

Strategi og struktur

Denne studien av endringer i strategi og struktur i store industriforetak i USA begynte som et eksperiment innenfor litteraturen om komparativ næringslivshistorie. Den bakenforliggende ideen var at en undersøkelse av hvordan ulike virksomheter gjennomførte én og samme aktivitet – det kunne for eksempel være produksjon, marketing, anskaffelse av råvarer, finansiering eller administrasjon – ville være like verdifull som en studie av hvordan én enkelt bedrift gjennomførte alle disse aktivitetene. En slik sammenlignende analyse ville gi grunnlag for en mer inngående forståelse av hvordan den undersøkte funksjonen fungerer, og dermed bidra til mer nøyaktige tolkninger og en mer meningsfull evaluering av hvor godt flere ulike foretak har fungert på det aktuelle området, enn en hel rekke analyser fra enkeltbedrifter. Den ville derfor gi et klarere bilde av hvordan amerikanske næringslivsledere har håndtert denne ene aktiviteten i årenes løp.

Innledningskapitlet til Chandlers bok «Strategi og struktur. Noen kapitler i industriforetakenes historie» M.I.T. Press (1966)

Oversett fra engelsk av Elisabeth Hunkeland for Språkvesetraden DA

nen i den amerikanske økonomien etter annen verdenskrig har ført til rask vekst i tallrike industriforetak. Lederne i disse bedriftene står nå overfor komplekse administrative problemer som før krigen bare berørte de største konsernene. Samtidig har det økte antallet enheter med virksomhet innenfor politikk, det militære, utdanning, medisin og næringsliv ført til at sosiologer, antropologer, økonomer, samfunnsvitere og andre forskere har rettet oppmerksomheten mot hvordan de blir administrert. Historikerne har imidlertid ikke forsynt samfunnsvitene med så mye empiriske data som kan legges til grunn for generaliseringer eller hypoteser om administrasjon av store selskaper. Historikere har heller ikke formulert så mange egne teorier eller generaliseringer.

Endringer i bedriftsadministrasjonens utvikling var et utfordrende emne for en komparativ analyse, og en studie av innovasjon så ut til å kunne være et egnet fokus for en slik undersøkelse. Historisk sett har administratorer sjelden endret sine daglige rutiner eller maktposisjoner annet enn under svært sterk press. Derfor bør en studie av fremveksten av nye administrasjonsformer og -metoder rette søkelyset mot presserende behov og interessante muligheter – både i og utenfor bedriften. Den organisatoriske strukturen som brukes i administrasjonen av de største og mest komplekse amerikanske industriforetak, så ut til å kunne tilby de beste mulighetene.

MULTIDIVISJONELL DESENTRALISERT STRUKTUR

Men hvilken type struktur er det som har vært brukt til å administrere slike store virksomheter? Og hvem er det som har ut-

viklet den? En innledende undersøkelse av erfaringene i femti av de største industriforetak i USA bidro til å gi svar på disse spørsmålene. Denne undersøkelsen viste at de siste årene har de fleste industribedrifter innenfor alle mulige typer virksomhet innført det vi kan kalle en multidivisjonell organisasjonstype. I en slik organisasjon har man et hovedkontor som planlegger, koordinerer og evaluerer arbeidet i en rekke ulike driftsdivisjoner og tildeler dem nødvendig personell, fasiliteter, finansielle midler og andre ressurser. Lederne som kontrollerer disse divisjonene, styrer også de fleste funksjoner som trengs for å kunne håndtere en produkttype eller et sett med tjenester innenfor et stort geografisk område, og hver av disse lederne har ansvar for de økonomiske resultatene i sin divisjon og for at den lykkes i markedet. Denne formen for administrasjon kalles på forretningspråket ofte en «desentralisert» struktur.

Det er mulig at andre store selskaper som ikke står på listen over de 50 største, begynte å innføre den «desentraliserte», multidivisjonelle strukturen i 1920-årene eller enda tidligere. Men de fire utvalgte – du Pont, General Motors, Jersey Standard og Sears – var blant de aller første som satte i gang store omorganiseringer av denne typen. Det som er viktig i denne studien, er at lederne i disse fire selskapene begynte å utvikle den nye strukturen uavhengig av hverandre og alle andre bedrifter. Det var ingen som imiterte noen andre. Alle mente at deres egne problemer var unike, og at nettopp deres løsninger var genuine innovasjoner som førte til helt nye måter å administrere store industriforetak på. Litt etter litt ble disse innovasjonene modeller

for lignende endringer i mange amerikanske selskaper.

Etter hvert som undersøkelsen av organisatorisk innovasjon i disse fire selskapene gikk fremover, ble flere viktige forhold klarlagt. For det første: For å kunne foreta en meningsfylt analyse av hvordan den nye administrasjonsformen ble til, krevdes det inngående kunnskap om bedriftens tidligere organisasjon – faktisk om hele dens administrative historie. For det andre: Endringer i organisasjonsstrukturen var nøye forbundet med hvilken måte selskapet hadde ekspandert virksomheten på. En evaluering av administrative endringer forutsatte derfor en detaljert forståelse av selskaps vekstmønstre. For det tredje: Disse mønstrene reflekterte i sin tur generelle endringer i den amerikanske økonomien, og særlig endringer som påvirket markedet eller etterspørselen etter bedriftens produkter. Og for det fjerde: Omorganiseringene var påvirket av det som skjedde innenfor administrasjon generelt i USA på den tiden de ble gjennomført. De to første av disse punktene krevde videre undersøkelser av de fire utvalgte selskapers historie. Det tredje og fjerde forutsatte godt kjennskap til amerikansk næringsliv i et historisk perspektiv.

UTVIDET SAMMENLIGNING

Dette behovet for å utvide rammene for undersøkelsen gjorde det også mulig å utvide formålet. Man kunne for eksempel finne ut hvor stor betydning den generelle økonomiske og administrative utviklingen hadde hatt på veksten og organisasjonene i disse industribedriftene ved å sammenligne erfaringene i de fire selskapene i undersøkelsen med mange andre lignende store

bedrifter. En slik utvidet sammenligning ville ikke bare kaste mer lys over innovasjonsprosessen i de fire utvalgte selskapene, men også gi informasjon som grunnlag for generaliseringer om industribedriftens historie som institusjon – dertil en av de moderne institusjonene som har hatt mest avgjørende betydning. Slik ble det som begynte som et eksperiment i komparativ næringslivshistorie, utvidet til å bli et eksperiment i institusjonell historie.

For å kunne gjennomføre en slik mer omfattende studie gjennomførte vi en summarisk undersøkelse av den administrative utviklingen i nærmere hundre av USAs største industribedrifter. Informasjonen om de mange selskapene kom primært fra lett tilgjengelige kilder som årsregnskap og andre selskapsrapporter, offentlige publikasjoner, tidsskriftartikler og i noen tilfeller biografier og historiske beskrivelser av bedrifter. I 18 av de viktigste selskapene ble det skriftlige materialet utfyllt med intervjuer med personer på høyt nivå i ledelsen. Men de langt mer detaljerte analysene av den organisatoriske innovasjonen i du Pont, General Motors, Standard Oil (New Jersey) og Sears, Roebuck & Co var i høy grad basert på selskapenes interne dokumentasjon: forretningsbrev, rapporter, memorandum, møtereferater og så videre. Disse historiske dokumentene ble komplettert med intervjuer med personer som hadde vært med på å gjennomføre de organisatoriske endringene.

Når jeg bruker disse opplysningene, vil jeg prøve å si noe om den store industribedriftens historie som en grunnleggende, moderne amerikansk institusjon. Derfor gis det her også informasjon om bedriftsadministrasjonens historie i USA og om

endringer i den amerikanske økonomien generelt. Og den forteller enda mer om historien til de enkelte selskapene i studien. Jeg prøver å formidle denne informasjonen ved å fokusere på fremveksten og spredningen av den moderne, «desentraliserte» organisasjonsformen i amerikansk industri. Mesteparten av arbeidet er tilegnet den administrative utviklingen i de fire selskapene som først skapte den nye strukturen. Som studier i organisatorisk nytenkning viser disse beskrivelsene hvorfor du Pont, General Motors, Standard Oil (New Jersey) og Sears, Roebuck & Co utvidet virksomheten, begynte med nye funksjoner og beveget seg inn på nye forretningsområder, og hvorfor hver ending krevde at administrasjonen ble utformet på en ny måte. Vi undersøker hvordan travle næringslivsledere – ofte langsomt og nøymsommelig – utarbeidet nye metoder og midler for å koordinere, evaluere og planlegge effektiv bruk av en enorm og variet sammensetning av mennesker, midler og materialer.

NOEN GENERELLE PÅSTANDER

For at man først skal kunne sammenligne fire selskaper på en fruktbar måte, og så 80 til, og for at beslutningene og handlingene som ble gjort i disse bedriftene, skal kunne si oss noe om industribedriftens historie som institusjon, må termene og begrepene som blir brukt i disse sammenligningene, defineres nøyte og presist. Ellers kan sammenligningene og resultatene være mer villende enn informative. Med følgende generelle eller teoretiske påstander prøver jeg å oppnå en slags begrepsmessig presisjon og forklare på en forholdsvis tydelig og overforenklet måte hvordan den mo-

derne, «desentraliserte» strukturen, til, uten å referere til historiske realiteter.

Før jeg utdyper disse påstandene, trenger vi en definisjon av termen *industribedrift*, som i denne sammenheng brukes i betydningen «stort, privat, profitorientert forretningsforetak som håndterer varer i noen av eller alle de ulike prosessene i industrien, fra utvinningen av råvarer frem til salget til sluttforbrukeren». Transportbedrifter, kraftleverandører og rene finansselskaper er altså ikke tatt med i denne studien, men bedrifter innenfor for eksempel markedsføring, råvareproduksjon, foredling og manufaktur faller innenfor denne definisjonen.

Vi kan kanskje si at en bedrift lever sitt eget liv, men bedriftens helsetilstand og fremtidige vekst vil likevel være avhengig av menneskene som styrer aktivitetene. Hvilke funksjoner har så de lederne som har ansvar for bedriftens ve og vel? De koordinerer, evaluerer og planlegger. Samtidig kan de drive med innkjøp, salg, markedsføring, regnskap, ingeniørvirksomhet eller forskning, men i et moderne forretningsforetak overlater man vanligvis disse funksjonene til andre ansatte, som selgere, innkjøpere, produksjonsledere, formenn, teknikere og designere. I mange tilfeller overvåker ikke lederen engang arbeidsstyrken selv, men administrerer i stedet andre ledes arbeidsoppgaver. Når man planlegger og koordinerer arbeidet til underordnede sjef eller produksjonsledere, forleder han oppgaver og sørger for at de har tilgang til det de trenger av utstyr, materiell og andre fysiske ressurser som er nødvendige for at de skal kunne utføre sine ulike jobber. Når man evaluerer aktivitetene deres, må han avgjøre om de ansatte og de

underordnede sjefene utfører arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Hvis det ikke er tilfellet, kan han iverksette tiltak som å bytte eller hente inn nytt fysisk utstyr og materiell, overføre eller flytte medarbeidere, eller øke eller kutte midlene de har til rådighet. Termen *administrasjon* omfatter altså i denne sammenheng også lederoppgaver og ordrer, i tillegg til avgjørelser som tas i forbindelse med koordinering, evaluering og planlegging av arbeidet i bedriften og tildeling av ressurser.

Den første påstanden er altså at administrasjon er en identifiserbar aktivitet, at den ne aktiviteten består av noe annet enn innkjøp, salg, videreforedling eller varetransport, og at lederne i en stor industribedrift er mer opptatt av administrasjon enn av hvordan det går med det funksjonelle arbeidet. I små bedrifter er det den samme personen eller gruppen som kjøper materialet, selger de ferdige varene og overvåker produksjonen, som også koordinerer, planlegger og evaluerer disse ulike funksjonene. Men i store bedrifter er administrasjon som regel en spesialisert heltidsjobb.

Den andre påstanden er at en administrator må ta seg av to ulike typer administrative oppgaver når han koordinerer, evaluerer og planlegger bedriftens virksomhet. Av og til må han være opptatt av den langsiktige driften av foretaket, mens han andre ganger må konsentrere seg om at den daglige virksomheten er problemfri og effektiv. Det første forutsetter at man konsentrerer seg om langsiktig planlegging og evaluering, den andre at man tar seg av umiddelbare problemer og behov og mestrer alle slags eventualiteter og kriser. I virkeligheten verden er overgangen mellom disse to ofte glidende. Men det er åpenbart at en-

kelte beslutninger dreier seg om generell fastsettelse av grunnleggende mål og av hvilke handlingsplaner og prosedyrer som er nødvendige for at man skal oppnå disse målene, mens andre dreier seg mer om den daglige driften, som foregår innenfor rammene av slike mål, policyer og prosedyrer.

FIRE ADMINISTRATIVE NIVÅER

De følgende påstandene dreier seg om hva de administrative oppgavene som håndteres av de ulike kontorene eller stillingene i de mest komplekse administrasjonsstrukturene, består av. Lederne i et moderne, «desentralisert» selskap utfører sine administrative oppgaver på fire ulike nivåer (se figur). Hvert slikt nivå i bedriften har et eget sett med administrative oppgaver.

Øverst finner vi *hovedkontoret*. Der sitter den øverste ledelsen og stabsspesialister, som koordinerer, evaluerer og planlegger mål og policyer og tildeler ressurser til et antall relativt selvstendige og uavhengige divisjoner.

Hver *divisjon* håndterer én stor produkttype eller styrer bedriftens virksomhet innenfor ett stort geografisk område. Hver divisjon har et divisjonskontor, som i sin tur administrerer en rekke avdelinger.

Hver av disse *avdelingene* har ansvaret for å administrere én viktig funksjon, som produksjon, salg, innkjøp, produksjon av råvarer, ingeniørvirksomhet, forskning eller økonomi. Avdelingskontoret koordinerer, evaluerer og planlegger for et antall feltenheter.

På laveste nivå driver hver *feltenhet* et anlegg, en fabrikk, en avdeling, et lokalt salgskontor, et innkjøpskontor, et teknisk laboratorium eller forskningslaboratorium, et regnskaps- eller økonomikontor eller

lignende. De fire ulike administrative nivåene i en stor multivisjonell bedrift er altså feltenheten, avdelingskontoret, divisjonskontoret og hovedkontoret. Disse termene brukes i denne studien som merkelapper på et bestemt sett med administrative oppgaver. Det bør understrekes at de ikke refererer til kontorbygningen eller rommene en bedrift disponerer. En kontorbygning kan huse lederne på hvilket som helst av de fire nivåene – eller alle fire nivåer. Og omvendt: Lederne på alle disse nivåene kan plasseres i ulike rom eller bygninger.

Bare på det laveste nivået, feltenheten, er lederne med på å utføre eller personlig overvåke de daglige aktivitetene. Og selv her kan de bruke mye av tiden sin på administrative oppgaver hvis virksomheten er omfattende. Men slike oppgaver dreier seg for en stor del om driften, og de blir utført innenfor rammene av policyene og prosedyrene som avdelingskontorene og de høyere nivåene har fastsatt. Avdelings- og divisjonskontorene kan ta noen langsiktige avgjørelser, men ellersom lederne der arbeider innenfor lignende rammer – som er definert av hovedkontoret – har deres primære administrative oppgaver også en tendens til å være taktiske eller dreie seg om driften. Hovedkontoret tar de brede strategiske eller forretningsmessige beslutningene som gjelder policyer og prosedyrer, og kan i høy grad gjøre det ettersom det jo er nettopp hovedkontoret som har det siste ordet når det gjelder fordelingen av bedriftens ressurser – arbeidskraft, penger og materiell. Det må man jo ha for å kunne utføre disse administrative oppgavene og tiltakene, og andre oppgaver og tiltak som er fastsatt på et annet nivå, men som hovedkontoret har godkjent.

Her er det kanskje klokt å uttrykke forskjellen mellom å formulere policyer og prosedyrer og det å gjennomføre dem. Formulering av policyer og prosedyrer kan defineres som enten strategisk eller taktisk. *Strategiske* beslutninger dreier seg om bedriftens langsiktige helsestilstand. *Taktiske* beslutninger handler i større grad om daglige aktiviteter som er nødvendige for at virksomheten skal være effektiv og problemfri. Men implementeringen av både strategiske og taktiske beslutninger krever som regel tildeling eller omfordeling av ressurser – penger, utstyr eller personell. Strategiske planer kan formuleres på et lavere nivå, men normalt krever iverksettelsen av slike forslag ressurser som bare hovedkontoret kan tildele. Innenfor rammene av brede policyer som er fastsatt av hovedkontoret, og med ressurser som kommer derfra, tar lederne på de lavere nivåene taktiske beslutninger.

ENTREPRENØRER OG MANAGERE

De lederne som fordeler de tilgjengelige ressursene, er altså nøkkelpersonene i enhver bedrift. Siden de spiller en så avgjørende rolle i den moderne økonomien, kalles de i denne studien *entreprenører*, mens de som koordinerer, evaluerer og planlegger ut fra ressurser som er tildelt dem, kalles *managere*. Entreprenørenes beslutninger og handlinger er de som påvirker tildelingen eller omfordelingen av ressurser i bedriften som helhet, og beslutninger og tiltak som gjelder driften, er det man kan gjennomføre med ressurser som allerede er tildelt.

Selv om entreprenørene tar noen av de viktigste avgjørelsene i amerikansk næringsliv, er ikke alle nødvendigvis oppkommet av langsiktige strategiske perspektiver.

I mange bedrifter kan lederne som har ansvar for tildelingen av ressurser, like gjerne konsentrere seg om ting som har å gjøre med den daglige driften, og vie ingen eller liten oppmerksomhet til endringer i markedssituasjon, teknologi, varetilgang eller andre faktorer som påvirker bedriftens helse på lang sikt. De tar kanskje ikke beslutninger ut ifra fremtidsrettet planlegging eller analyse, men snarere ved å møte nye situasjoner, problemer eller kriser på en tilfeldig måte etter hvert som de oppstår. De aksepterer bedriftens mål som gitt eller nedarvet. Det er åpenbart at når entreprenører agerer som managere – når de konsentrerer seg om kortsiktige aktiviteter og hopper over eller skader den langsiktige planleggingen, evalueringen og koordineringen – har de mislyktes i å fungere effektivt i sin rolle, både i næringslivet og i bedriften. Slik effektivitet bør være ett viktig kriterium når man evaluerer arbeidet til en leder i en amerikansk industribedrift.

Som vi allerede har sett, arbeider ledere i store bedrifter på fire ulike nivåer, og alle har sine egne administrative oppgaver, problemer og behov. De fire nivåene opererer i forskjellige skalaer, og lederne har ulike forretningsmessige horisonter. Managerne i feltenhetene er opptatt av én funksjon – det kan for eksempel være marketing, produksjon eller teknikk – i ett lokalt område. Lederne på avdelingskontorene planlegger, administrerer og koordinerer virksomheten i én funksjon i bred og ofte landsomfattende skala, og ikke bare lokalt. Deres profesjonelle virksomhet og eksterne informasjonsskilder gjelder personer og institusjoner som arbeider med samme spesialiserte funksjon som dem. Men divisjonslederne arbeider med en hel industri snarere enn én

funksjon. De arbeider med alle funksjonene som er involvert i hele prosessen for en produkt- eller tjenestetype. Deres horisonter og kontakter er bestemt av hele industrien, ikke bare av én funksjon. Til slutt har vi lederne på hovedkontoret, som må håndtere flere industrier eller én industri innenfor flere store, forskjellige geografiske områder. De fastsetter policyer og prosedyrer og tildeler ressurser til divisjoner som utfører alle funksjoner, enten innenfor geografiske områder eller for nokså ulike produktlinjer. Deres horisonter og interesser strekker seg over en nasjonal eller til og med internasjonal økonomi.

RESULTAT AV EAGENTYPE VEKST

I de mest komplekse industribedriftene finner vi alle disse fire nivåene, men hvert nivå kan også forekomme separat. En industribedrift kan ha alt fra ett til fire nivåer. Mange små bedrifter har i dag bare ett kontor, som administrerer ett anlegg, ett lager, ett laboratorium, én økonomifunksjon eller én salgsaktivitet. Det finnes større bedrifter med flere driftsenheter som bare har én type virksomhet, som for eksempel salg (en gross eller i detalj), produksjon, innkjøp eller teknisk virksomhet. Deres administrative struktur består bare av hovedkontoret og flere feltkontorer. I dag har vi altså også fått integrerte industriforetak med flere ulike virksomhetsområder. Og til slutt har vi de store diversifiserte industriimperiene med ulike typer virksomhet, som produserer forskjellige varer og tjenester i alle verdenshjørner.

Ettersom hvert nivå tar seg av en bestemt rekke administrative oppgaver, må hvert av dem være et resultat av en egen type vekst. Før virksomheten i en bedrift

hadde blitt så omfattende eller den tekniske kompleksiteten hadde vokst så mye at det krevde en videre oppdeling av arbeidet i bedriften, trengte man ikke bruke så mye tid på administrativt arbeid. Men så fikk man en ny spesialisering som forutsatte at en eller flere av bedriftens ledere konsentrerte seg om å koordinere, evaluere og planlegge de nye aktivitetene. Når bedriften ekspanderte geografisk, ved etablering eller kjøp av fasiliteter og personell langt borte fra den opprinnelige plasseringen, måtte man opprette en organisasjon ved et sentralt hovedkontor som kunne administrere enhetene i felten. Når bedriften vokste som følge av at man gikk inn i ny virksomhet, fikk man et sentralt kontor som administrerte avdelingene som arbeidet med de ulike funksjonene. En slik sentral administrativ enhet viste seg for eksempel å være nødvendig da en produksjonsbedrift som hadde en policy om vertikal integrering, selv begynte med engrossalg, anskaffelse av materiell og til og med råvareproduksjon. Til slutt, når en integrert bedrift var diversifisert gjennom kjøp eller etablering av nye fasiliteter og gikk inn i nye forretningsområder, eller når bedriftens ulike virksomhetsområder ble spredt over et enda større geografisk område, opprettet man et antall integrerte divisjonseenheter som ble administrert av et hovedkontor.

Tesen om at ulike organisasjonsformer oppstår som følge av ulike typer vekst, kan uttrykkes mer presist hvis man definerer planleggingen og gjennomføringen av slik vekst som *strategien*, og organisasjonen som er satt sammen for å administrere den utvidede virksomheten og ressursene, som *strukturen*. Strategi kan defineres som fastsettelse av de grunnleggende langsiktige

målene og planene i en bedrift, og valg av fremgangsmåter og tildeling av ressurser som er nødvendige for å nå disse målene. Beslutninger om å ekspandere virksomheten, etablere anlegg og kontorer andre steder, gå inn i nye virksomhetsområder eller diversifisere på mange ulike forretningsområder innebærer at man må definere nye grunnleggende mål. Man må utvikle nye handlingsplaner, tildele og omforde ressurser for å kunne nå målene og for å kunne drive og utvide bedriftens virksomhet på de nye områdene, og kunne møte varierende etterpørsel, ulike leveranskilder, skiftende økonomiske forhold, ny teknologisk utvikling og konkurrentenes aktiviteter. Ettersom en ny strategi kan tilføre nye typer personell og fasiliteter og endre den forretningsmessige horisonten til dem som har ansvar for bedriften, kan den få store konsekvenser for organisasjonsformen.

STRUKTUR ER ET RESULTAT AV STRATEGI

Strukturen kan defineres som utformingen av organisasjonen som administrerer bedriften. Denne utformingen kan være formelt eller uformelt definert, og den har to aspekter. Den omfatter autoritets- og kommunikasjonslinjene mellom de ulike administrative kontorene, og dessuten informasjonen og dataene som strømmer gjennom disse kommunikasjons- og autoritetslinjene. Slike linjer og slik informasjon er grunnleggende for å sikre effektiv koordinering, evaluering og planlegging, som igjen er helt nødvendig for å gjennomføre de grunnleggende målene og policyene og flette sammen bedriftens samlede ressurser. Disse ressursene består av finanskapital, materielle goder som anlegg, maskiner, kontorer, la-

gerbygginger og andre marketing- og innkjøpsfasiliteter, og – det viktigste av alt – de ansattes kunnskap om teknisk virksomhet, marketing og administrasjon.

Teen som kan utledes av disse ulike påstandene, er at struktur følger strategi, og at de mest komplekse strukturene er et resultat av en serie grunnleggende strategier. Økt omsetning førte til opprettelse av et administrativt kontor som skulle håndtere én funksjon innenfor ett lokalt område. Vekst gjennom *geografisk ekspansjon* gav behov for en avdelingsstruktur og et hovedkontor som administrerte flere lokale enheter. Beslutninger om å utvide virksomheten til nye områder krevde opprettelse av et sentralt kontor og en struktur med mange avdelinger, mens utvikling av nye produktlinjer eller fortsatt vekst nasjonalt eller internasjonalt førte til den multidivisjonelle strukturen med et hovedkontor som administrerte de ulike divisjonene. I denne sammenheng kalles en strategi med bevegelse inn på nye virksomhetsområder for *vertikal integrering*, og en strategi med utvikling av nye produkter kalles for *diversifisering*.

TO GRUNNLEGGENDE SPØRSMÅL

Denne teoretiske drøftelsen kan føres et skritt videre hvis man stiller to spørsmål: (1) Hvis det er slik at struktur følger strategi – hvorfor venten man da med å bygge opp den nye organisasjonen som er nødvendig for å møte de administrative behovene den nye strategien medfører? (2) Hva var årsaken til at den nye strategien som krevde endringer i strukturen, ble til?

Det finnes minst to fornuftige svar på det første spørsmålet. Det første er at den nye strategien ikke medførte noen nye ad-

ministrative behov, eller at behovene var så små at de ikke krevde noen strukturelle endringer. Det andre er at de involverte lederne ikke var oppmerksomme på behovene. Det ser ikke ut til å råde noen tvil om at nye strategier skapte nye administrative behov. Utvidelser gjennom geografisk ekspansjon, vertikal integrering og diversifisering av produkter førte med seg nye ressurser, nye typer virksomhet og flere entreprenør- og driftsmessige aktiviteter og beslutninger. Likevel kunne lederne fortsette å administrere både de gamle og de nye aktivitetene med samme personell, bruke de samme kommunikasjons og autoritetslinjene og samme type informasjon. En slik administrasjon må imidlertid bli stadig mindre effektiv. Denne påstanden bør være sann både for relativt små bedrifter med strukturer som består av uformelle avtaler mellom noen få ledere, og for store bedrifter der størrelsen og de mange ansatte i administrasjonen krever mer formelle definisjoner av forholdet mellom kontorene og stillingene. Ettersom ekspansjonen faktisk skapte behov for nye administrative kontorer og strukturer, var årsaken til at det tok tid å utvikle den nye organisasjonen, lederne som hadde ansvaret for bedriftens langsiktige vekst og helsetilstand.

Disse administratorene var enten for opp-tatt av den daglige, taktiske virksomheten til å ta inn over seg de mer langsiktige organisatoriske behovene i bedriften, eller de hadde ikke fått opplæring eller utdanning som hadde gitt dem en skjerpet sans for organisatoriske problemer eller utviklet deres evner til å håndtere dem. De kan også ha vegret seg mot hensiktsmessige administrative endringer fordi de følte at strukturelle endringer ville true deres egen

personlige stilling, makt eller – det viktigste av alt – psykologiske trygghet.

SVAR PÅ SAMFUNNSMESSIGE ENDRINGER

For å besvare det andre spørsmålet: Endringer i strategi som krevde strukturelle endringer, ser ut til å ha blitt gjennomført som respons på muligheter og behov som ble skapt av endringer i befolkningen, endringer i nasjonalinntekten og teknologiske nyvinninger. Befolkningsveksten, innflyttingen til bykjernene og deretter til forstedene, økonomisk nedgang og oppgang var forhold som skapte økte behov eller reduserte etterspørselen etter bedriftens varer eller tjenester. Utsiktene til et nytt marked eller faren for å tape et eksisterende marked stimulerte geografisk ekspansjon, vertikal integrasjon og diversifisering av produktene. Når en bedrift først hadde akkumulert store ressurser, førte behovet for å bruke medarbeidere, kapital og materiell effektivt også til at man hele tiden ble stumert til å søke etter nye markeder, gå inn i nye områder og utvikle nye virksomhetsområder eller produktlinjer. Igjen ser det ut til at oppmerksomheten man rettet mot behovene, og mulighetene som ble skapt av en ny situasjon, var avhengig av de enkelte ledernes opplæring, personlighet og evne til å holde blikket festet på de viktigste entreprenørmessige problemene selv om de hadde presserende driftsmessige behov. Vi kan kort oppsummere svarene på de to spørsmålene ved å gjenta den generelle tesen. Strategisk vekst kom som en følge av at man var oppmerksom på mulighetene og behovet – som ble skapt av endringer i befolkning, inntekter og teknologi – for å ta i bruk de eksisterende eller utvidede ressur-

sene på en mer lønnsom måte. En ny strategi krevde en ny eller i det minste omorganisert struktur for at virksomheten i den utvidede bedriften skulle være effektiv. Når man ikke utviklet noen ny intern struktur eller innøstkom nye elsterne muligheter og behov, var det fordi lederne som hadde ansvaret for bedriftens skjebne, konsentrerte seg for mye om driftsmessige oppgaver, elster at deres opplæring, utdanning og nåværende stilling gjorde at de ikke kunne utvikle en entreprenørmessig holdning.

STRUKTURENDRINGER NØDVENDIG FOR EFFEKTIVITET

En viktig følgesetning til denne påstanden er at vekst uten strukturelle justeringer bare kan føre til manglende økonomisk effektivitet. Dersom man ikke utvikler nye strukturer for å møte de administrative behovene som oppstår når man ekspanderer bedriftens aktiviteter til nye områder, virksomhetsområder eller produktlinjer, kan man ikke realisere de teknologiske, finansielle og personellmessige fordelene som følger av vekst og størrelse, og man kan ikke utnytte de utvidede ressursene på en like lønnsom måte. Uten administrative kontorer og strukturer kan de enkelte enhetene i bedriften (feltene, avdelingene og divisjonene) utvilsomt fungere minst like effektivt som uavhengige enheter (med hensyn til enhetskostnader og produksjonsvolum per ansatt) som de kan som deler av en større bedrift. Når de ansvarlige lederne i bedriften ikke oppretter de kontorene og strukturene som er nødvendige for å sammenføre ulike administrative kontorer til én enhet, har de unnlatt å oppfylle en av sine grunnleggende roller som næringslivsledere.

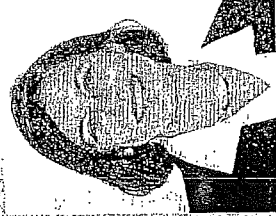
De faktiske historiske mønstrene for vekst og organisasjonsbygging i store industribedrifter var naturligvis ikke like klare og entydige som det som er teoretisk definert her. Ekspansjonsstrategiene kunne gjennomføres på mange måter, og to eller tre grunnleggende ekspansjonsmåter ble ofte brukt til samme tid. Veksten kunne komme av at man opprettet eller kjøpte nye fasiliteter samtidig som man kjøpte opp eller ble slått sammen med andre bedrifter. Noen ganger kunne en bedrift både øke omsetningen, bygge nye fasiliteter helt andre steder, gå inn i nye virksomhetsområder og utvikle en ny produktlinje samtidig. Som disse kassustudiene indikerer, tok det ofte tid før struktur fulgte strategi, særlig i perioder med rask vekst. Resultatet var at skillet mellom de ulike kontorenes oppgaver lenge forble uklart og vagt definert. En leder eller en liten gruppe ledere kunne utføre funksjonene til hovedkontoret, et sentralt kontor og et avdelingskontor samtidig. Men til slutt opprettet de fleste bedriftene ulike enheter som skulle håndtere feltenhetene, de funksjonelle avdelingene, de integrerte divisjonene eller et helt diversifisert industriimperium. Og nettopp derfor bør en klar og entydig definisjon av struktur og strategi og en forenklet forklaring av eller teori om forholdet mellom dem kunne gjøre det enklere å forstå de komplekse realitetene som er involvert i utvidelsen og ledelsen av slike store industriforetak som vi har sett på her. Den bør også underlette evalueringen av hva organisasjonsbygging har oppnådd.

MÅ KJENNE HISTORIEN

En komparativ analyse av organisatorisk innovasjon krever imidlertid mer enn for-

klaringer av termene, begrepene og de generelle påstandene som brukes ved vurdering av sammenlignbare erfaringer i ulike bedrifter. Det forutsetter også en forståelse av den større historiske rammen – både internt og eksternt – som den strategiske ekspansjonen og de organisatoriske endringene har funnet sted i. Lederne i du Pont, General Motors, Jersey Standard og Sears, Roebuck & Co løste ikke sine administrative problemer i et vakuum. Andre store bedrifter sto overfor de samme behovene og utfordringene og prøvde å løse lignende administrative problemer. Deres handlinger påvirket utviklingen i disse fire bedriftene, akkurat som erfaringene i disse fire påvirket mange andre.

Den administrative utviklingen i hvert av disse kassustudiene kan deles inn i to grunnleggende faser: etableringen av den organisatoriske strukturen etter bedriftens første betydelige vekstperiode eller gjenopptandelse som korporasjon, og omorganiseringen for å imøtekomme behov som oppsto i forbindelse med strategier for videre ekspansjon. Ved utviklingen av de tidlige administrative strukturene fulgte disse fire gjengs praksis i amerikansk industri, så her kunne organisasjonsbyggerne lære av andre. Men når de formet den moderne, multivisjonelle strukturen, hadde de gått utenfor eksisterende praksis. Her var det andre som lærte av dem. En evaluering av tiltakene som hver av dem iverksatte for å forbedre administrasjonen i sin bedrift, krever derfor noe kunnskap om metoder og praksis for forretningsadministrasjon på det tidspunktet da hver av dem bygde opp den store strukturen og begynte på omorganiseringen som førte til utformingen av den multivisjonelle bedriften. □



Joyce Falkenberg er førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Strategiske endringsprosesser er et av hennes spesialområder.



Inger Stensaker er forsker på Samfunns- og Næringslivsforskning AS (SNF). Hun er opptatt av implementering av endring og strategisk beslutningstaking.

Oversett fra engelsk av Elisabeth Haukland for Språkvektstuden DA.

Strategiimplementering: Opprinnelse og utvikling

Kommentarer til Chandlers Strategi og struktur

«Det er enkelt å formulere en strategi – det som er vanskelig, er å implementere den.»

Det er noe man ofte hører i bedrifter som strever med å gjennomføre organisatoriske endringer. Strategiimplementeringen betraktes som en stor utfordring. Chandlers viktige bok *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* la grunnlaget for vår forståelse av strategiimplementering. I ettertid er de viktige tesene i Chandlers bok om implementering blitt abstrahert og forenklet. Resultatet er at implementering ofte blir fremstilt i form av enkle spådommer, og mange av Chandlers nyanser har gått tapt. I denne artikkelen fokuserer vi på tre slike abstraksjoner. Først erkjenner vi at for å kunne implementere en strategi må man fokusere på både prosessen og strategien. Deretter stiller vi spørsmål ved den nærmest vedtatte sannheten i den normativ litteraturen om at ulike organisasjonsdimensjoner må være i samsvar (congruent) for å kunne implementere strategien. Til slutt argumenterer vi for at selv om struktur følger strategi, kan strategi også følge struktur. I konklusjonen peker vi på nyere bidrag i strategilitteraturen hvor man prøver å gjenvinne en mer helhetlig forståelse, noe som er nødvendig for å kunne implementere strategi.

IMPLEMENTERINGENS FUNDAMENT

I boken *Strategy and Structure* sier Chandler at den grunnleggende mekanismen som styrer strategiimplementeringen, er behovet for å tilpasse struktur til strategi. I en studie

av fire store amerikanske industribedrifter undersøkte Chandler endringene som ble gjort da bedriftens virksomhet utviklet seg fra å gjelde ett produkt i ett marked til å omfatte et bredt produktspekter som ble markedsført i ulike geografiske regioner. Da Chandler kartla tiltakene som ble gjennomført etter endringer i vekststrategien, fant han at organisasjonene hadde et behov for å endre sine strukturer. Som det fremgår av følgende beskrivelse, mente han at strukturen består av mange elementer:

Denne utformingen kan være formelt eller uformelt definert, og den har to aspekter. Den omfatter autoritets- og kommunikasjonslinjene mellom de ulike administrativtve kontorene, og dessuten informasjonen og dataene som strømmer gjennom disse kommunikasjons- og autoritetslinjene. Slike linjer og slik informasjon er grunnleggende for å sikre effektiv koordinering, evaluering og planlegging, som igjen er helt nødvendig for å gjennomføre de grunnleggende målene og policyene og flette sammen bedriftens samlede ressurser. Disse ressursene består av finanskapital, materielle goder som anlegg, maskiner, kontorer, lagerbygninger og andre marketing- og innkjøpsfasiliteter, og – det viktigste av alt – de ansattes kunnskap om teknisk virksomhet, marketing og administrasjon.

(Chandler, 1962:14)

Chandlers grundige forskning utgjør fundamentet for strategimplementering på tre avgjørende områder: For det første definerte han begrepet *struktur* slik at det omfatter en lang rekke elementer som er nødvendige for strategimplementeringen. For det andre sier han at det må være sam-

svar mellom alle elementene ved implementeringen. Det tredje er det mest kjente funnet fra Chandlers studie: Struktur følger strategi. Selv om Chandler fokuserte på vekststrategier, har man kunnet anvende dette på strategiske endringer generelt.

Etter Chandler ble definisjonen av implementering – og dermed vår forståelse av hva dette begrepet innebærer – snevrere. Resultatet ble at vi mistet nyansene fra Chandlers studie, og vi endte i stedet opp med begrensede normative retninger for implementering. I denne artikkelen diskuterer vi tre forhold som er problematiske i normative sammenhenger: 1) Man er for opptatt av endringenes dimensjoner, på bekostning av konteksten og prosessen, 2) det fokuseres for mye på sammenhenger mellom endringenes dimensjoner, på bekostning av effektiviteten, og 3) man legger for stor vekt på at struktur følger strategi, uten å erkjenne at strategi også kan følge struktur.

VEKTLGGING AV DIMENSJONER PÅ BEKOSTNING AV PROSESEN

Chandlers vide definisjon av strategimplementering kan betraktes som opprinnelsen til 7-S-modellen, som ble popularisert av McKinsey-konsulentene Peters og Waterman. Med henvisning til det Chandler og andre har kommet frem til, erkjenner de at for å kunne implementere en strategi, må man fokusere på mange ulike aspekter i organisasjonen. Mange forfattere pekte på behovet for å rette søkelyset mot medarbeidere og prosesser, men Peters og Waterman utarbeidet en liste over sju dimensjoner som må tas i betraktning ved implementeringen av en strategi. De lot alle dimensjonene begynne

med bokstaven *s* for at listen skulle være lett å huske. De sju dimensjonene i McKinseys 7-S-modell er: *strategy, structure, style, staff, skills, shared values (superordinate goals)* og *systems*, det vil si strategi, struktur, stil, stab, kompetanse, felles verdier (eller overordnede mål) og systemer. McKinseys 7-S-modell kom til å dominere det man oppfattet som strategimplementering. Modellen besto bare av dette – en liste over de viktige dimensjonene man måtte ta i betraktning. Det var en implisitt forutsetning at bedrifter kunne bruke modellen til å fastsette for eksempel endringser i insentiver (det vil si i *systemer*) eller behovet for endringer i den øverste ledelsen (som vil falle under *stil*) for å underlette implementeringen av en strategi.

En stor del av forskningen på strategimplementering fortsetter å legge vekt på de samme dimensjonene, i tillegg til at forholdet mellom to dimensjoner eller mellom én dimensjon og bedriftens resultater testes. Generelt kan man si at denne foranklingen av 7-S-modellen fra den inngående beskrivelsen som Chandler ga, har ført til for stor vektlegging av dimensjonene på bekostning av forståelse av selve ivertsettelsesprosessen.

Parallelt til «kokeboktilnærmingen» til implementering basert på dimensjonene, ble det utviklet retningslinjer for prosessen. Men disse kom fra området organisasjonsutvikling, og det tok tid før de ble oppfattet som relevante for implementering av strategi. Retningslinjene for prosessen inkluderer behov for å kommunisere, informere, involvere toppledelsen og delegerer fullmakter. Igjen – disse sjekklisterne er abstrahert fra en dyp forståelse av prosessen. Listen gir ikke noen forståelse

av for eksempel hvem som har behov for å kommunisere med hvem og om hva.

De få forfatterne som kombinerer prosess og elementer, gir oss en mer fullstendig forståelse av strategimplementering. Waldersee og Sheather foreslår for eksempel at strukturen i bedrifter som utvikler nye produkter, både krever integrering av forretningsfunksjonene, og at virksomheten er prosessdrevet. Resultatet er at man bruker multifunksjonelle team, som både styrker og kompliserer implementeringen. Hambrick og Cannella fant resultatmessige forskjeller mellom ledere som klarte å integrere både prosesser og elementer, og ledere som bare fokuserte på ett av disse aspektene. De mest effektive lederne arbeidet med alle implementeringselementene på listen – som ressurstildeling, policyer og programmer, strukturer, personell og insentiver – samtidig som de forankret endringene i organisasjonen ved å «selge» strategien oppover, nedover, utover og på tvers i systemet. Endringer i noen av dimensjonene – også i strukturen og insentivene – skapte grunnlag for en bedre forståelse av visjonen og av behovet for endringer. Slik ny forståelse av en visjon fører til raskere aksept av behovet for å gjøre endringer i flere dimensjoner.

VEKTLGGING AV SAMSVAR PÅ BEKOSTNING AV FLEKSIBILITET

Ett underliggende tema i Chandlers arbeid er samsvar. Chandler erkjente at det var nødvendig å ha samsvar både mellom strategi og omgivelser (eksternt samsvar) og mellom strategi og struktur (internt samsvar). Dermed kan Chandlers arbeid med samsvar sies å være en forløper til de «contingency perspectives» som vi finner i

både strategi- og organisasjonsteorien. I strategilitteraturen fokuserer man på koordinering og samkjøring av strategi og omgivelsene når man snakker om samsvar. I organisasjonsteorien forbinder man samsvar med strukturell avhengighetsteori. Hovedvekten legges på forholdet mellom omgivelser og struktur, og tanken er at visse strukturer er mer egnet for bestemte omgivelsene, og at endringer i omgivelsene krever at man revurderer valget av struktur.

I den tidlige litteraturen etter Chandler er begrepet «congruence» snevret inn til å gjelde interne forhold. Det som kjennetegner normative arbeider, er behovet for at hver dimensjon i strategimplementering skal matche alle andre dimensjoner. Forventningen er at godt samsvar mellom dimensjonene skal føre til en svært effektiv organisasjon, og at denne effektiviteten vil påvirke resultatene i positiv retning.

Selv om disse preskripsjonene er basert på Chandlers arbeid, legger man ofte for stor vekt på internt samsvar på bekostning av fleksibiliteten og det eksterne samsvaret mellom strategi og omgivelsene. Selv om internt samsvar er viktig, kan for tett samsvar mellom de ulike dimensjonene i organisasjonen føre til at det ikke blir mulig å gjennomføre nødvendige strategiske endringer. Miller fant at organisasjoner enten kan være svært effektive internt fordi de ulike elementene i bedriften er samkjørte, eller eksternt fordi de har oppnådd godt samsvar med omgivelsen. Dette er et avveiningsproblem ettersom det er vanskelig og dyrt for en organisasjon å få til begge deler samtidig. Det tette samsvaret mellom elementene som anbefales i den preskriptive litteraturen, er velegnet så lenge omgi-

velsene er stabile, men den gjør det vanskelig for organisasjonen å kunne svare på endringer i omgivelsene.

STRUKTUR FØLGER STRATEGI - OG OMVENDT

Grunnprinsippet i Chandlers bok er at struktur følger strategi. Chandler la vekt på at bedriften først utvikler en strategi og deretter implementerer den ved å gjennomføre de strukturelle endringene og tildele de ressurser som er nødvendige for implementering av strategien. Men strategien vil også bli påvirket av eksisterende strukturer og ressurser i bedriften. I dette avsnittet fokuserer vi på situasjoner der strategi vil følge struktur. Når vi legger frem dette argumentet, er det igjen med utgangspunkt i Chandlers brede definisjon av struktur, som inkluderer ressurser og kapabiliteter.

Basert på ressursbasert perspektiv setter bedrifter søkelyset på hvilken betydning eksisterende ressurser og muligheter har for både formuleringen og implementeringen av en strategi. Når man inntrer et slikt perspektiv, er det to forhold som fører til at forholdet mellom struktur og strategiskifter retning. Den første er når strategien begrenses av eksisterende strukturer eller ressurser, og den andre er når strategiviklingen drives av eksisterende strukturer eller ressurser.

Strategiutviklingen kan begrenses av at bedriften ikke kan skaffe til veie de ressurser som trengs for at man skal kunne implementere en strategi. Bedriftsledelsen ønsker kanskje å følge en annen strategi, det kan imidlertid være usikkert hvilke ressurser som trengs for å gjennomføre strategien, eller man mangler kanskje midler til å

anskaffe de nødvendige ressursene. Ifølge Dutton og Duncan er organisasjonen maktesløs i forhold til behovet for endringer dersom det verken finnes muligheter eller midler til å gjennomføre en strategi.

Den andre måten forholdet mellom strategi og struktur kan skifte retning har med at det ofte er de eksisterende ressursene i en bedrift som driver den nye strategien. Bedrifter må forholde seg til de ressursene de har, og leve med det de mangler. De ressursene som finnes i bedriften er utgangspunktet for alle strategiske endringer. Itami og Numagami fant at eksisterende ressurser påvirker de kognitive prosessene for strategiutforming i bedriften. Den sterke forpliktelsen til eksisterende rammer avgjør hvilken strategisk retning bedriften går i.

Vi kan oppsummere dette retningskiftet i forholdet mellom strategi og struktur ved å vise til Leonard-Bartons arbeid. Hun fant at eksisterende ressurser enten kunne resultere i en gjennomgripende strategiske endringer, eller i grunnleggende muligheter, som fremmer strategiske endringer.

TILBAKETIL EN HELHETLIG TILNÆRMING

Chandlers *Strategy and Structure* har hatt avgjørende betydning for vår forståelse av strategimplementering. Hans arbeid har gitt oss en forståelse av implementeringens kompleksitet og av de mange elementene som må tas i betraktning, i tillegg til behovet for samsvar mellom elementene og behovet for strukturelle endringer når en strategi blir endret. Men vi har mistet det helhetlige perspektivet fordi hans arbeid er blitt abstrahert og forenklet samtidig som

enkeltaspekter er kommet i fokus, og strategimplementeringen: 7-S-modellen, tett samsvar og enveiskausalitet mellom strategi og struktur. Slike abstraksjoner kan bidra til at vi enklere forstår implementering, men de begrenser også vår forståelse av implementeringens kompleksitet.

Vi mener at for å kunne tilegne oss videre innsikt i implementeringsprosessen og koble den til organisasjonens resultater, må vi vurdere en holistisk tilnærming til studiet av implementering. Prisen vi må betale for en slik utvidet forståelse av implementeringen, er at vi mister de enkle preskripsjonene.

I nyere studier har man begynt å innføre et mer helhetlig perspektiv på implementering. Feurer, Chaharbaghi & Wargins beskrivelse av endringer i Hewlett-Packard inkluderer aspekter ved både elementene og prosessene for implementering. De fant at for å kunne skape en struktur og kultur for endringer måtte man føre kommunikasjonen og koordinasjonen i organisasjonen opp på et høyt nivå.

Zajac, Kraatz og Bresser fokuserer på spørsmålet om balanse mellom samsvar og fleksibilitet. Man må ha balanse mellom graden av samsvar når man etablerer en generell strategisk retning for hele organisasjonen, og graden av fleksibilitet som sikrer raske reaksjoner på endringer i markedssituasjonen. De eksemplifiserer dette ved å drøfte spenningsfeltet mellom bedriftens behov for å tilpasse strategien til markedssituasjonen og behovet for å tilpasse strategien til bedriftens unike kompetanssområder. «Denne spenningen forsterkes dersom man begynner å konseptualisere strategiske endringer i dynamiske termer, ettersom det er langt mer usikkert

gnosis. I *Strategic Management Journal* 8:279-295.

Feurer, R.; K. Chaharbaghi & J. Wargin (1995): Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. I *Management Decision* 33(10):4-16.

Hambrick, D.C. & A.A. Cannella Jr. (1989): Strategy implementation as substance and selling. I *Academy of Management Executive* 3(4):278-285.

Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. I *Strategic Management Journal* 13:111-126.

Miller, D. (1992): Environmental fit versus internal fit. I *Organization Science* 3(2):159-178.

Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. & R. Whipp (1991): *Managing Change for Competitive Success*. Cambridge, MA: Blackwell.

Waldersee, R. & S. Shafter (1996): The effects of strategy type on strategy implementation actions. I *Human Relations* 49(1):105-122.

Whittington, R.; A. Pettigrew; S. Peck; E. Fenton & M. Conyon (1999): Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study 1992-1996. I *Organization Science* 10(5):185-197.

Zajac, E.; M.S. Kraatz & R.F. Bresser (2000): Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. I *Strategic Management Journal* 21:429-453.

hvor, ønskelig det er å endre strategien i respons på vekslende markedsforhold når dette fører til at organisasjonen fjerner seg fra sine tradisjonelle eller «egne» kompetanseområder.» (Zajac et al. 2000:430.)

Og til slutt: For at man skal kunne integrere alle disse aspektene ved implementeringen, foreslår Pettigrew og Whipp at det er behov for å fokusere på prosess, innhold og kontekst. En nyere studie av kompleksitet som er gjennomført av et forskersteam ledet av Whittington og Pettigrew, gir nye innsikter basert på implementeringens helhetlige, samlede og systematiske natur, med koblinger til resultater.

Mens Chandler fokuserte på vekststrategier, blir dagens organisasjoner stadig mer komplekse, og de forholder seg dessuten til stadig mer komplekse omgivelser. Dette krever en ny gjennomgang av grunnlaget for Chandlers teser og en ny vektlegging av det holistiske perspektivet. Vi må integrere enkeltspørsmålene som er drøftet her, og inkludere innhold, kontekst og prosesser for å kunne videreutvikle vår forståelse av implementering. Det er slik vi kan utvide det grunnlaget for strategiumplementering som ble lagt av Chandler for 40 år siden. □

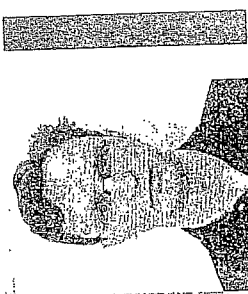
LITTERATUR

Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

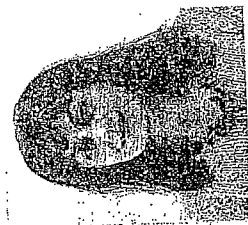
Dutton, J.E. & R.B. Duncan (1987): The Creation of momentum for change through the process of strategic issue dia-

Bruk av markedsbaserte finansieringsmekanismer i helsesektoren

Feil medisin eller feil diagnose?



Kjell J. Sunnevåg er cand. polit. fra Universitetet i Bergen (1987). Han er nå forretningsjef ved Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) i Bergen.



Afsane Bjorvatn er cand. polit. i sosialøkonomi fra Universitetet i Bergen. Hun er nå forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) i Bergen.

I Norge har det i løpet av de siste årene blitt gjennomført viktige helsepolitiske reformer. Den siste og mest omfattende er at myndighetene har skilt sykehusene ut fra den offentlige forvaltningen, overført eierskap fra fylkeskommunene til staten og etablert såkalte helseforetak. Nylig har Sykehusfinansierungsutvalget levert sin utredning om finansiering av spesialisthelsetjenesteh. I utvalgets mandat heter det at i tillegg til å finne frem til et finansieringssystem som bidrar til produktive sykehus med høy kvalitet i pasienttilbudet, skal det tas hensyn til regjeringens ønske om et sterkere organisatorisk og praktisk skille mellom oppgavene som bestiller og utfører av sykehustjenester.

Utvalget synes imidlertid ikke å ha vært villig til å gå særlig langt i denne retning, dvs. å tilrå å benytte markedet for å fastsette priser og allokere tjenesteproduksjonen. I denne artikkelen vil vi drøfte to ulike næringer til å benytte markedsbaserte systemer i en slik sammenheng. En er basert på erfaringene med det britiske