pointen er naturligvis, at branchebegrebet er snævert og alligevel uendelig bredt, og jeg har selv brugt mejeribranchen som grundlag for en mere omfattende vurdering (Møller, 1996).

I 1920-1939 udviklede A.P Møller trampsejladser på en række givtige områder, hvor virksomheden lærte af dets erfaringer: Sejladser i sommerhalvåret omkring Hvidehavet, hvor der var isfrit, sejladser fra Middelhavet til England med frugt, kultransport fra Polen, sejladser på Marokko og Vesteuropa, sejladser fra den Iberiske halvø og sejladser fra New Foundland til England, opbygning af sejladser på Caribien og Sydamerika.

I dag virker trampsejlads (bareboat) som hasard i forhold til liniedrift, men A.P Møller havde en kompetence til at udvikle trampfarten, selv om der var tale om beskæftigelse på usikkert grundlag. I dag, hvor containertrafikken er dominerende, satser A.P.Møller på at håndtere hele værdikæden indenfor containerbranchen. Egne værfter er nævnt. Terminalhåndteringen: Gruppen ejer store jordarealer overalt i verden (Los Angeles, New York, Hongkong, Rotterdam, Japan o.a.), og det viser lidt om den måde der tænkes på i vertikal integration af værdikæden. Et fremsyn der i flere tilfælde er lige så gammelt som virksomheden selv. Jordarealerne i New York blev erhvervet allerede i 30'erne.

Også på produktionskompetencer er selskabet enestående. Selskabet har været det førende indenfor nytænkning omkring skibsteknologi (Dorthe Mærk første skib med med B&W's nyudviklede turbo-trykladede dieselmotor i 1952, Dangulf Mærk første "produkt-tank-skib") dokumenterer disse kompetencer detaljeret (Hornsby, side 189-191, 1988, Ellemose, 1.del, side 36-77, 1996).

Selskabets nye containerskibe, der afleveres i disse år, er verdens største og mest effektive¹⁰⁷.

Ånden eksisterer fortsat i virksomheden og det fortæller noget om den entreprenørånd og den evne til at bevare og videreudvikle kernekompetencer. Beslutningen, der må være truffet for en hel del år siden, kan man kalde for et "BHAG" for selskabet: En førende position i containerbranchen worldwide. Fuld kontrol af værdikæden og fokus på skalaeffekter. Ikke underligt, at selskabet performer som det gør, og at værdien af selskabets kernekompetencer også ligger på et meget højt niveau fremgår senere af tabel 8. 18 over "kernekompetenceratio".

I bogen om Svanholm, af Jacobsen (1997), siger Knud Sørensen fra Den Danske Bank og Mærsk McKinney Møller om risici, der både kan overføres på Carlsberg, direktøren og deres egne virksomheder, Den Danske Bank og A.P. Møller.

¹⁰⁷ "Maersk Lines nye containerskib, Sally Mærk, lever op til de forventninger, som rederiet har knyttet til skibet, der er blandt de tre største containerskibe i verden. Af en meddelelse fra havnemyndighederne i Singapore, der er verdens mest effektive containerhavn, fremgår det, at Sally Mærsk som det andet skib nogensinde er blevet lodset med en hastighed på over 200 containerenheder i timen. 203 enheder nåede Sally Mærsk op på. Havnens gennemsnit lå i 1997 på 88 enheder i timen." (Kilde: Reuter den 20.april 1998).

”Han er forsigtig, som man bør være i forretningslivet – og i alle forhold i øvrigt, men han er bestemt rede til at tage risici. Det har han gjort her, og det har nok også gjort på Carlsberg” (Jacobsen, side 110, 1997).

Mærsk udtaler om samme emne:

”At drive en stor virksomhed går ikke uden dristighed. Jeg kan jo ikke svare på, hvordan sådan noget er gjort hos Carlsberg, for det ved jeg ikke noget om. Det eneste, jeg har kunnet observere, er, at Carlsberg er gået fremad¹⁰⁸, og det havde de ikke gjort uden at vise dristighed” (Jacobsen, side 142, 1997).

Tre levende personer fra tre levende virksomheder: Carlsberg, A.P. Møller og Den Danske Bank er enige om, at der skal vises dristighed, og det svarer fuldt ud til Porras og Collins ”BHAG”, men det er ofte sket indenfor deres eget forretningsområde. Det gælder specielt for Carlsberg og Den Danske Bank og i mindre omfang A.P. Møller, der har haft held med andre forretningsområder.

I en dugfrisk analyse på 144 sider fra Aros Securities¹⁰⁹ vurderes, at virksomheden frem mod år 2000 vil investere mere end 41 mia.kr. i virksomhedens forretningsområder. Heraf andrager investering i nye containerskibe alene 12 mia.kr.

Det kan man kalde for BHAG’s.

8.3.6 Myte 7. Visionære virksomheder er gode arbejdspladser for alle.

Vi ved, at de visionære virksomheder ikke er gode arbejdspladser for alle. Flere af de danske virksomheder har gennem årene været kendetegnet ved en speciel kultur. ØK har haft en speciel praksis for udstationering, hvor virksomheden blandede sig i både giftemål og i valg af partner. Hos Den Danske Bank er man meget ”korrekte”. A.P. Møller har en tradition for betydelig omhyggelighed og akkuratess før der træffes beslutninger. Litteraturen er fuld af eksempler på særegenheder ved de levende danske virksomheder, men jeg har ikke mødt deciderede forhold, hvor både den psykologiske og faktiske kontrakt indeholdt ekstreme forhold, som Porras og Collins beskriver hos Disney og Nordstrom.

8.3.7 Myte 12. Visionære anvender visionserklæringer

Mission- og visionserklæringer har antaget en anden dimension i dag end da de danske selskaber blev stiftet. Alligevel findes der en række eksempler på dem i de levende danske selskaber. Carls-

¹⁰⁸ Omsætning 1972 3 mia.kr. og i 1997 18 mia.kr. Egenkapital 1972 645 mill.kr. 1997 8.918 mia.kr.

¹⁰⁹ Company Report fra Aros Securities: ”A.P.Møller Gruppen”, Finn Bjarke Petersen, 5. marts 1998.

berg har to visioner: kvaliteten af øl og holdningen til det smukke og æstetiske i kunst og kultur, der er kendetegnet ved de samfundsgavnligt forhold virksomheden har gjort i tidens løb. Lige fra restaureringen af Frederiksborg Slot, Glyptoteket, Carlsbergfondets virke for kunst og støtten til danske museer og den udførende kunst. Det kan sammenholdes i de to visionserklæringer, som man ved selvsyn kan se ved Elefantporten på Ny Carlsberg : ”De gyldne ord” omkring holdningen til ølkvalitet, og hamret ind i guld, ” laboremus pro patria”. At det er sket for efterhånden en menneskealder siden siger meget om Carlsberg, som et af de smukkeste eksempler på en levende virksomhed i Danmark.

En virksomhed, der er nyere end Carlsberg, og som gør virksomheden rangen stridig som et usædvanligt flot eksempel på en levende dansk virksomhed er A.P.Møller.

Virksomheden er nok kendt for gamle dyder, en ledelsesstil og en kultur, der er patriarkalsk grænsende til japansk særkende. Mange er bekendt med begrebet ”rettidig omhu”, der er blevet mere end en vision. Det er også blevet et kendetegn ved selskabet. Det blev første gang formuleret i skrift af A.P.Møller i et brev til sønnen den 2.december 1946:

”Min gamle sætning: Intet tab bør ramme os, som kan undgås ved rettidig omhu, bør være et løsen, som går gennem hele organisationen” (Ellemose, s.343, 1996).

Også omkring kampen om det ædle ved den danske egenart går A.P. Møller forrest: bevarelsen af danskheden i Sønderjylland, restaureringen af kulturklenodiet ”Fregatten Jylland”, støtten til de allierede under krigen, lejefri troppetransport til amerikanske styrker under Golfkrigen. Købet af Disa skete for at sikre en dansk produktion af rifler (Ellemose 1996). Hensynet til det nationale kom hos A.P Møller til udtryk ved koncessioneringsaftalerne i 1960’erne: Efter at Gulf Oil havde boret resultatløst 18 steder i Danmark fra 1940’erne til 1953, og Esso havde foretaget 11 tørre borigner frem til 1959, var der i 1962 ingen koncessionshaver i Danmark. Efter et gasfund i Holland i 1959 viste de geologiske undersøgelser, at fundet formentlig strakte sig ud i Nordsøen. Da det tyske selskab ”Deutsche Erdöl AG ansøgte ministeriet for Offentlige arbejder om koncession var man fra regeringen Kampman ”luren” på den tyske henvendelse af nationale hensyn. A.P. Møller blev inddraget i processen, til trods for at olieeftersforskning var ham ukendt. Med selskabets vanlige ”rettige omhu” indhentede det ekspertbistand hos førende internationale selskaber, hvor Gulf takkede ja. I årsberetningen for dampskibsselskaberne i 1964 udtrykkes det:

”Om det økonomisk har været lønnende, at A.P. Møller og Rederierne i 1960 tog denne store Opgave op, staar stadig hen, men det skete af nationale Grunde. Da vi kunne præstere Midlerne, fandt jeg, og Rederiernes Bestyrelser med mig, at vi burde træde til. Med

Evnen følger i det daglige Liv jo ogsaa en Pligt” (Ellemose, side 147, 1996).

I afsnittet om danske virksomheders anvendelse af realoptioner bevidst eller ubevidst bruges A.P.Møller som et eksempel på en virksomhed, der foretager en af de største realoptioner i nyere tid i forbindelse med oliefterforskningen.

Visionserklæringer er ikke af ny karakter, og de handler ikke kun om penge.

8.4 Andre kendetegn ved succesrige danske virksomheder

8.4.1 Forretningsområder

De levende danske virksomheder ser ud til at have få forretningsområder, men meget brede forretningsområder. De behersker store dele af værdikæden og har i vid udstrækning koncentreret sig om få brancher per selskab, der er udviklet til fuldkommenhed. De er ofte markedsledernummer eller blandt de førende 2-3 i deres branche, hvor de udnytter deres kernekompetencer.

Tabel 8-12. Væsentlige forretningsområder

Virksomhed	Antal forretningsområder	Dominerende forretningsområde (Største markeret i kursiv)	Største forretningsområde i % af omsætning	Oprindelige forretningsområde
Carlsberg	3	øl, læskedrikke, kunsthåndværk	76	ølproduktion
Sophus Berendsen	4	Rentokil, tekstilservice, pneumatik (PMC), elektronik	55	
Den Danske Bank	3	bankdrift, forsikring, realkredit	>70 ¹¹⁰	bankdrift
Jyllandsposten	2	avis, trykkeri	>80	avis
Danisco	4	Fødevarer og spiritus, sukker, ingredienser, emballage	38	sukker- og spritproduktion
Louis Poulsen	2	elteknik, belysning	65	vinimport
FLS Industries	4	ingeniørforretning (cementindustri) byggematerialer, service, flyvedligeholdelse	47	cementindustri
ØK	7	Grafisk, forbrugerprodukter, fødevarer, andet.	41	Rederi
A.P. Møller	min. 5	Olie- og gasproduktion, shipping- og offshore, detailhandel, øvrige.	n.a	Rederi

Kilde: Den Danske Bank, Aktieguide, januar 1998.

¹¹⁰ Både for Den Danske Bank og Jyllandsposten foreligger der ikke oplysninger. Der er tale om eget skøn.

A.P. Møller og FLS er begge flotte eksempler på virksomheder, der ud fra et forretningsområde har forstået at gøre hele værdikæden bredere med henblik på en udvikling og fuld udnyttelse af de kernekompetencer som virksomheden er i besiddelse af. Som det ses udgør forretningsområdernes antal op til 7 (ØK), men ligger typisk på 2-4, og det er bemærkelsesværdigt, at kun en virksomhederne (L.Poulsen) har skiftet branche. Der foregik godt nok for over 100 år siden. Men som det fremgår har et succeskriterium været at blive ved det man har forstand på. ”Stick to your nitting”/ ”Hands on” fra Peters og Waterman gælder stadig.

Tabel 8-13. Væsentlige problemer i selskabets levetid¹¹¹

Virksomhed	Problemer	Årsag	Forretningsområde	Tidspunkt	Statslig intervention
Carlsberg ¹¹²	Ja	Betydelig konkurrence situation med andre spillere	ølproduktion	1950'erne 1992-1998 i England	
Sophus Berendsen					
Den Danske Bank	Ja	Usolid kreditgivning	Kreditgivning	1922	Ja
Jyllandsposten	Ja	Problemer med ny teknologi.	1970'erne		Nej
Danisco	Ja	Rationering	Sukker	1. og 2. verdenskrig	Ja
Louis Poulsen	Ja	Familiestridigheder		1976-1998...	
FLS Industries	Ja	Poul Larsen anklaget for værnemageri FLS Aerospace manglende kompetence		1945 1993	
ØK	Ja	Liniedrift world wide slagterikøb manglende kompetencer	slagteri	1980'erne 1980'erne	Nej
A.P. Møller	Ja	1.og 2. verdenskrig med delvis nationalisering af flåden.			Ja

Kilde: egen tilvirkning.

¹¹¹ Skemaet er vist summarisk for blot at illustrere, at det ikke altid har været en ”dans på roser”. Kriserne og årsagerne er et selvstændigt emne og tjener her kun som illustration.

¹¹² ”Carlsberg ser lys for enden af UK-tunnel. Vi har været igennem en forfærdelig periode, men det er dejligt at have fået fred til at koncentrere sig om forretningen” Citat af E. Dinesen, adm.dir. i Carlsberg-Tetley (Børsen, 1998).

Som det fremgår har alle virksomhederne på et tidspunkt været i problemer, og i flere tilfælde livstruende, og med redning i form af statsstøtte eller en form for statslig intervention. Det gælder både for Den Danske Bank, Sukkerfabrikkerne og A.P.Møller.

Flere af virksomhederne har været dominerende, men specielt krigene har betydet en del for virksomhedernes udvikling. Under 1. verdenskrig var A.P.Møller i medvind, men var tæt på kollaps under nationaliseringen af virksomhedens flåde. Da Poul Larsen fra FLS blev arresteret og anklaget for værnemageri var hele virksomhedens eksistens truet, selv om at udviklingen fra 1925-1945 var præget af succes.

Virksomhederne har som tidligere nævnt udvidet aktiviteterne indenfor beslægtede og ikke beslægtede forretningsområder indenfor den pågældende branche.

Tabel 8-14. Nye forretningsområder beslægtede og ikke-beslægtede

Virksomhed	Nye forretningsområder		Påbegyndt	Resultat
	Beslægtede	Ikke-beslægtede		
Carlsberg		kunsthåndværk	1980'erne	Mindre succes
Sophus Berendsen		Power and motion Eletronik og data		Mindre succes
Den Danske Bank	kapitalforvaltning	Forsikring og real-kredit	1990'erne	Succes
Jyllandsposten	Trykkeri, landsdækkende			Succes
Danisco		Emballage	1990'erne	Mindre succes
Louis Poulsen	el-teknik		1960'erne	Succes
FLS Industries		transport flyvedligeholdelse		Mindre succes
ØK		slagterier	1980'erne	Mindre succes
A.P. Møller	Containere	olieforskning	1960'erne	Succes
		Industri (Disa)	1930'erne	Mindre succes
		detailhandel	1960'erne	Succes
		luftfart	1960'erne	Succes
				Succes
		International ferieby- er ¹¹³	1990	Fiasko

Kilde: Egen tilvirkning og Den Danske Banks aktieguide.

Som det fremgår ser det ud til at det ofte sker med mindre succes når forretningsudvikling sker indenfor ikke-beslægtede brancher. A.P. Møllers satsning indenfor olie har dog været en succes, og A.P. Møller har i vid udstrækning haft succes med ”fremmede” aktiviteter. Det er vanskeligt at give en præcis beskrivelse af årsagerne hertil, men der er noget der tyder på, at kompetenceerhver-

¹¹³ Euroactivadada AG sammen med Swissair kostede A.P.Møller mere end 250 mill.kr. (Ellemose).

velse indenfor brancher, hvor man ikke har en speciel viden er farlig. ØK's satsning på slagteridrift, med køb af Plumrose er i dag en væsentlig årsag til koncernens krise. Købet af de store slagterier i det gamle DDR og i Latinamerika ligger ganske enkelt for langt væk fra selskabets kernekompetenceområder. Den nuværende satsning med fokus på Fjernøsten, og udflytning hertil er en satsning på et område, hvor selskabet historisk har betydelig ekspertise, historiske rødder og ikke mindst en kulturel forståelse for denne del af verden.

FLS salg af "en miljøforretning" (Krüger, Akvadan-Harvey) og satsning på flyvedligeholdelse virker som et godt eksempel på de problemer der er med nye forretningsområder, og det er tankevækkende at en nedprioritering af miljøområdet, hvor man fra cementindustrien naturligt har betydelige miljøkompetencer, i dag er et højlønsomt område, mens transportbranchen og flyvedligeholdelse er en lavmarginal branche.

Omvendt kan virksomheder med dyb indsigt i brancheforhold få succes.

FLS, der har satset bredt indenfor cementindustrien er et eksempel herpå. APM's satsning på forskellige former for transport (linietrafik, fly, olietankere, produktankere, supply) viser, at et sukseskriterium er betydelig branchekendskab¹¹⁴.

I litteraturen er dette emne meget bredt beskrevet. I den økonomiske litteratur kender vi det fra branchespredning og brancheanalyse hos Penrose (1959), Ansoff (1965) og (Porter (1980,1985). I ledelselitteraturen kender vi det fra Rumelt (1974), der diskuterer beslægtede og ikke beslægtede brancher. Fra den finansielle litteratur kender vi det fra diversifikation med henblik på risikominimering. Capital asset pricing modeller udviklet af Sharpe kender vi indenfor denne del af litteraturen. En dansk forfatter Øhlenschläger Madsen (kapitel 6, 1982) har beskæftiget sig med synergieffekter og risikospredning og ovennævnte teoretiske overvejelser. Han konkluderer:

"De potentielle synergieffekter af funktionel, finansiell og ledelsesmæssig karakter bliver ofte overvurderet, mens vanskelighederne med at realisere synergien ofte bliver under- vurderet. Der opstår med andre ord et synergitab, der dels forklares ved en række eksterne dels ved en række interne begrænsninger. Jo mindre beslægtede de enkelte forretnings- områder i en koncern er, jo mindre er de potentielle synergieffekter. Og jo større de po-

¹¹⁴ A.P. Møller har ofte vist, at selskabet indenfor deres forretningsområder er teknologiførende. Inden for olieefterforskning har selskabet udviklet den vertikale boreteknik. En boreteknik, der har betydet at Mærsk Olie og Gas er valgt som samarbejdspartner af staten Qatar ved verdens største gasfelt, Al-Shaheen. Verdens letteste rigge er udviklet af Mærsk. Borerør, der rulles op på tromle er udviklet af Mærsk. Denne teknologikompetence har betydet, at Mærsk i dag kan hente ca. 20% op af olien i Nordsøen mod oprindeligt 5%. Hver procent svarer til 10-11 mia.kr (Ellemose, side 190-192, 1996).

tentielle synergieeffekter er, jo vanskeligere er de at realisere (Øhlenschläger Madsen, side 184, 1982).

Kernekompetencer indenfor et forretningsområde er en væsentlig forståelsesramme for at have succes og overleve. Køb af ikke-beslægtede forretningsområder stiller store krav til ledelsen.

Der er ingen enkel tilgang til en sådan undersøgelse, der er et selvstændig emne, og det er trods alt snart 16 år siden, at disputatsen blev forsvaret, men problemstillingen er fortsat faglig relevant og spændende.

8.5 Vurdering af de levende selskabers kernekompetencer

Nedennævnte tabel er lavet ud fra Hamel og Prahalad (s. 232, 1994), hvor forfatterne argumenterer for en beregning af virksomhedens kernekompetencer:

"The difference between asset value and book value is not goodwill, it is core competence- people embodied skills".

Tabel 8-15. Kernekompetence ratio for levende selskaber.

Markedsværdi og samlede aktiver pr. 8.1.1998 ¹¹⁵			
Selskab	Markedsværdi i mill.kr	Aktiver i mill.kr.	Forhold mellem markedsværdi og aktiver ¹¹⁶
Carlsberg	23.147	24.928	0,92
Sophus Berendsen	30.298	5.918	5,11
Den Danske Bank ¹¹⁷	40.000	523.000	0,09
Danisco	24.645	21.909	1,12
Louis Poulsen ¹¹⁸	777	1.200	0,65
FLS Industries	7.491	18.017	0,41
ØK	1.550	10.550	0,14
A.P. Møller	131.245	50.854	2,5

Kilde: Aktieguide Skandinavien, Januar 1998, Den Danske Bank.

¹¹⁵ Kilde: Aktieguide Skandinavien, Januar 1998, Den Danske Bank.

¹¹⁶ Den traditionelle tankegang kender vi fra beregning af price earnings ratio, der er forholdet mellem indtjening og aktiepris. Men P/E-ratioen afviger alligevel markant fra "kernekompetenceratioen", idet der er en betydelig større ensartethed omkring P/E-forhold for virksomhederne.

¹¹⁷ De finansielle virksomheder: banker og forsikring vil som følge af deres forretningsmæssige særpræg falde igennem.

¹¹⁸ Bloomberg.

Som det ses af tabellen ser investorer en tydelig sammenhæng mellem selskabernes kernekompetencer, og den potentielle værdi de kan opgøres til. Det kan godt overraske at Carlsberg og Danisco ligger på et så forholdsvis lavt niveau sammenholdt med andre selskaber. Udenfor listen finder vi Novo med en ratio på 2,4. Oticon med 7 er den højeste i Danmark.

Tabel 8-16. Kernekompetence ratio for andre levende selskaber

Ratio for andre levende selskaber	Ratio
Tryg-Baltica amba	0,13
C.W. Obel	0,58
Alm. Brand af 1792	0,16
H.Hoffmann & Sønner A/S	0,33
Aktieselskabet Th. Wesel & Vett, Magasin Du Nord	0,20
G.N. Store Nord	0,79
Aarhus Oliefabrik	0,50
Chr. Hansen Holding A/S	1,40
Icopal A/S	0,97
Dampskibsselskabet Torm	0,29
NKT Holding A/S	0,65
Superfos A/S	1,32
J. Lauritzen A/S	0,13
DFDS A/S	0,47
Dansk Trælast	0,67
Jyske Bryg Holding A/S	0,82
NTR Holding A/S (Rasmussen & Schiøtz)	0,60

Der er meget der tyder på, at Pralahad og Hamels argumenter er valide. Virksomheder i mindre vækstprægede brancher har en lav ratio, mens virksomheder med vækstpotentiale viser en høj ratio. Det er bemærkelsesværdigt, at A.P. Møller i den grad overperformer.

8.6 Kultur og mærkevarestatus

Der er ingen tvivl om, at kult- og mærkevarestatus og globaliseringsstrategi spiller en betydelig rolle i 90'erne. Flere forfattere beskæftiger sig indgående med mærkevarestatus og betydningen for corporate image Ohlins (1990, 1992), Schultz (1997), Kunde (1997).

Flere af ovennævnte selskaber besidder i dag meget stærke mærkevarer både lokalt og ikke mindst internationalt. Vi er tilbage ved globaliserings-og internationaliseringstanken, hvor mærkevarer og

evnen til imagebearbejdning er så central. Det hænger igen sammen med kultur og virksomhedens kerneværdier.

Tabel 8-17. Kult- og mærkevarestatus

Selskab	Mærkevarestatus
Carlsberg	ja
Sophus Berendsen	nej
Den Danske Bank	ja
Jyllandsposten	ja
Danisco	måske
Louis Poulsen	ja
FLS Industries	måske
ØK	nej
A.P. Møller	måske

For flere af de danske levende selskaber og de udenlandske levende selskaber er selve virksomheden mærkevaren: (Citibank, Philip Morris, 3M, IBM). Blandt de danske virksomheder er Carlsberg en af de få virksomheder, hvor virksomhedens navn er synonymt med selskabet. Flere af de øvrige danske selskaber har stærke mærkevarer i selve navnet på nationalt niveau (Jyllandsposten, Den Danske Bank, Louis Poulsen).

Et fællestræk ved mærkevarestatus er, at det drejer sig om virksomheder der henvender sig til konsumentmarkedet, mens ”tekniske” virksomheder som FLS og A.P. Møller besidder uvurderlig ”mærkevarestatus” hos deres kunder.

8.7 Bevidst eller ubevidst anvendelse af optionstankegangen

Den største udfordring for større danske virksomheder er utvivlsomt globalisering. Mange af virksomhederne har været internationale i en årrække i relation til eksport, mens næste århundredes udfordring bliver globalisering.

Som det tidligere er diskuteret i kapitel 3 omkring realoptioner er det en udfordring, der kan formodes at få betydeligt mere håndgribelig indpas i virksomhedernes strategiplaner. En pointe er dog, at realoptioner allerede har været anvendt i mange år. Sandsynligvis ikke i den bevidste form, hvor der ligefrem er opstillet optionsberegninger, men mere i form af risikominimerende tiltag, hvor optionstankegangen ubevidst passer på problemstillingen.

Hos de levende virksomheder finder vi det ved valg af strategiske alliance partnere eller ved selskabsdannelse, der indebærer at partneren har kompetencen på det nye forretningsområde eller bidrager som delejer med hvad heraf følger i form af overskudsdeling og ikke mindst risikodeling.

Allerede på besøg i England i forrige århundrede konstaterede A.P.Møller, at skibsbygning og rederidrift gik hånd i hank. 1. Verdenskrigs efterspørgsel efter tonnage gjorde ikke denne kombination dårligere, og allerede i 1916 overvejede han værft ved Odense. Der måtte stilles krav til de lokale myndigheder om adgangs- og tilkørselforhold, og A.P. Møller langtidslejede i 1918 6 ha og lejede et tilsvarende areal ved Odense Kanal af Odense kommune. Som et led i aftalen optog Odense byråd i 1919 et lån på 7,5 mill.kr.¹¹⁹ til Odense Kanal og havns udvidelse.

Eksemplet, der er ca. 80 år gammelt, illustrerer hvordan ”rettidig omhu” også kan reducere risikoen på hovedstolen ved at tage en seriøs og solid partner med i investeringen.

Da A.P.Møller, udelukkende af nationale grunde i 1962, søgte koncession på olieefterforskning og på kontinentalsoklen i 1963 var det nødvendigt at samarbejde med udenlandske virksomheder, der både havde ekspertisen og midlerne. Fra starten deltog Gulf med 50%, fire dage efter underskrivelsen i Ministeriet for Offentlige Arbejder kunne rederiet meddele, at Shell havde overtaget 10%. To år senere kom Texaco og Standard Oil til med hver 7,5%, hvorved rederiets hæftelse var reduceret til 25%. I 1968 afgav man 2,5% til Chevron og Texaco, således at risikoen var reduceret til 20%.

Tidsværdien af optionen ses ved, at det var aftalt, at blev der fundet olie indenfor en 10 års efterforskningsperiode var bevillingen i stedet gældende i en 50 års periode.

Indenfor olieefterforskning anvendes risikominimeringsmodellen også af A.P.Møller: Olie- og Gasaktivitet ejer 39% af Dansk Undergrunds Consortium. Gennem datterselskabet Mærsk Olie og Gas A/S er A.P.Møller partner med omkring 14% i to konsortier i Algeriet. Herudover deltager selskabet i konsortier i Thailand, Indonesien og Kina.

Carlsberg har i en årrække foretaget strategiske alliancer med større engelske ølbryggerier. Carlsberg og Coca-Colas samarbejde er også en realoption, hvor Cola mod at stille produktionslicenser og mærkevarer til rådighed får en ”anchorbottler” til at påtage sig de samlede kapacitetsomkostninger til distributionssystemer, salgsorganisation og marketing og på en række markeder har Carlsberg købt sig ind hos lokale ølproducenter med små eller større aktieandele. I USA anvender Carlsberg Anheuser Busch til at markedsføre sine produkter.

Herudover er der tidligere redegjort for, at en virksomhed som Novo har brugt aktiekøb som en metode til at købe realoptioner med henblik på senere kompetencerhvervelse.

¹¹⁹ Størrelsesforholdet ses lettere ved, at en rente på gns. 5% svarer til et beløb på 371 mill.kr. Samlet var der tale om et milliardprojekt omregnet til vor tid.

Det væsentlige ved optionstankegangen er, at virksomhederne gerne vil erhverve retten men ikke pligten. Eksemplerne demonstrerer derfor, at den ubevidste anvendelse af optionstankegangen (såkaldte embedded options) har eksisteret i mange år.

8.8 Teoretiske skoler, der kan kaste mere lys over de levende selskaber

Indenfor den økonomiske teori eksisterer der forskellige ”skoler” der studerer de store industrifirmaer. Disse skoler er opstået i slutningen af forrige århundrede og frem til i dag. I det følgende vil jeg skematisk vise disse skoler og specielt relatere dem til de levende selskaber. Formålet er at finde en forklaring der kan understøtte nærmere analyser, der kan forklare, hvorfor netop disse virksomheder har haft succes, og undersøge om der kan kastes lys over om kombinationer af disse skoler, kan give os yderligere forklaringer om de levende virksomheder.

Tabel 8-18 Store industrifirmaer i et industrielt organisations perspektiv.

Skole	Forfattere	Perspektiver
Monopolistisk konkurrence	Marx (1890), Marshall (1920), Berle & Means (1932), Galbraith (1967), Chandler (1962,1977)	Store industrifirmaer opnår over tid en monopolsituation som følge af lave omkostninger, en dominerende markedsindflydelse på brancheniveau og i økonomien som helhed (aggregeret koncentration).
Liberalistisk markedsform	Baumol (1982), Brozen (1982),	Går mod monopolteorien. Økonomisk effektivitet er rationalet. Konkurrencesituationen er dynamisk, der over tid indskrænker selv store monopolars råderum.
Ressource-synspunktet	Penrose (1959) Nelson & Winther (1982) Barney (1986) Wernerfelt (1984,1989), Pralahad & Hamel (1990), Rumelt (1991), Grant (1991), Porter (1991)	De indre faktorer i virksomheden påvirker succes. Virksomheder har stor succes når de råder over varige svære imiterbare kompetencer, og når de besidder en kultur der fremelsker kernekompetencer der er virksomhedsspecifikke og som giver virksomheden en varig konkurrencedygtig fordel.
Virksomheden som en institution	Coase 1937),Williamson (1975), Chandler (1962), Tirole (1988)	Virksomheden er en stor juridisk ramme, der samler teknologi under et og koordinerer virksomheden via central ledelse til forskel fra ekstern koordination via marked og priser. Ifølge Chandler styrer den ”synlige hånd virksomheden, mens den

Skole	Forfattere	Perspektiver
		”usynlige hånd” ifølge Adam Smith hersker på markederne.
Darwinistisk evolutionær økonomisk teori ¹²⁰	Veblen (1898), Marshall, Alchian (1950), Nelson & Winter (1982), Morgan (1986), Henderson (1989), Porras & Collins(1994), De Geus (1997)	Markedsøkonomien fungerer ikke ved rationel adfærd, men ved naturlig udvælgelse. Succesrige firmaer vokser og tjener penge, mens de mindre succesrige dør. Det sker en naturlig selektion af firmaer som en del af en normal livscyklustankegang, hvor fortjeneste driver evolutionen og sikrer selektionen.
Klyngedannelser	Porter (1990), Yip (1995), Thomsen (1995), Kobrin (1995).	Succes er lokalt bestemt til forskellige regioner og bestemte lande.

Ovennævnte rubricering er ikke udtømmende og der kan sikkert opstilles varianter til skemaet, ligesom der kunne føjes flere forfattere til¹²¹. Ovennævnte er klassikerne, der har behandlet problemstillingen blandt de første.

Tabel 8-19. Økonomiske skoler, der kan relateres til danske levende selskaber.

Virksomhed	Monopol	Liberalisme	Ressource	Institution	Evolution	Klynge
Carlsberg	delvist	måske	ja	ja	ja	ja
Sophus Berendsen	delvist	måske		nej	ja	ja
Den Danske Bank	nej	måske	ja	ja	ja	ja
Jyllandsposten	nej	nej		ja	ja	nej
Danisco	ja	nej	ja	ja	ja	ja
Louis Poulsen	nej	måske	ja	ja	ja	ja
FLS Industries	delvist	nej	ja	ja	ja	ja
ØK	nej	ja	nej	ja	ja	ja
A.P. Møller	delvist	måske	ja	ja	ja	ja

Forfatteren føler at det er nødvendigt at tage et ”videnskabeligt forbehold” når ovennævnte skema læses. I relation til ovenstående tabel læses skemaet, hvorvidt perspektiverne i tabellen kan forklare forhold omkring virksomhedernes succes.

¹²⁰ Foss (1994) har i sin artikel kauseret over hvorfor Marshalls tanker omkring evolutionsteori er undertrykt i hans oprindelige klassiker og i årene fremover. Marshall anvender i sin klassiker (1920) metaforer om træerne i skoven, der vokser, bliver større, får større andel af lyset og til sidst overskygger deres naboer. Til sidst vil alderen dog kunne ses på dem alle, og som det er med træer er det med vækst i forretningsverdenen.

¹²¹ Strategiskolen med udgangspunkt i Chandlers klassikere, Ansoff, Porter, Mintzberg, og vores egne forfattere Erik Johnsen og Vagn Madsen kunne også kaste lys over virksomhedernes strategiovervejelser.

Min pointe er, at de forskellige skoler skal ses evolutionært i relation til virksomhedernes udvikling og at skolerne på forskellige tidspunkter kan give kausalitet omkring succes enten enkeltvis eller i kombination på forskellige udviklingstrin i virksomhedens historie.

Carlsberg som eksempel

Monopolskolen kan delvist forklare Carlsbergs succes. Virksomheden har en monopolstilling på det danske hjemmemarked. Virksomheden behersker distributionssystemet, og vores danske miljøløsning omkring genanvendelse af glasflasker og forbud mod dåser, virker i realiteten både som en barriere for konkurrenter og som et monopol. **Den liberalistiske skole** kan måske forklare Carlsbergs succes internationalt, hvor virksomheden blot er en af mange spillere og hvor kriterierne for succes er økonomisk rationalitet i form af effektivitet (skalaeffekter) og hvor konkurrencesituationen er dynamisk. Her er kompetencer indenfor image (mærkevarer) og kompetencer indenfor globalisering afgørende. **Ressourceskolen** er en væsentlig skole for at forstå Carlsbergs succes. Der handler om kernekompetencer totalt set for virksomheden i stil med de der sikrer, at virksomheden kan klare sig i den internationale konkurrence. **Virksomheden som en institution** kan også forklare Carlsbergs succes, og i de senere år, hvor virksomheden er blevet mere centralistisk ledet, er der god belæg for, at denne skole forklarer Carlsbergs succes. **Evolutionsskolen**, der kan forklare stort set alle virksomheders succes, og også generelt, bekræfter Carlsbergs succes som et flot eksempel på en virksomhed, der har overlevet krige, teknologiske landvindinger og betydelige forandringer i sine omgivelser. At succesrige virksomheder har en tendens til at "klumpe" sig sammen er beskrevet af flere forfattere, og Carlsberg er født i København, der var centrum for klyngedannelsen på det tidspunkt, hvor industriudviklingen i Danmark tog fart i forrige århundrede.

Efter at have gennemgået en virksomhed som eksempel vil jeg se på skolerne ud fra mere generelle betragtninger og for at se om der er forskellige mønstre blandt virksomhederne, der kan relateres til skolerne.

For at starte bagfra. **Klyngedannelse** er udpræget for de fleste af virksomhederne, idet København var en naturlig base for de danske virksomheder. Alle virksomhederne, med undtagelse af Jyllands-posten og Århus Olie, har base i København. I et industrielt udviklingsperspektiv skal forklaringen findes på hovedstadens betydning for erhvervslivet i forrige århundrede. I dag tyder noget på, at Jylland (trekantområdet, Herningegnen for tekstil) er et tilsvarende klyngeområde. Internationalt kender vi det også fra Silicon Valley for edb-branchen i USA og Delaware i USA for nogle af de største industrifirmaer. Sidstnævnte er mere skattedrevet.

Evolutionsperspektivet gælder samtlige virksomheder. De har alle overlevet længere end deres konkurrenter og har klaret den naturlige selektion indtil dato.

Virksomheden som en institution gælder også alle virksomheder med undtagelse af S. Berendsen, der via datterselskabet Rentokil, har et selskab med egen ledelse og uden en sædvanlig hovedkontorstyring. Et fællestræk ved mange af virksomhederne er, at den meget centrale styring og koordinering sker fra hovedkontorniveau. En virksomhed som ØK var indtil for nylig et godt eksempel herpå. Selv efter den seneste udflagning er ledelsen centralstyret.

Ressourcesynspunktet gælder en række af virksomhederne. De har en række kernekompetencer og nogle centrale værdier, som ingen er i tvivl om, og et eller flere forretningsområder der beherskes i alle facetter af værdikæden. Det være sig både i et omkostnings- og produktudviklingsperspektiv. De interne ressourcer og kulturelle værdier, der er i disse virksomheder er helt centrale for at forstå virksomhedernes succes og overlevelse.

Liberalismeperspektivet har mange af virksomhederne måtte sande, og det er også her vi sandsynligvis vil kunne finde årsager til at nogen af virksomhederne ikke overlever. I disse globaliserings- og internationaliseringstider bliver grænserne mindre, konkurrencen bliver hårdere, markerne mere gennemsigtige og de kulturelle forskelle mindre. De vil betyde, at konkurrencen intensiveres, lukrative markeder bestormes og rivaliseringen øges.

Mange af virksomhederne har en form for monopol eller en markedsform med få udbydere. Carlsberg har fortsat en monopolsituation i Danmark via sit distributionssystem. Danisco har langt op igennem dette århundrede haft koncession på sukkerproduktion, og har i dag fortsat en monopolstilling på sukkerproduktion. A.P. Møller har både på olieframstilling og rederidrift en monopol-lignende stilling, men er omvendt også udsat for snævre bånd fra danske konkurrencemyndigheder. Også på detailhandelsmarkedet har A.P.Møller og Dansk Supermarked en betydelig markedsdeltagelse med ca. 30%.

FLS har i en årrække haft en monopollignende stilling på cementproduktion og maskiner til cementindustrien. Dette gælder også internationalt hvor konkurrencen er omfattet af ganske få udbydere.

Jyllandsposten har via en naturlig selektion overlevet "avisdøden" og er i dag Danmarks største avis og deltager i et marked med efterhånden ganske få udbydere.

Den Danske Bank har som det fremgår af tabel 8.6, en markedsandel på ca. 41% af den samlede bankbranche, og har i dag i Danmark en markedsandel, der minder om monopolistisk konkurrence. Det gælder både på egentlig bankdrift, men også på områder som kapitalforvaltning (Danica, DanskeInvest og kapitalforvaltning), er virksomheden en betydelig markedsdeltager.

8.9 De døende levende selskaber?

ØK har måtte se store forretningsområder erodere og virksomheden er i dag en af kandidaterne blandt de levende danske selskaber, der er på "sygelisten".

I Danmark er der flere eksempler på selskaber, der har oplevet at succesen eroderer over tid. Der kan drages en række paralleller til Lauritzen, B&W og til ØK. Selskaberne har efter at have været førende på rederidrift og skibsbygning, oplevet væsentlige dele af deres forretningsområde erodere. En virksomhed som B&W, der i 1912 søsatte verdens første dieselskib – Selandia – måtte i starten af 90'erne erkende at alt var gået galt. Så galt, at det førte til virksomhedens lukning og frasalg af motorfabrikken. Lauritzen har i de seneste ti år måtte erkende, at værftsdrift har været yderst konkurrencepræget, og lukningen af Aalborgs største arbejdsplads – Aalborg Værft, og problemerne omkring Danyard, er indgående beskrevet i erhvervspressen i de senere år. Der er ingen tvivl om, at planerne om et Danværft, der blev lanceret allerede i 1964 af brødrene Lauritzen efter overtagelsen af DFDS med et eller to værfter og en dansk motorfabrik på B&W, ville have betydet meget for den danske værftindustri. Lydhørhed overfor omgivelserne – intensiv subsidiering af skibsværftindustrien på verdensplan i 70'erne og 80'erne fjernede den markeds-mæssige fokus på rationel stor-drift, hvor skalaeffekter og teknologisk udvikling på skibsværfterne i Asien betød en manglende konkurrenceevne for danske skibsværfter – satsningen på Aalborg værft, hvor Hals Barre ikke tillod skibe over 16.000 tons at passere. Begge disse forhold siger noget om manglende lydhørhed overfor omgivelserne.

Men hvad skulle ledelserne i disse virksomheder have erkendt? To professorer har hver deres bud herpå i dagbladet Børsen.

Professor Steen Hildebrandt (1997) taler om ”knivskarp” turnaround ledelse til der kommer ”frisk blod” og proaktiv transformation, hvilket er et centralt budskab. Det handler om at finde de ”sande værdier” dybt begravet i virksomheden i form af organisationens filosofi og kultur. Det er ikke ”lemmer” der skal amputeres, men

”dybe eksistentielle overvejelser, der drejer sig om virksomhedens identitet, værdier, mission og dermed om det fremtidige forretningsmæssige grundlag” (Hildebrandt, december, 1997).

Videre i samme henviser Hildebrandt til Ghoshal og Bartlett der taler om organisatorisk læring, hvor ledelsen proaktivt udvikler virksomhedens evne til hurtigt at reagere på fordringer. En ringe organisatorisk læring i en virksomhed er en sikker vej mod ”sygelisten”.

Professor Ole Øhlenschläger Madsen er i samme dagblad interviewet om netop ØK og Lauritzen. Om ØK siger han, at forandringsprocessen er slået fejl, og

”Der blev satset forkert og det tog for lang tid, og der er solgt ud af arvesølvet og nu sidder man tilbage med katten i sækken” (Børsen, december 1997).

Hans vurdering om Lauritzen ligger på linie med ØK: der er solgt ud af arvesølvet, og det har også her taget for lang tid med at ”gøre noget ved tingene”.

Min vurdering er, at skulle virksomhederne have ageret ”et levende selskab”, skulle ledelserne på et tidligere tidspunkt have haft en større erkendelse i form af lydhørhed overfor omgivelserne og vurderet virksomhedens kernekompetencer og teknologi. Der er ingen tvivl om, at begge virksomheder i deres kultur har værdier, der er blevet eroderet af tidens tand. Men de er der, og det viser blot igen vigtigheden af, at der er en betydelig kontinuitet i ledelsen, og ledelsen er her både direktion og bestyrelse. Begge virksomheder har ingen centrale personer, der har årelang viden omkring virksomheden. For begge virksomheder gælder også, at arverækkefølgen ikke var på plads. Lange (s.281,1995) skriver herom:

”Selv om Knud Lauritzen fik en værdig død for en reder den 6.maj 1978¹²², var det ingen god dag at dø på. For den ellers handlekraftige og grundige mand havde begået en af sit forretningslivs største fejltagelser. I modsætning til sin far, konsulen i 1935, havde han i maj 1978 ikke fået arverækkefølgen i Lauritzen-imperiet klar og utvetydig”.

Lange anfører, at dette punkt er en af de væsentlige forklaringer for at forstå de fejlslagne strategier og satsninger i årene efter rederens død. Den manglende kontinuitet ses ved, at virksomheden siden 1978 har haft ikke mindre end 5 direktører mod to i de første 83 år. Et ubesvaret spørgsmål er, om de nye ledelser på noget tidspunkt har ledt efter kultur og kernekompetencer. Efter Knud Lauritzens død voksede virksomheden voldsomt. Fra 60 selskaber i 1978 til over 100 selskaber i årene efter, og det uden af ledelsen fulgte ”Vejledning og Råd til JL-fondets styrelse af 20.4.1976”. I stedet blev der satses voldsomt. Lange (s.297,1995) skriver:

”Ekspansionen foregik også på områder, hvor koncernen ikke altid havde den fornødne ekspertise og erfaring f.eks. krydstogtvirksomhed”.

Det sidste tog næsten livet af Lauritzen i starten af 80’erne.

Omgivelserne og ikke mindst de forretningsmæssige risici, der trods alt er knyttet til al forretning, er for Lauritzens vedkommende blevet undervurderet, og den arverækkefølge, der er så central for at forstå kultur og kernekompetencer, blev negligeret.

¹²² Han døde i festligt lag under jomfrusejlads med DFDS færge fra England.

8.10 Kildekritik af undersøgelsen

Der er kun fokuseret på selskaber, der mest navnemæssigt er ”intakt” i forhold til selskabets oprindelige virke. Herved er hele landbrugsbranchen udeladt på grund af fusioner. Det gælder mejeri- og slagterivirksomheder og det gælder spillerne i realkreditbranchen, og som det fremgik af afgrænsningen omkring den danske undersøgelse ligger de også uden for denne afhandlings undersøgelser. Denne undersøgelse er ligeså snæver som de internationale undersøgelser, og en skarp konklusion på de foreløbige resultater er både kildekritisk tvivlsom og en for grov forenkling af virkelighedens verden.

I de internationale undersøgelser har jeg ikke stødt på undersøgelser af selskaberne i forhold til den samlede masse. Det er efter min mening et af de mere interessante forhold ved den danske undersøgelse. Der er en entydig sammenhæng med størrelse i de danske levende selskaber i forhold til den samlede kapitaliseringsværdi af den danske børs.

8.11 Delkonklusion omkring den danske undersøgelse

De danske levende selskaber udgør en betydelig del af hele kapitalværdien af den danske børs, og det i et omfang, der svarer til mere end 50% for blot 34 selskaber. De internationale undersøgelsers konklusioner gælder også for flere af de danske selskaber:

For flere af de virkelig levende selskaber som A.P. Møller og Carlsberg er virksomhederne gennemsyret af en kultur og en kerneideologi, der er en af hovedårsagerne til at virksomhederne har overvældende succes og overlevet en række konkurrenter. A.P. Møllers overlevelse indenfor skibsværftsindustrien er et godt eksempel.

De er præget af stifterens grundregler eller visioner som de for flestes vedkommende efterlever i dag, og de er i deres ejerskab præget heraf. Enten i form af en fondskonstruktion eller i form af familieej.

Herudover har virksomhederne for manges vedkommende dyrket deres forretningsområde så deres kernekompetencer er blevet second-to-none. Et flot eksempel herpå er FLS, der med udgangspunkt i cementindustrien har erhvervet en ekspertise, der har gjort selskabet til en af de førende globale spillere.

De har en evne til at være lydhøre overfor forandringer og tilpasser deres forretningsområde i vid udstrækning til deres omgivelser. De stiller store krav til sig selv og har næsten en medfødt evne og et ønske med udgangspunkt i deres kerneideologi om at blive bedre. Ikke nødvendigvis i forhold til konkurrenter, men i forhold til dem selv, og i bestræbelserne på at bevare deres kerneværdier lægger de større vægt på at bevare dem end at maksimere overskuddet. Det er bevarelsen af de langsigtede værdier der tæller, og virksomheden er monumentet, der står over tid. Værdierne bliver tidløse.

De levende danske virksomheder har en betydelig kontinuitet i ledelsen, der her er bestyrelse og adm.direktør. Denne kontinuitet går igen i den evne virksomhedernes ledelser har til at bevare stifterens grundsætninger, der for virksomheder som A.P. Møller og Carlsberg er gældende den dag i dag. De efterlever stifterens grundregler til trods for at omgivelserne skifter karakter, og de er lydhøre overfor kunder og markeder, og de er ofte markedsledere både indenfor produkter, teknologi og i relation til skala. De er ikke bange for at tage risici når blot det sker indenfor deres kernekompetencer, og ofte går det godt. De vil gerne løbe risici, men de forstår også at beskytte virksomheden ved enten at arbejde sammen med andre forretningsforbindelser, der har større kompetencer, eller de benytter samarbejdsformer, der har optionslignende karakteristika.

Satsninger på ubeslægtede forretningsområder kan være forbundet med store risici, ligesom at en manglede evne til at fastholde kernekompetencer kan være dødelig.

De teoretiske skoler omkring virksomheder i et industriorganisations synspunkt er flere, og de kan samlet, på et givet tidspunkt, forklare årsagen til at virksomhederne har overlevet. Flere af virksomhederne har monopollignende status eller har stærke mærkevarer. Et fællestræk for dem alle er dog, at den darwinistiske evolutionstankegang kan forklare hvorfor de har overlevet og haft succes. Årsagerne hertil er, at de har udkonkurreret deres samtidige, de har haft en tilpasningsevne og en lydhørhed overfor forandringer, der for de fleste har betydet at de ofte er helt på forkant med udviklingen.

Undersøgelsens konklusioner er foretaget blandt forholdsvis få virksomheder, og de konklusioner, der kan træffes på baggrund heraf, skal vurderes i det lys.

Kapitel 9. Den praktiske nytteværdi for danske ledere og læsere af afhandlingen.

Dette er behandlingen af problemformuleringens punkt 4.

Kompetencer i at håndtere ledelsessituationen, samt at udvikle kernekompetencer har vi set bekræftet i de empiriske undersøgelser i tabel 2.5 omkring indre og ydre forhold. En konklusion hos både de Geus og Porras og Collins var netop at de succesrige virksomheder arbejder med mennesker, og synspunktet er bekræftet mange steder i afhandlingen. Drucker kalder det viden, Grove kalder medarbejdere for ”helpful Kassandra”. Lydhørhed overfor omgivelserne og en evne til at tackle forandringer er blot en delmængde af de ydre forhold.

Vi taler ofte om substantiverne kultur, psykologi og strategi, men sjældent om ordene i navnemåde. I navnemåde opfatter vi ofte en handling løb/ at løbe, leg/ at lege. Der sker en handling eller en proces. Indenfor organisationsforhold anvendes strategi og kultur ofte. Men sjældent i sammenhæng. Hvor mange gange har man ikke set en vinkel, hvor der tages forbehold for det kulturelle element. Sjældent ser man det psykologiske element inddraget, og kultur, psykologi og strategi endnu sjældnere.

I diskussionen omkring de succesrige virksomheder bruges ordet kerneideologi og fællesskab som vigtige elementer for at få succes.

Vi ved, at de grundlæggende teorier omkring organisationskultur handler om normer, værdier, adfærd og vaner. Nogle grundlæggende antagelser. Vi ved at psykologi handler om interaktion og adfærd mellem mennesker og deres handlemåder og vi kender strategibegrebet.

God ledelse handler om evnen eller processen til at kunne **kulturerisere**. Det er det samme som at kende virksomhedens kerneideologi og besidde en evne til at skabe et fællesskab. En betingelse for succes bliver således at identificere denne kerneideologi eller hele virksomhedens grundopfattelse. Det sker ofte som leder, at man ændrer denne kultur. Når man gør det skal man tænke sig meget grundigt om. Man griber ind i virksomhedens kultur og man starter en proces der påvirker menneskene. Man skal derfor også kunne **psykologisere**, der er evnen til at vide hvilke processer man sætter i gang. Men hvor er det normalt en ledelsesproces starter? Den starter med at ledelsen fastlægger strategien – den **strategiserer**, og meget sjældent er ledelsen klar over hvordan denne forandring kan gribe ind i psykologien og i hele kulturen. Tænk på TeleDanmark og Den Danske Banks massefyringer, der utvivlsomt er et udtryk for en strategiproces. Et eksempel på forandringsledelse og tilpasning. Der var tilsyneladende ingen der gjorde sig den ulejlighed med at tænke på de psykologiske virkninger og den frygt, usikkerhed og dårlige stemning der blev skabt. Det er lettere at nedbryde en fællesskabsfølelse end at bygge den op, og derfor bør de endelige strategiske overve-

jelser være resultatet af de overvejelser, som de kulturelle og psykologiske forhold tilsiger, og ikke omvendt. Det er paradigmeskiftet og tankevækkende.

I min miniforskning omkring organisationsforhold, der påbegyndtes for 20 år siden, har jeg til dato ikke stødt på denne sammenkædning, og det er vurderingen at de succesrige virksomheder har denne evne til at kæde kultur, psykologi og strategi sammen. Måske ikke formaliseret, men som en del af god ledelse, der ligger dybt begravet i de levende virksomheders måde at tænke på.

Det gamle ordsprog ”fire øjne ser bedre end to” kan metaforisk overføres til en hjernemetafor, hvor man ser samtlige medarbejderes hjerner som et neuralt netværk af viden. Det siger sig selv, at selv i mindre virksomheder vil ingen 3-4 mands ledelse kunne matche dette. Det er en væsentlig pointe, som mange ledere bør erkende.

Det handler om udvidede psykologiske kontrakter mellem virksomhed og medarbejderne. Vel at mærke kontrakter, der løbende tilpasses og hvor individet er i højsædet.

For mere end 40 år siden kunne man finde følgende citat i Harvard Business Review:

” Frankly, I had never thought of listening as an important subject by itself. But now that I am aware of it, I think that perhaps 80 percent of my work depends on my listening to someone, or on someone else listening to me ” (Nichols og Stevens, 1957).

Jeg har hørt om mange ledere der har været på strategikurser, men kun om få der har været på et psykologikursus. For at forstå andre mennesker er man nødt til at lytte, og lederrolle handler derfor om at inddrage menneskene i processen.

Seniorpartner, hos McKinsey fra 1950-1967, 93-årige, Marvin Bower, har i en artikel funderet over lederrollen. og hvad der kræves for at blive end god leder. Han taler også om evnen til at lytte, en evne som han mener mange ledere mangler. Samme evne betyder, at initiativ kvæles, tolerance mistes, fleksibilitet og tilpasningsevne reduceres (Bower, 1997).

Et lignende synspunkt finder vi hos Ghoshal og Bartlett (1997) der taler om initiativ, kreativitet og en virksomhed fyldt med ”entreprenørtyper i en ånd og atmosfære i virksomheden, hvor medarbejderne tilskyndes og belønnes. Det er for dem en ”individualiseret virksomhed”, som man bør stræbe efter, og mit synspunkt er det samme.

Når man læser bogen omkring B&O ser jeg egentlig et eksempel på en sådan ledelse (Poulsen, 1997).

En leder der kender kulturen og kerneideologien til bunds og som forstår betydningen af, at fællesskabsfølelse og menneskers adfærd og succes hænger sammen med denne evne. En leder der kender menneskene på en lang række niveauer og tværorganisatorisk via mange års ansættelse. Den strategiproces der blev sat i gang i B&O har vist sig at være succesrig.

I vores kendte eksempel med Oticon kan vi genfinde det samme (Dybdahl Jensen, 1996).

En ledelse der kan opbygge en fællesskabsfølelse, fordi man kender de psykologiske processer når et arbejde skal gennemføres. En ledelse der skeler til kerneideologi og kultur og som er eminente psykologer. Selv om det kan lyde banalt handler det også om at lytte som en del af den psykologiske og kulturelle proces.

Ovennævnte er ikke et forenklet billede af den virkelige verden. Undervisning i ledelse og strategi indebærer i dag både en undervisning i kultur og psykologi, men det er i den interaktive proces mellem begreberne, at lederen af i dag skal gøre brug af dem. Talemåden: ”Har vi tænkt på handlingsplan a og b høres ofte? Men de psykologiske forhold og kulturen er er ofte udeladt. Dette til trods for at det er her man bør starte.

Det gamle ordsprog ”Ingen kæde er stærkere end det svageste led” kunne passende omskrives til ”Ingen virksomhed har styrke uden en stærk medarbejderstab”.

Kapitel 10. Sammenfatning og konklusion

Afhandlingens grundantagelse er, at de succesrige virksomheder er i stand til at håndtere forandrings kompleksitet, hvor kompleksiteten kommer fra en række kræfter i de ydre forhold (omgivelserne). Ledelsens evne til at håndtere forandringer spiller en stor rolle for at have succes. Succeskriterierne skal findes i de indre forhold i virksomheden (ressourcesynspunktet), og vigtige overlevelseskompetencer er virksomhedens kultur og evnen til at lære af tidligere erfaringer. Hvis virksomhedens kultur og lærevillighed går op i en højere enhed har man muligheden for succes og overlevelse og for at blive et "levende selskab".

Problemformuleringens første spørgsmål var via empiriske forskningsbidrag at identificere væsentlige kriterier for succes og overlevelse. I tre undersøgelser blev det påvist, at de væsentligste succeskriterier er evnen til at håndtere forandringer og til at tilpasse sig, og de succesrige virksomheder har denne evne.

Profitmaksimeringsteser betyder i dag mindre end for år tilbage. Evnen til at lære og evnen til at anvende viden i virksomhederne er vigtige kompetencer. En af de internationale undersøgelser konkluderer, at manglende evne hertil er den væsentligste forståelsesfaktor, hvorfor at de fleste virksomheder dør tidligt.

En del af deres kultur er, at de har udviklet nogle kernekompetencer, der hviler som et værdigrundlag dybt forankret i hele virksomheden, og de værdier spiller en større rolle end det at tjene penge. Der er en respekt af værdier i virksomhederne, og der er en respekt af individerne. Derfor er der også en fællesskabsfølelse og en værdibaseret ledelse, der er motiverende for medarbejderne i de levende selskaber.

De skifter sjældent branche, og ofte rendyrker de store dele af værdikæden i en branche.

De sætter sig ofte store og risikobetonede mål, men det sker ofte indenfor deres kompetenceområder, og derfor er det ofte succesfuldt. De forstår penges magt, og lægger stor vægt på en betydelig soliditet, og satser uden at skulle drøfte det med andre end dem selv.

Ledelsen har en høj grad af kontinuitet. Der rekrutteres som sædvane internt, men efter nøje overvejelse af den nye topchefs evne til at værne om virksomhedens værdier og kompetencer. Arverækkefølgen våges der nøje over, og hos nogle virksomheder tager det år at finde den mest kompetente leder, der passer til virksomhedens kultur.

Empirien har derfor givet en række svar på problemformuleringens første hovedspørgsmål.

Afhandlingens andet hovedspørgsmål er at undersøge om der i den organisationsteoretiske litteratur kan findes svar på succes og overlevelse, herunder om afhandlingens grundantagelse kan bekræftes, og om vor brancheteori er tidssvarende.

I den organisationsteoretiske litteratur har en række forfattere beskæftiget sig med den biologiske metafor om en virksomhed. Det at være en levende virksomhed. Der er i litteraturen fundet betydelig dokumentation for at dette synspunkt er gældende. Lydhørhed og tilpasningsevne til forandringer er væsentlige succeskriterier. Udvikling af unikke overlevelsesevner (kernekompetencer) er væsentlige succeskriterier. Livscyklustankegangen anvendt på virksomheder kan også anvendes. En virksomhed der ikke tilpasser sig omgivelserne i form af nye livscykluskurver for virksomhedens produkter vil befinde sig i en moden branche, og med tiden vil virksomheden ikke kunne klare omgivelsernes krav.

Kraften i de forandringer der sker i omgivelserne er undertiden så voldsomme, at virksomhedernes miljø ændres totalt, og det stiller ekstra krav til lydhørhed, tolerance og tilpasningsevne.

En dansk forsker dokumenterer, at der i en periode på 100 år er 16% af de største virksomheder, der **ikke** følger en normal livscyklus. Jo større en virksomhed, jo større andel af en branche, desto større chancer for at overleve. For at blive en gammel og succesfuld virksomhed skal man være stor og brancheførende. Dette bekræftes også af egen undersøgelse.

Den kendte 5 forces model kan ikke stå alene, og kausalmodellen giver i dag en bedre forståelse for at forstå en dynamisk succesfuld strategi, hvor forståelse af en branche og af ledelsens beslutninger er væsentlige succeskriterier, men den skal suppleres med vor viden om ændrede branchestrukturer og netværk. Håndtering af usikkerheden i virksomhedens omgivelser, i form af anvendelse af nye værktøjer, kan minimere usikkerheden og dermed øge chancen for succes. Virksomhedens egne ressourcer spiller en væsentlig rolle for succes.

Den klassiske brancheteoris forståelsesramme er fortsat væsentlig for at forklare succes. De generiske strategier med fokus på omkostninger og differentiering af produkter spiller en betydelig rolle. Fokus på hele værdikæden er central, og supply chain management og value curves er blot fokus på denne klassiske problemstilling. De succesrige virksomheder har dette dybt begravet i deres kultur og det i en rendyrket grad, der ofte er forbilledlig.

Der er i dag en betydelig større interaktion mellem kræfterne i en branche, og der er opstået nye samarbejdsformer og netværk. I visse brancher optræder en ny kraft "complementors". "Arms lengths" princippet gælder derfor ikke længere for flere brancher, som eksempler herpå er edb-branchen og detailhandelen.

Usikkerheden i brancherne er større, blandt andet på grund af kortere livscyklus for de fleste produkter. Det er dokumenteret, at det gælder for dagligvarebranchen, men det gælder også for andre brancher. Også internationaliserings- og globaliseringstendenser og teknologiske forandringer er med til at øge usikkerheden. Der er derfor behov for nogle nye værktøjer, der kan anvendes af virksomhederne for at reducere deres risici og øge deres kompetencer. Som løftestænger herfor er reoptioner nye værktøjer, med opkøb af virksomheder og indgåelse af strategiske alliancer. Opti-

onstankegangen fanger usikkerheden væsentlig bedre end den traditionelle nutidsværdimetode, der ikke fanger usikkerhed af cashflow eller fanger variansen på forskellige scenarier.

Spilteoretiske overvejelser er væsentlige i vurdering af branchens mulige reaktionsmønstre.

Omgivelserne skal ses i sammenhæng med virksomhedens kompetencer, og den manglende fokus på de interne kompetencer er en af de største ulemper ved 5 forces modellen. Det bekræftes af de empiriske undersøgelser omkring vigtigheden af kernekompetencer. Bevarelse og erhvervelse af kernekompetencer er af største betydning for succes. Det sker i dag ved samarbejde med forskningsinstitutioner omkring teknologiudvikling og ved strategiske alliancer.

De organisationsteoretiske begreber som kultur, den lærende organisation og strategisk varsling adresserer denne organisationsteoretiske problemstilling. De succesfulde virksomheder er gennemsyret med en kultur, der højner om virksomhedens grundlæggende værdier. Virksomhederne har en klar erkendelse af, at medarbejderne er de vigtigste aktiver, og viden hos medarbejderne er af uvurderlig betydning. Der er derfor indgået udvidede psykologiske kontrakter med medarbejderne, der højner hele entreprenørånden og selvstændigheden i de succesrige virksomheder, og derfor er motivationen høj. Også i den strategiske varsling finder vi en forklaring på deres succes. Ledelsen anvender proaktivt hele organisationen til at lytte og scanne signaler, og de tager dem alvorligt. En væsentlig ledelsesopgave er at scanne disse signaler og få dem filtreret, og de succesrige virksomheder har denne evne. Strategisk varsling og forandringsledelse hænger sammen. Vigtigheden af at være opmærksom på omgivelsernes signaler og reagere proaktivt herpå er vigtig, og de levende virksomheder har denne evne.

Afhandlingens andet hovedspørgsmål giver derfor belæg for at fastslå, at der i organisationsteorien kan findes flere forklaringer på virksomheders succes og overlevelse, og flere af de teoretiske forhold indgår i afhandlingens grundantagelse. Den klassiske brancheteoris hovedprincipper kan forklare store dele af succesen i de levende virksomheder, men det er vist at den på flere områder bør ajourføres, og at virksomheder med fordel kan anvende optionstankegangen, som løftestænger for kompetenceerhvervelse.

Afhandlingens tredje hovedspørgsmål omhandler en empirisk undersøgelse af store danske virksomheder med henblik på at identificere lighedspunkter med de internationale undersøgelser. Der findes få levende store selskaber herhjemme, og de udgør mere end halvdelen af den kapitaliserede børsværdi, og de findes inden for alle typer af brancher. En konklusion i de internationale undersøgelser og den danske undersøgelse er, at de levende virksomheder har en kultur og nogle grundlæggende værdier som de værner om. De har satset kraftigt på en branche som de behersker til fuldkommenhed. Flere af dem lægger mere vægt på at beskytte kerneideologien end at tjene penge. Penge alene er ikke målet. Virksomheder som Carlsberg og A.P.Møller er flotte levende selskaber, der via ledelse og ejerforhold ligger vægt på kontinuitet, samt at beskytte deres grundlæggende

værdier. De er ikke bange for at satse indenfor deres forretningsområder. På et tidspunkt har de alle været i krise, men har tilpasset sig tiderne. Når de satser findes der flere eksempler på, at de gør det med omtanke. Nutidige teknikker for at begrænse risikoen har flere af dem brugt naturligt via partnerskab eller med begrænset hæftelse. De levende danske virksomheder har hver på deres område "mærkevarestatus" for kvalitet og ekspertise, hvor enten selve virksomheden er mærkevaren (Carlsberg og Den Danske Bank) eller FLS og A.P. Møller, der opfattes som sublime eksperter på deres område, hvor der er tale om en høj grad af teknisk kompetence.

De økonomiske skoler kan på forskellige tidspunkter i virksomhedernes liv forklare, hvorfor de har succes. Det være sig monopolskolen eller den darwinistiske evolutionstankegang, der kan forklare alle virksomheders udvikling. Men også andre skoler kan på forskellige tidspunkter kaste lys over de danske virksomheders succes.

Både de internationale og den danske undersøgelse opererer med forholdsvis få virksomheder, og de konklusioner, der er fremdraget, er sket i historiens lys, og der kan ligge en fare i at træffe forenkledte konklusioner på så forholdsvis få virksomheder.

Afhandlingens fjerde hovedspørgsmål var at vurdere om der kunne opstilles nogle fælles retningslinier for en bredere kreds af ledere og læsere.

Der er en række forhold, hvor der kan læres af de internationale og danske undersøgelser. Evnen til at have en kultur og nogle grundlæggende værdier er vigtigere end at tjene penge. Det vil nok komme bag på de fleste. Men både de internationale undersøgelser og den danske undersøgelse bekræfter dette. Men pengene (indtjening) følger bemærkelsesværdig nok de levende selskaber.

Lydhørhed overfor omgivelserne i form af kunder og konkurrenter er vigtig. Dristighed indenfor ens forretningsområde går ofte bedre end nye ubeslægtede forretningsområder, og når det sker med omhu og brug af hele organisationens viden går det ofte godt.

En god strategi er virkningsløs uden forståelse for de psykologiske forhold og individers reaktionsmønstre. Anvendelse af virksomhedens samlede hjernekraft er den største konkurrencemæssige fordel en virksomhed kan få, og ved at inddrage medarbejdernes viden opnås både en gennemtænkt beslutning og en konsensus, der er mere motiverende end en høj løn. En ledelse skal derfor være i stand til at lytte og trække på den samlede viden i organisationen. Derved opnås en fællesskabsfølelse, og en værdibaseret ledelsesform, der er en overlevelseskompetence, der er second-to-none, der udvikler en iværksætterånd, en holdfølelse, et initiativ, en lyst til at eksperimentere og en evne til at lære af erfaringer og fejl, og det er sådan at en virkelig levende virksomhed tænker.

Efterskrift

Som det fremgik af afgrænsningen kunne hver af de organisationsteoretiske emner danne baggrund for en selvstændig afhandling i forhold til succes og overlevelse. Med et holistisk grundsyn til problemstillingen vil derudover kunne undersøges en række yderligere forhold, der er dukket op undervejs. Hver for sig kan de også danne baggrund for at kaste yderligere lys over succes og overlevelsesforhold i levende selskaber:

- Betydningen af lederrollen i de levende selskaber. Herunder værdibaseret ledelse i de levende selskaber.
- Etiske værdier og de levende selskaber.
- Kompetencernes betydning (internationalisering, globalisering, teknologi).
- Ejerskabets betydning. Hvad betyder det at være fondsejet, privatejet kontra børsnotering? Er der fordele og ulemper?
- Risikoanalyse og strategisk varsling. Anvendelse af langtidsplanlægning i de levende selskaber.
- En særskilt analyse af de andelsselskaber, der er levende selskaber. Har de overlevende andelsselskaber størrelse og masse til at kvalificere sig som levende selskaber?
- Det levende selskab som entreprenør.
- En større regnskabsanalyse af de danske levende selskaber.
- Selskaberne der ikke nåede det. De døde og de store syndere. Katastroferne og hvorfor gik det galt?
- En europæisk/skandinavisk undersøgelse af levende selskaber.

Der er stadig et stort uopdyrket område at tage fat på, og Porters ord om, at senere longitudinal forskning må kaste lys over selskabers succes i det lange historiske lys, er meget passende og ramende.

Kapitel 11. Litteraturliste

1. Abell, Derek F. "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980.
2. Algrøy, Jostein: "Han gav Porter substans". Interview med Birger Wernerfelt, Civiløkonomen side 14-15, marts 1998.
3. Ansoff, Igor: "Corporate Strategy", McGrawhill, 1965.
4. Banner, David. K og Gagné, T. Elaine: "Designing Effective Organizations, Sage Publications, 1995.
5. Bates Copenhagen: "Stadig flere nye produkter på markedet, men færre og færre overlever de første 3 år". Pressemeddelelse, 5 sider, januar 1998.
6. Boydell, Tom, Burgoyne, Mike, Pedler, Mike: "Den lærende virksomhed. En strategi til bæredygtig udvikling", Forlaget Akerhus, 1997.
7. Bull, Espen & Mynderup, John: "En på lampen – Historien om familiens årelange kamp om magten i Louis Poulsen", Børsens Bøger, 1993.
8. Bower, Marvin: "Developing leaders in a business", McKinsey Quarterley 1997 number 4, side 4-17.
9. Børsen: "Kulturen på bundlinien". Interview med professor Dominique Bouchet, Odense Universitet. Børsen Job 24.1.1997.
10. Børsen: "Der skal skæres til der er friskt blod", Steen Hildebrandt, den 12.12.1997
11. Børsen: "På sporet af fremtiden. ØK og Lauritzen på vippen". Susanne Tholstrup, den 12.12.1997.
12. Børsen: "Novo-aftale med japansk partner", artikel af B. Erhardtsen den 31.marts 1998.
13. Børsens Nyhedsmagasin: "Industriens nye dagsorden", artikel af Ghita Borring den 3.april 1998.
14. Carlzon, Jan: "Riv pyramiderne ned".
15. Cortzen, Jan: "Myten Møller – Mærsk Mc-Kinney Møller – han gør Danmark rigere", Børsens Bøger, 1993.
16. Cortzen, Jan: "Kemi og købmandsskab – Danisco – Danmarks største industrifusion, Børsen, 1997
17. Coyne, Kevin P. og Subramaniam, Somu: "Bringing discipline to strategy". The McKinsey Quarterly 1996 no.4, page 14-25.
18. Champy, James, Nohria, Nitin: Fast forward. The best ideas on managing business Change. Samling af flere store artikler, Harvard Business Review Book, 1996
a: Kotter, John: Why Transformation efforts Fail, p. 91-104

b: Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra: Changing the role of top Management: Beyond Systems to People, p. 197-214
c: Leveraging Processes for Strategic advantage: A Roundtable with Xeros's Allaire, USAA's Herres, SmithKline Beecham's Leschly, and Pepsi's Weatherup.

19. Cramerer, Colin F: "Does strategy research need game theory?", Materialesamling HD, O, 1996 side 262-270.
20. Clausen, Jørgen Mads: "Fordele ved familieje", Børsen den 13.2.1998.
21. Collins, James C., Porras, Jerry I.: "Skabt til succes", Børsen Bøger 1995
22. Day, George S.: "Strategies for surviving a shakeout", Harvard Business Review, april 1997, side 93-102
23. Dahlgaard, Jens Jørn og Kristensen, Kai: "Vejen til kvalitet", 1992.
24. Den Danske Bank, Aktieguide i Skandinavien, Januar 1998.
25. Drucker, Peter: "Peter F. Druckers nye ledelseskosmos", Børsens Bøger 1992.
26. Drucker, Peter: "The theory of the Business". Harvard Business Review september-oktober 1994, side 95-104.
27. Ellemose, Søren: "A.P. Møller gruppen – stjernen i dansk erhvervsliv", Handelshøjskolens Forlag, 1997.
28. Evert, Eigil: "FLS- Klanen – Historien om Christian Kjær og familierne bag Danmarks største industrivirksomhed", Børsens Bøger, 1991.
29. Fortune, 23.6.1997: "Killer Strategies". Artikel af Gary Hamel, side 22-33.
30. Foss, Nicolai J.: "The Biological Analogy and the Theory of the Firm: Marshall and Monopolistic Competition". Journal of Economic Issues, vol. XXVIII no.4. Decemb. 94.
31. Foss, Nicolai J.: "The Austrian School and Modern Economics. Essays in Reassessment", kapitel 7 og 8, Handelshøjskolens Forlag, 1994.
32. Foss, Nicolai J.: "Research in strategy, economics, and Michael Porter". Journal of Management Studies, Januar 1996, pp. 1-24
33. Foss, Nicolai J.: "The classical theory of production and the capabilities view of the firm". Journal of Economic Studies, vol.24, No. 5, 1997, 307-323.
34. Foss, Nicolai og Hedaa, Laurids: "Strategi og organisation ". Kapitel 1: "To økonomiske strategier: Om Porter og ressourc perspektivet". Kapitel 3 sammen med Eriksen, Bo: "Styring af strategiske optioner: Et redskab til dynamisk kompetenceudvikling". Handelshøjskolen Forlag 1997.
35. Geus, Arie de: "The Living Company". Harvard Business Review. page 51-59.
36. Geus, Arie de: "Den levende virksomhed – Hvordan man overlever i et omskifteligt forret-

ningsmiljø”, Centrum, 1997.

37. Ghoshal, Sumantra og Bartlett, Christopher A.: ”The Individualized Company, HarperBusiness 1997.
38. Glamann, Kristof: ”Bryggeren – J.C. Jacobsen på Carlsberg”, Gyldendal, 1990.
39. Greens august 1997: Database over 5.000 danske virksomheder.
40. Grove, Andy: ”Only the Paranoid Survive”, Double Day, 1996.
41. Grunert, Klaus, Harmsen, Bove: ”Virksomhedskompetence - en analyse af årsager til succes i danske virksomheder”, Børsen, 1996.
42. Hansen, Per H.: ”På glidebanen til den bitre ende – Dansk bankvæsen i krise 1920-1933”. Disputats udgivet på Odense Universitetsforlag 1996.
43. Hamel, Gary og Prahalad, C.K.: ”Core Competencies”, Harvard Business Review, 1990
44. Hamel, Gary og Prahalad, C.K.: ”Competing for the Future”, Boston, Harvard Business School Press, 1994.
45. Hamel, Gary og Prahalad, C.K.: ”Competing for the Future”, Harvard Business Review, juli-august 1994, side 122-128.
46. Hamel, G.: ”Strategy as Revolution”. Harvard Business Review juli-august 1996, side 69-82.
47. Hofstede, Geert: ”Culture and Organizations. Software of the mind”. McGraw Hill, 1997.
48. Hornby, Ove: ”Med rettidig Omhu” – Skibsreder A.P.Møller 1876-1965, Schultz, 1988.
49. Kim, Chan W. og Mauborgne, Renée: ”Value Innovation. The strategic logic of high Growth”. Harvard Business Review jan-feb. 1997, side 103-112.
50. Hildebrandt, Steen og Johnsen, Erik: ”Ledelse Nu – 10 danske professorers bud på aktuel ledelse”. 2. ”Strategisk varsling” Printz, Louis og Olesen, Frank, side 27-70, Børsens Bogklub, 1994.
51. Hildebrandt, Steen og Johnsen, Erik: ”Aktuel ledelse 1996”. 7.: Gullestrup, Hans: ”Den internationale leder – eller nogle tanker om ledelse i fremtidens globale verdenssamfund”, side 157-188, Børsens Bogklub.
52. Hildebrandt, Steen og Johnsen, Erik: ”Aktuel ledelse 1997” 1.: Hildebrandt, Steen: ”Træk af den lærende organisation”, 11-83. 3.: Schultz, Majken: ”Værdier som konkurrenceparameter: Samspil i mellem virksomhedens kultur, identitet og image, side 119-147, Børsens Bogklub 1997.
53. Hildebrandt, Riis, Myrup, Johansen: ”Fornyelse i virksomheder – baseret på danske erfaringer”, Børsen, 1997.
54. Hildebrandt Steen: ”Tom Peters om den glemmede organisation”, Børsen, 30.01.1998.
55. Hildebrandt Steen: ”Viden i organisationer”, Børsen 16.1.1998.

56. Hein-Sørensen, Tune: "Organisation og forandring. – den lærende organisation", Børsen, 1997.
57. Jacobsen, Kirsten: "Svanholm". Gyldendal, 1997.
58. Jensen, Frank Dybdahl: "At lede den enkelte gennem det fælles. Bidrag til en praksisforankret styringsforståelse". PhD-afhandling, 1997, Handelshøjskolen i Århus.
59. Jørgensen, Peter Løchte: "Hvad praktikere bør vide om optioner", Finansinvest 4/97, side 22-26.
60. Kaplan, Robert S. og Norton, David P.: "The balanced scorecard – Measures that drive performance", Harvard Business Review, side 71-79, januar-februar 1992.
61. Kjær, Chr.: "Farer og fordele for familiefirmaer", Kronik i Dagbladet Børsen den 2.2.1998.
62. Kobrin, Stephen: "Beyond Symmetry: State Sovereignty in a Networked Global Economy, Working Paper 95-8, Wharton Business School. (Forfatteren er The William H. Wurster Professor of Multinational Management på Wharton).
63. Kotter, John P.: "Leading Change", Harvard Business School Press, 1996
64. Københavns Fondsbørs: "Månedsrapport Oktober 1997 nr. 305.
65. Lange Ole: "Partnere og rivaler – C.F. Tietgen, Eastern Extension og Store Nordiske. Ekspansion i Kina 1880-96". 4. del i hans afhandling, Gyldendal, 1980.
66. Lange Ole: "Den hvide elefant – H.N. Andersens eventyr og ØK 1852-1914, Gyldendal, 1986.
67. Lange Ole: "Logbog for Lauritzen", Handelshøjskolens Forlag, 1995.
68. Laursen Karsten: "Økonomi og moral – Fem essays", Handelshøjskolens Forlag, 1997.
69. Leslie, Keith J. og Michaels, Max P.: "The real power of real options", McKinsey Quarterly, 1997 number 3, side 5-23.
70. Lundvall, Bengt-Åke, K. Jørgensen, R. Lund, P.T.Madsen, P.Nielsen, S. Nymark, F.S.Kristensen, A.Gjerding: "Den fleksible virksomhed. Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv. Diskoprojektet: Rapport nr. 1.", Erhvervsudviklingsrådet, september 97.
71. Nichols, Nancy A.: "Scientific Management at Merck. An Interview with CFO Judy Lewent". Harvard Business Review januar-februar 1994, side 88-99.
72. Maaløe, Erik: "The explorative-integrative approach to case studies as a research tool", Working Paper, Handelshøjskolen i Århus, 1993.
73. Madsen, Ole Øhlenschläger: "Virksomhedsovertagelser og fusioner i dansk industri. Disputats 1982, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
74. Marshall Alfred: "Principles of Economics", Prometheus, 1997. Opr. 1890 og 8.udgave i 1920.
75. Mintzberg, Henry: "The Fall and Rise of strategic planning", Harvard Business Review, januar-februar 1994, side 107-114

76. Mintzberg, Henry: "Crafting Strategy", Harvard Business Review, side 66-75, 1987.
77. Morgan, Gareth: "Images of organization", Sage Publications, 1986.
78. Møllerup, Erik: "Hvad formanden gør...", Gyldendal 1992.
79. Møller, Mogens Vinther: Brancheteori, seminar , Handelshøjskolen i Århus, forår 1997
80. Møller, Mogens Vinther: En analyse af den europæiske mejeribranche med fokus på danske forhold, Seminar Handelshøjskolen i Århus, november, 1997
81. Møller, Mogens Vinther: "Watch out for those strategic Inflections Points", Civiløkonomen, side 8-10, dec. 1996.
82. Nichols, Ralph og Stevens, Leonard A.: "Listening to people, Harvard Business Review, sep-okt. 1957, p.85.
83. Olesen, Frank.: "Teorien om det situationsbestemte strategiske varslingsystem." Ph.D.-afhandling. Handelshøjskolen, Teledanmark m.fl. (1995).
84. Peter, Thomas J., Waterman, Jr., Robert H.: "In search of Excellence – Lessons from America's best-run companies", Harper & Row, Publishers, 1982.
85. Porter, Michael: "Competitive Strategy and Tecniques for Analyzing Industries and Competitors", (The Free Press, 1980).
86. Porter, Michael: "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performace", (The Free Press, 1985).
87. Porter, Michael: "The state of strategic Thinking", Economist, 23.maj 1987, side 21.
88. Porter, Michael: " Towards a dynamic Theory of Strategy", side 423-461 i Fundamental issues in Strategy. A research agenda redigeret af Rumelt og Schendel, Harvard Business School Press, 1994.
89. Poulsen, Per Thygesen: "Breakpoint – Anders Knutsen og Bang & Olufsen", Centrum, 1997
90. Poulsen, Per Thygesen. "10 år skulder ved skulder. De leder sammen Danmarks største ingeniørforretning: F.L. Smidt-Fuller Engineering", Civiløkonomen, 2/98.
91. Rumelt, Richard P.: "Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard Business School Press, 1974.
92. Saloner, Garth: "Game theory and Strategic Management: Contributions, Applications, and Limitations, side 155-194 i Fundamental issues in Strategy. A research agenda redigeret af Rumelt og Schendel, Harvard Business School Press, 1994.
93. Schein, Edgar H.: "Organisationspsykologi", Systime, 1996
94. Schein, Edgar H.: " Organizational Culture and Leadership, 2nd. Edition, Jossey-Bass Publishers, 1992

95. Schultz, Majken: "Kultur i organisationer", Handelshøjskolens forlag, 1990.
96. Stevenson, Howard H.: "Do lunch or be lunch - The Power of Predictability in Creating your Future", Harvard Business School Press, 1998.
97. Stewart, Thomas: "Beat the budget and astound your CFO", Fortune, side 107-108, oktober 1996.
98. Strandskov, Jesper: "Internationalisering af virksomheder. Nyere teoretiske perspektiver". Handelshøjskolens Forlag, 1995.
99. Sørensen, Henrik: "Strategisk ledelse af interorganisatoriske relationer", upubliceret licentiatafhandling, 1997.
100. Thomsen, Steen: "Struktur og Dynamik blandt de største danske industrifirmaer 1890-1990. WP 3-95, HHK.
101. Thomsen, Steen: "An empirical Test of the corporate Life Cycle", WP 4-1997, Handelshøjskolens Forlag.
102. Tusman, Michael L., O'Reilly, Charles: "Winning through Innovation. A practical guide to leading organizational Change and Renewal"., Harvard Business School Press, 1997.
103. Thompson & Strickland: "Crafting & Implementing Strategy, Irwin, 1995.
104. Wack, P.: "Scenarios, uncharted waters ahead", Harvard Business Review, sep/okt., 1985.
105. Wibholdt, Rene: "Kravet er – på minuttet – at kunne mere for færre penge". Interview med professor John Johansen, Handelshøjskole Syd, Civiløkonomen januar 1998.
106. Yin, Robert K.: "Case Study Research", Sage Publications, London, 1989.
107. Økonomisk ugebrev, nr. 41, side 7, december 1997.

Kapitel 12. Konferencer

Konferencer:

Handelshøjskolen i Århus: Nyere forskningsbidrag indenfor kvalitetsmålinger og logistik, den 17.september 1997.

Handelshøjskolen i Århus: PhD-forsvar af Frank Dybdahl Jensen, den 22.januar 1998.

Finansanalytikerforeningen: Virksomhedsbesøg hos Carlsberg den 16.3.1998.

Lanceringer indenfor dagligvarehandelen 1988-1997

	1988	89	90	91	92	93	94	95	96	97
Tobak	10	7	9	9	6	8	14	12	9	12
Øl/vin/spiritus	9	7	13	13	10	19	14	9	18	17
Læskedrikke	5	9	19	26	23	29	26	26	35	32
Konfektur	30	39	22	26	22	19	21	28	21	30
Dybfrost	6	24	21	35	31	12	22	48	50	52
Fødevarer iøvrig	56	62	77	69	104	88	93	67	86	150
Personlig pleje	16	14	23	21	25	25	21	30	50	29
Kemiske/tekniske husholdningsprod.	11	15	24	10	8	10	13	6	6	3
Andet	12	28	17	22	16	19	18	28	32	48
Ialt	155	204	225	231	245	229	242	254	307	373

Kilde: Bates, København.

Virksomhed	Stiftet	Bemærkninger
Tryg-Baltica smba	1731	Kjøbenhavns Brandforsikring første selskab
Skandinavisk Holding A/S	1750	Chr. Augustinus Fabrikker. Omdannet til AS i 1919
C.W. Obel A/S	1787	Delvis ejet af Skandinavisk Holding
Alm. Brand af 1792	1792	Gensidig forsikring
J-F. Lemvig-Müller Holding A/S	1833	Omdannet til A/K 1920 under navnet P. Munck. Fusioneret 1920 med I.F.Lemvig Müller
Carlsberg A/S	1847	
Sophus Berendsen A/S	1854	
H. Hoffmann & Sønner A/S	1863	
Aktieselskabet Th. Wessel & Vett, Magasin du Nord	1868	Videreførelse af hvidevareforretning åbnet af Wessel og Vett
GN Store Nord as	1869	Sammenslutning af det norsk-dansk-engelske o.a. telegrafsekskaber
Aarhus Oliefabrik A/S	1871	
Jyllands-Postens Fond	1871	Jyllandsposten. Fonden dannet 1971
Den Danske Bank Aktieselskab	1871	Landmandsbanken
Danisco A/S	1872	Aks. De Danske Sukkerfabrikker 1872 og Aks. De Danske Spritfabrikker stifter 1881
Louis Poulsen & Co. A/S	1874	
Chr. Hansen Holding A/S	1874	Omdannet til A/K under navnet Chr. Hansen Teknisk Kemisk Laboratorium 1917
Icopal a/s	1876	Navnet ændres i 1912 til A/K Jens Villadsens Fabrikker
FLS Industries A/S	1882	F.L.Smith & Co. A/S
Politiken-Fonden	1884	Dagblade
Chr. Kjærgaard Aktieselskab, Nørresundby	1887	
Aktieselskabet Dampskibsselskabet Torm	1889	Rederi og shipping
Superfos a/s	1891	Aktieselskabet Dansk Svovlsyre og Superphosphat-Fabrik
NKT Holding A/S	1891	Tidligere Aks. Nordisk Kabel og Trådfabrikker
DAT-SCHAUB a.m.b.a	1893	Schaub & Co.
Thomas B. Thrige's Fond	1894	Th. Thrige
J. Lauritzen Holding A/S	1895	Under navnet Dampskibsselskabet Vesterhavet. Nuværende navn ændret i 1969
Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger	1896	
Danske Træløst A/S	1896	Aarhus Træløsthandel
A/S Det Østasiatiske Kompagni	1897	
Aage og Anna Gram Fonden	1901	Gram A/S
NTR Holding A/S	1901	Tidligere Rasmussen & Schiøtz. Frasolgt 1997
Jyske Bryg Holding AS	1901	Faxe, Ceres, Bryggerigruppen
Tank- og Ruteskibe I/S	1904	
Leo Fondet	1908	Ejer Løvens Kemiske Fabrik
Aktieselskabet Schouw & Co.	1911	
Lundbeckfonden	1915	H. Lundbeck A/S
J. C. Hempels Skibsfarve-Fabrik A/S	1915	
Skandinavisk Motor Co. A/S	1917	
PFA Pension, forsikringsaktieselskab	1917	
Den Danske Presses Fællesindkøbs-Forening	1917	Branche indkøbsforening
Monberg & Thorsen Holding A/S	1919	
Egmont Fonden	1920	Egmont H. Petersens Fond
Knud Højgaards Fond	1921	Ejer Højgaard & Schultz
Toms Fabrikker A/S	1924	J.Høgghs Lakrids og Sukkervarefabrik
Novo Nordisk A/S	1925	Novo Nordisk Industri
Bang & Olufsen Holding a/s	1925	Stiftet under navnet Bang & Olufsen
GASA AARHUS A/S	1929	som et andelsselskab

Virksomhed	Stiftet	Bemærkninger
Forsikrings Aktieselskabet Alka	1929	Dansk Kooperativ Assurance – arbejderbevægelsen
Solar Holding A/S	1930	Nordisk Solar
LEGO A/S	1930	Nuværende navne fra 1974
Dansk Pelsdyravlerforening	1930	
Danfoss A/S	1930	
COWI Rådgivende Ingeniører AS	1930	Dr.Tech. Chr. Ostenfeldt – cowifonden 57%
Carl Allers Etablissement, Aktieselskab	1930	
F. Junckers Industrier A/S	1932	
Radiometer A/S	1935	
Rockwool International A/S	1936	
Incentive A/S	1939	
Det Danske Stålvalseværk A/S	1940	
Cheminova Holding A/S	1942	
Copenhagen Pectin A/S	1943	Skensved Kemiske Fabrik
Rambøll, Hannemann & Højlund A/S	1945	
Kommunernes Pensionsforsikring Aktieselskab	1945	HK og kommuner ejer mindre end 50%
Per Aarsleff A/S	1946	
De Berlingske Dagblade A/S	1950	Fusion med Det Berlingske Selskab af 1982
Interdan A/S	1952	
Micro Matic Holding A/S	1953	
Dansk Supermarked A/S	1956	Blusemagasinet i Århus
Poul Due Jensen's Fond	1957	Grundfos. Under navnet Bjerringbro Pumpefabrik
Coloplast A/S	1957	
Totalkredit Realkreditfond	1959	Provinsbankernes Reallånefond
FinansieringsInstituttet for Industri og Håndværk A/S	1959	
Falck A/S	1960	
Dansk Landbrugs Realkreditfond	1960	
Dalhoff Larsen & Horneman A/S	1960	
A/S Vestfrost	1963	
A/S Eccolet Sko	1963	
Carl Bro as	1965	Fortsættelse af Carl Bro I/S
Henriksen og Henriksen Holding A/S	1966	
A/S Bygma	1966	
A/S Jyske Bank	1967	Fusion af Silkeborg Bank
V. Kann Rasmussen Industri A/S	1968	
Steff-Houlberg Slagterierne Amba	1968	Fusion af større andelsslagterier
Dansk Landbrugs Grovvarerelskab A.m.b.a.	1969	Fusion af andelsselskaber indenfor foderstoffer
BHJ Holding A/S	1969	
MD Foods amba	1970	Fortsættelse af andelsmejerier
Mejeriselskabet Kløver Mælk A.m.b.a.	1971	Fortsættelse af andelsmejerier
Brandtex A/S	1971	
Topdanmark A/S	1972	Omdannet fra et gensidigt livsforsikringselskab
Sanistål A/S	1972	
Haldor Topsøe A/S	1972	
ISS-International Service System A/S	1973	
Fortsættelsessygekassen danmark, g/s	1973	13 fortsættelsessygekasser
Tæppeland – Jensen Tæpper Holding A/S	1974	
DTF Holding A/S	1974	dandy
F. Uhrenholt Holding A/S	1975	
Vestjyske Slagterier A.m.b.A.	1976	Fusion af større andelsslagterier

Virksomhed	Stiftet	Bemærkninger
DSV, De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A/S	1976	
Schur International a/s	1977	Forskellige aktieomdannelse og fond i 1977
Nykredit Holding A/S	1977	Sammenslutning af Jyllands Krf. og Forenede Krf. Begge over 100 år
Danpo Holding A/S	1977	Farre Food
TICAN a.m.b.a.	1978	Fusion af større andelsslagterier
Olieselskabet Danmark a.m.b.a.	1978	Fusion af brændselsfirmaer
SuperIndkøb A.m.b.a.	1985	Videreførelse af Oceka
Fleggaard Holding A/S	1985	
Vestas Wind Systems A/S	1986	Vindmøller
Sydbank A/S	1986	Sammenslutning af flere banker og sparekasser
Pengeinstitutternes BetalingsSystemer A/S	1986	
Unidanmark A/S	1989	Fusion af større pengeinstitutter
Spar Nord Holding A/S	1989	Omdannet. Sparekassen Nordjylland 1967
Jysk Sengetøjslager A/S	1989	Omdannet fra Larsen Rejser fra Jysk Sengetøjslager
Tele Danmark A/S	1990	Sammenslutning af regionale teleselskaber. Delvis udenlansk ejet
Slagteriselskabet Danish Crown AmbA	1990	Fusion af større andelsslagterier
Pen-Sam Holding A/S	1990	
Københavns Lufthavne A/S	1990	
BRFHolding a/s	1990	
SJ-Holding A/S	1991	Restauranter
BIKUBEN GIROBANK A/S	1991	Fusion af Bikuben og Girobank
Industriens Pensionsforsikring A/S	1992	
Centralkøb A/S	1992	
RealDanmark Holding A/S	1993	Sammenslutning af KD Holding og en række
Nic. Christiansen Holding af 1993 ApS	1993	