

Bachelorafhandling HA(dat.)  
Institut for Informationsbehandling

Forfattere:  
Dennis Lytken Jensen  
Lotte Krag

Hovedvejleder: Jan Kristensen

Bivejleder: Elmer Steensen



# Synergistrategi

mellem forretningsstrategi  
og IS/IT strategi

# Indholdsfortegnelse

<b>1.0 INDLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMFOMULERING.....	1
1.2 AFGRÆNSNING.....	2
1.3 METODE OG DISPOSITION.....	3
<b>2.0 VIRKSOMHEDENS STRATEGI</b> .....	<b>5</b>
2.1 STRATEGIBEGREBET.....	5
2.2 STRATEGIPROCESSEN.....	5
2.3 MISSION, VISION OG MÅLSÆTNING.....	7
2.4 STRATEGIUDVIKLINGSPROCESSEN.....	8
2.4.1 Paradigmer.....	8
2.4.1.1 Det traditionelle paradigme.....	9
2.4.1.2 Det transformationelle paradigme.....	10
2.4.2 Traditionelt syn på udviklingen af en forretningsstrategi.....	10
2.4.3 Ressourceorienteret vinkel i udviklingen af en forretningsstrategi.....	11
2.5 DELKONKLUSION.....	16
<b>3.0 IS/IT BETYDNING I VIRKSOMHEDEN</b> .....	<b>16</b>
3.1 DEFINITION OG AFGRÆNSNING AF IS/IT.....	16
3.1.1 IS.....	16
3.1.2 IT.....	17
3.1.3 IS og IT strategier, det indbyrdes forhold mellem IS og IT.....	17
3.2 DEN HISTORISKE UDVIKLING FOR IS/IT.....	19
3.3 BETYDNINGEN AF IS/IT SOM RESSOURCE I VIRKSOMHEDEN.....	22
3.3.1 IS/IT's betydning for konkurrencen.....	22
3.3.2 Vurdering af betydningen af IS/IT for den enkelte virksomhed.....	23
3.3.3 Konsekvenser af IS/IT i virksomheden.....	24
3.4 DELKONKLUSION.....	24
<b>4.0 SYNERGISTRATEGI</b> .....	<b>25</b>
<b>5.0 UDVIKLING AF MODELLEN</b> .....	<b>29</b>
5.1 DISHARMONI MELLEM FORRETNINGSSTRATEGI OG IS/IT STRATEGI.....	30
5.2 RESSOURCEDELEN.....	31
5.2.1 Afdækning af ressourcer.....	31
5.2.2 Klassificering af virksomhedens IS/IT ressource.....	34
5.2.3 Delkonklusion.....	38
5.3 EKSTERN ANALYSE.....	38
5.3.1 Brancheanalyse, Porters 5 forces.....	39
5.3.2 Porters 5 forces set i relation til ressourcen IS/IT.....	40
5.3.3 Kritisk succes faktor analyse.....	42
5.3.4 KSF i relation til IS/IT.....	43
5.3.5 Delkonklusion.....	43
5.4 INTERN ANALYSE.....	44
5.4.1 Virksomhedens situation, værdikæde.....	44
5.4.2 Værdikæden i relation til IS/IT.....	46

5.4.3 SWOT analyse.....	47
5.4.4 SWOT i relation til IS/IT.....	49
5.4.5 Delkonklusion .....	49
5.5 DEN FÆRDIGE MODEL.....	49
<b>6.0 EMPIRI.....</b>	<b>50</b>
6.1 VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE .....	50
6.1.1. Crisplant A/S.....	51
6.1.2. Crisplant A/S' produkter.....	52
6.1.3. IT i Crisplant A/S.....	53
6.2 METODE TIL DEN EMPIRISKE UNDERSØGELSE.....	54
6.2.1 Udarbejdelse af spørgeramme.....	54
6.2.2 Udvælgelse af respondent.....	56
6.2.3 Dataopsamling.....	57
6.2.4 Databehandling .....	57
6.3 EMPIRISK UNDERSØGELSE AF CRISPLANT A/S.....	58
6.3.1 Afdækning af disharmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi.....	58
6.3.2 Ressourcedelen .....	60
6.3.2.1 Afdækning af IS/IT-ressourcer i Crisplant A/S .....	60
6.3.2.2 Klassificering af IS/IT-ressourcerne i Crisplant A/S.....	62
6.3.3 Ekstern analyse.....	64
6.3.3.1 Porters 5 Forces .....	64
6.3.3.2 Kritiske succesfaktorer.....	67
6.3.4 Intern analyse .....	69
6.3.4.1 Værdikædeanalyse .....	69
6.3.4.2 SWOT analyse.....	71
6.3.5 Strategi for Crisplant A/S.....	73
<b>7.0 MODELEVALUERING.....</b>	<b>75</b>
<b>8.0 KONKLUSION .....</b>	<b>79</b>
<b>EVALUERING.....</b>	<b>83</b>
Emnet:.....	83
Modellen .....	83
Arbejdsprocessen.....	84
<b>KILDEFORTEGNELSE .....</b>	<b>85</b>
<b>BILAGSOVERSIGT.....</b>	<b>88</b>

## Figuroversigt

FIGUR 2.1 STRATEGIPROCESSEN.....	6
FIGUR 2.2 MULIGHEDER CONTRA BEGRÆNSNINGER I PLANLÆGNINGSPROCESSEN .....	8
FIGUR 2.3 FRA RESSOURCE TIL KOMPETENCE .....	13
FIGUR 2.4 RESSOURCETYPE RANGORDNET EFTER VEDVARENHED .....	14
FIGUR 2.5 ANALOGSLUTNING MELLEM PARADIGMER OG STRATEGIUDVIKLINGSMETODER ...	15
FIGUR 2.6 TRADITIONEL KONTRA RESSOURCEBASERET STRATEGIUDVIKLING.....	15
FIGUR 3.1, DET INDBYRDES FORHOLD MELLEM IS OG IT. ....	18
FIGUR 3.2 DEN GENERELLE UDVIKLINGEN AF IS/IT.....	20
FIGUR 3.3. UDVIKLING I OMKOSTNINGERNE TIL MASKINEL OG PROGRAMMEL .....	21
FIGUR 4.1 ALIGNMENT .....	26
FIGUR 4.2 SYNERGISTRATEGIMODELLEN .....	27
FIGUR 4.3 INDHOLD AF SYNERGISTRATEGIUDVIKLINGSMODEL.....	29
FIGUR 5.1 APPRECIATIVE INQUIRY CONTRA DEN TRADITIONELLE FREMGANGSMÅDE .....	33
FIGUR 5.2 FIGUR 2.5 TILLAGT SPØRGETEKNIK.....	34
FIGUR 5.3 STRATEGISK GITTER FOR BESTEMMELSE AF IS/IT'S ROLLE I VIRKSOMHEDEN .....	34
FIGUR 5.4 BOSTON MODELLEN .....	37
FIGUR 5.5 LIGHEDER MELLEM BOSTON OG MCFARLAN.....	37
FIGUR 5.6 PORTERS 5 FORCES .....	39
FIGUR 5.7 IS/IT I RELATION TIL PORTERS FIVE FORCES .....	41
FIGUR 5.8 KRITISKE SUCCESFAKTORER I RELATION TIL KD OG IR. ....	43
FIGUR 5.9 DEN INTERNE VÆRDIKÆDE .....	44
FIGUR 5.10 DEN EKSTERNE VÆRDIKÆDE .....	45
FIGUR 5.11 DEN FÆRDIGE MODEL .....	50
FIGUR 6.1 ORGANISATIONSPLAN CRISPLANT A/S .....	51
FIGUR 6.2 KLASSIFICERING AF CRISPLANT A/S' IS/IT-RESSOURCER. ....	62
FIGUR 6.3 CRISPLANT A/S' KRITISKE SUCCESFAKTORER I SAMMENHÆNG MED KD, IR OG EKSEMPLER PÅ SYSTEMER.....	68

## **Forord**

I november 1998, sad vi og spiste frokost, da vi fandt frem til, at vores bachelorafhandling skulle omhandle en integration mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi. Der formede sig en tegning af det, som vi nu kalder synergistrategi. Vi skyndte os at tegne denne spæde model ned på en serviet. Nu fire måneder senere har vi færdiggjort afhandlingen og den ide vi fik dengang har dannet grundlag for afhandlingen. -Og servietten, den har vi endnu.

I forbindelse med arbejdet med denne afhandling er der en række personer, som vi ønsker at takke for god og interesseret hjælp. Disse er først vores vejledere Jan Kristensen og Elmer Steensen, som har været venlige og imødekommende, og bidraget med konstruktive inputs. Crisplant A/S og specielt Preben Juhl Petersen skal takkes for, at vi måtte bruge Crisplant A/S som case og for den gode behandling vi har fået. Den har gjort, at vi følte os velkomne på trods af stor travlhed. Også Camilla Kølsen De Wit ønsker vi at takke for gode råd til valget af litteratur. Slutteligt vil vi takke Lene Krag for korrekturlæsning af afhandlingen.

Dennis Lytken Jensen

Lotte Krag

## **1.0 Indledning**

Der er lavet en undersøgelse blandt IT-chefer omhandlende hvilke emner, de ser som de vigtigste indenfor deres felt for øjeblikket, kaldet Årets hitter og Årets nitter<sup>1</sup>. Årets hitter blev sammenkøringen af forretningsstrategi og IS/IT strategi. Denne undersøgelse har inspireret os til at lade vores bachelorafhandling omhandle det, som for tiden ligger IT-chefer mest på sinde. Dertil kommer selvfølgelig vores egen interesse for både IS/IT og strategi.

Gennem undervisningen på HA(dat.) studiet har indgangsvinklen til arbejdet med strategi i en virksomhed været præget af, at udviklingen af en strategi finder sted som et overordnet projekt for virksomheden, hvor der hovedsageligt tages hensyn til de ydre forhold, som virksomheden opererer under. Efterfølgende hertil er IT strategien blevet udledt, således at IS/IT bliver underlagt forretningsstrategien. Gennem studiet er vi blevet opmærksomme på, at det syn, der præger strategiudviklingen er orienteret udefra markedet og ind i virksomheden, således at virksomheden hele tiden søger at tilpasse sig ydre omgivelser. Vi mener, at det yderligere er nødvendigt for virksomheden at differentiere sig fra andre virksomheder ved hjælp af de interne ressourcer, som virksomheden besidder; altså et syn, der tager sit udgangspunkt indefra virksomheden.

Gennem en bedre strategi, kan virksomheden udnytte dens potentiale mere optimalt. Derfor mener vi, at IS/IT bør have en betydning for udviklingen af virksomhedens strategi på lige fod med de traditionelle hensyn til ydre omgivelser. Herved mener vi, at virksomheden bliver i stand til at udnytte dens interne ressourcer bedre.

## **1.1 Problemformulering**

Virksomhedens tilgang til udviklingen af en strategi, hvor der tages hensyn til virksomhedens ressourcer, skal naturligvis omhandle alle ressourcer. Men da vi er HA(dat.) studerende, og vores interesseområde er her, har vi valgt at tage denne ensidige tilgang til en bedre udnyttelse af virksomhedens ressourcer. Ligeledes er vi blevet bevidstgjorte om vigtigheden af IS/IT som ressource i virksomheden og hvilke afgørende muligheder, som IS/IT kan give en virksomhed.

Problematikken med at forene forretningsstrategi og IS/IT strategi fører frem til følgende formålsbeskrivelse for afhandlingen:

---

<sup>1</sup> Se bilag 1

*Udarbejdelse af ny model til strategiudviklingsproces, der indeholder en sammenkobling og harmonisering mellem virksomhedens forretningsstrategi og IS/IT strategi. Således at man får en bedre harmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi. Modellen tager sit udgangspunkt i det ressourcebaserede syn, hvor IS/IT betragtes som en nøgleressource, der dermed bliver vigtig for opbygningen af modellen. Slutteligt eksemplificeres og vurderes modellens anvendelsesmuligheder gennem en test af modellen på Crisplant A/S.*

Med udgangspunkt i formålsbeskrivelsen opstilles problemformuleringen, som er inddelt i punkter.

1. Afdækning af den teoretiske baggrund for udviklingen af en strategi, herunder
  - ✧ Strategibegrebet
    - ✧ Traditionel strategiudvikling
    - ✧ Ressourcebaseret strategiudvikling
  - ✧ IS/IT og IS/IT-strategi
  
2. Udvikling af synergistrategi mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi, med hensyntagen til
  - ✧ Ressourcedelen
  - ✧ Intern/ekstern analyse
  
3. Afprøvning af model
  - ✧ Crisplant A/S som case
  - ✧ Vurdering af model

## **1.2 Afgrænsning**

Da afhandlingen bevæger sig på et bredt område, hele strategiprocesen, er det nødvendigt at afgrænse sig til hovedsageligt at beskæftige sig med den del af strategiprocesen, der omhandler udvikling af strategi. Fastlæggelse af mission, vision og målsætning berøres, da det er nødvendigt at have disse fastlagt for at udvikle en strategi. Afhandlingen afgrænser sig fuldstændigt fra at beskæftige sig med implementering af strategi.

Da vores studie er rettet mod IS/IT omhandler denne afhandling denne nøgleressource. Andre ressourcer, såsom Human Ressource, fysiske og økonomiske ressourcer skal der også tages hensyn til i virksomheden og udviklingen af dennes strategi, men i denne afhandling er fokus rettet mod IS/IT.

Der vil løbende blive gjort opmærksom på, hvorledes der kan drages analoge slutninger til alle former for ressourcer og udviklingen af disse til kompetencer, men der laves ikke en komplet afprøvning af hele modellen, som den burde anvendes, hvis en virksomhed skulle udvikle sin strategi efter denne model. Vi mener dog ikke, at det er ødelæggende for modellens troværdighed, da det blot er et spørgsmål om, at man ved at tage hensyn til alle ressourcer får flere faktorer, der skal tages hensyn til.

I relation til begreberne ressource, kompetence og kapabilitet behandles primært kun ressourcer, selvom vi er klar over, at det er nødvendigt at udvikle disse ressourcer til kompetencer og kapabiliteter. Det sker af pladsmæssige årsager, da en analyse af hvorledes ressourcerne afdækkes og kan påvirke virksomhedens situation er rigelig stof til en afhandling. Denne påvirkning af virksomhedens situation vil typisk være et resultat af, at ressourcerne har udviklet sig til kompetencer eller kapabiliteter. Læseren skal være opmærksom på, at en ressource ikke alene er noget værd. Først i samspillet med andre ressourcer, hvor der skabes kompetencer er ressourcen værdifuld for virksomheden. Begreberne kompetencer og kapabiliteter behandles under et; kompetencer, selvom vi er klar over, at kapabiliteter er mere procesorienteret end kompetencer. Hvor kapabiliteter er nævnt er det hovedsageligt i relation til litteratur, som omhandler kapabiliteter.

Da modellen udvikles med fokus på IS/IT og testes på en virksomhed hvor IS/IT er en nøgleressource, er det den form for virksomhed modellen primært retter sig imod. Modellen testes ikke på virksomheder med andre nøgleressourcer, da disse virksomheder har andre krav. Crisplant A/S er udvalgt fordi IS/IT er en nøgleressource i virksomheden.

Der laves ikke en statistisk korrekt undersøgelse ved at teste modellen på kun én virksomhed.

### **1.3 Metode og disposition**

Udgangspunktet for at løse problemstillingen er at udvikle en synergistrategi, inspireret af Phillip Yetton en australsk professor, der mener, at det ikke er nok at samstemme de to strategier i virksomheden men, at der er behov for en fælles integreret strategi.

Løsningen af de i problemformuleringen opstillede punkter vil være som følger:

#### **Ad punkt 1) Afdækning af den teoretiske baggrund for udviklingen af en strategi**

Først argumenteres for, hvordan en strategi skal udvikles og hvilke elementer der skal tages



hensyn til under udviklingen af en strategi. Denne del bygger på dels traditionel teori, hvor synet på udviklingen af strategien tager sit udgangspunkt udefra markedet og ind og dels det ressourcebaserede syn, som ser indefra virksomheden og ud på markedet og derved fokuserer på virksomhedens ressourcer. Vi er blevet inspireret af begge disse strategiudviklingsformer, da vi mener, at de hver især bidrager med dele, der giver det samlede billede af, hvad vi mener, der skal tages hensyn til under udviklingen af en strategi. Fokus vil derfor være på teoriernes ide og grundtanke, snarere end på en gengivelse af deres ordlyd. Det sker i afsnit 2.

I afsnit 3 argumenteres for betydningen af IS/IT, og hvilket potentiale denne indeholder. Det sker på baggrund af teori, som vi mener, giver et godt billede af problemstillingerne ved IS/IT i et tidsmæssigt perspektiv, således at fortiden og fremtiden spiller en rolle i vores vurdering af IS/IT og dennes potentiale og vigtighed i relation til strategiudviklingen.

Disse to trin leder i afsnit 4 frem til en naturlig forening mellem hvilke faktorer, der skal tages hensyn til under udviklingen af en strategi og betydningen af IS/IT i virksomheden. Dermed fremkommer grundlaget for at argumentere for en synergistrategi, der tager dette grundige hensyn i udviklingen af en strategi, hvor IS/IT er en integreret del.

### **Ad punkt 2) udvikling af synergistrategi mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi.**

Herefter tager afhandlingen i afsnit 5 en drejning fra et mere overordnet teoretisk syn til et mere operationelt teoretisk syn. Argumentationen for et behov for en synergistrategi afføder udarbejdelsen af en model til udvikling af en synergistrategi, hvor IS/IT ikke kommer ind som en understrategi til forretningsstrategien. Synergistrategimodellen bygger på kendte teorier udvalgt på baggrund af de tidligere fundne elementer, der skal tages hensyn til under udviklingen af en strategi. Disse teorier vil vi kombinere med de fundne IS/IT ressourcer samt tillægge vores egne vurderinger om modellernes styrker, svagheder og muligheder. Således fremkommer der en model, som vi mener er dækkende til udvikling af en synergistrategi.

### **Ad punkt 3) Afprøvning af model**

I afsnit 6 afprøves den udviklede model på Crisplant A/S, som en case løsning. Denne løsning bygger på to interviews foretaget af os. Den nærmere metode hertil vil være beskrevet i relation til den empiriske del.

Slutteligt vurderes modellens anvendelighed og, hvorledes den har været at arbejde med i relation til Crisplant A/S. Det sker i afsnit 7.

Gennem arbejdet med at søge litteratur til denne afhandling fandt vi frem til, at Phillip Yetton<sup>2</sup> tager den samme indgangsvinkel til udviklingen af virksomhedens strategi, som vi ønsker. Derfor er denne afhandling inspireret meget af tankegangen, der ligger til grund for Phillip Yettons to working papers<sup>3</sup>.

## **2.0 Virksomhedens strategi**

### **2.1 Strategibegrebet**

Denne afhandling tager udgangspunkt i, at alle virksomheder har og handler ud fra en strategi. Disse strategier kan placeres på en linie, hvor modpolerne er, hvorvidt en virksomhed er bevidst om sin strategi eller ej. Mellem disse modpoler er en bred vifte af strategier, således at der i praksis er tale om en grad af bevidsthed/fokusering på virksomhedens strategi. På trods af at virksomheden ikke har en bevidst, nedfældet strategi, er det grundlæggende således, at der i virksomheden er en strategi, der kommer til udtryk i virksomhedens handlinger. Denne strategi er for disse virksomheder dog ofte ustruktureret og tilfældig, hvorfor virksomhedens ressourcer og potentiale ikke udnyttes optimalt. Det mest optimale er, at virksomheden er bevidst om sin strategi og nedfælder den, således at der ikke opstår tvivl om denne. En velformuleret strategi bidrager til, at virksomheden kan opstille og fordele sine ressourcer, således at disse fremmer virksomhedens konkurrenceparametre på en optimal og konkurrencedygtig måde i forhold til konkurrenterne. Begrebet strategi defineres således på følgende måde:

”An organizations strategy consists of the moves and approaches devised by management to produce succesfull organization performance”<sup>4</sup>

### **2.2 Strategiprocessen**

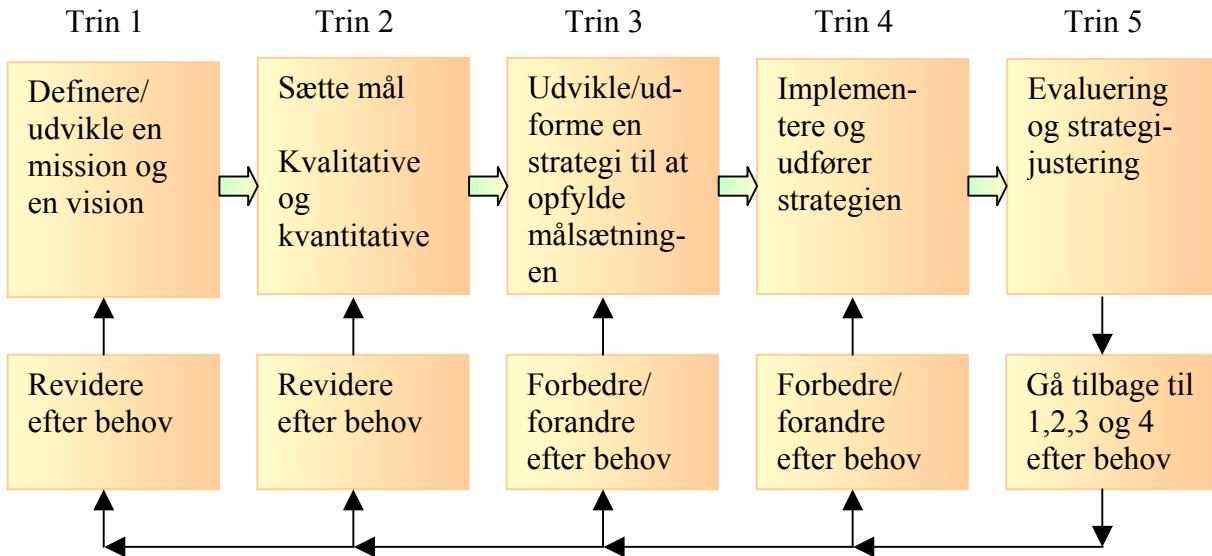
At udvikle en strategi er et yderst seriøst stykke arbejde, hvis resultat forøger virksomhedens muligheder for succes betragteligt. Til brug for dette arbejde kan med fordel anvendes en struktureret arbejdsramme som vist i figur 2.1.

<sup>2</sup> Phillip Yetton er australier og professor på Australian Graduate School of Management, University of New South Wales.

<sup>3</sup> A Deviant Case Study of the Dynamics of Strategic Change and Information Technology, Phillip Yetton

<sup>4</sup> Thompson & Strickland, side 4

Figur 2.1 Strategiprocesen



Kilde: Crafting & implementing strategy, side 4, Thomson & Strickland

I det følgende vil strategiprocesens enkelte trin kommenteres:

1. trin: Missionen fortæller, hvorfor virksomheden er til, og har således til formål at beskrive virksomhedens eksistensberettigelse. Visionen beskriver, hvad virksomheden styrer efter på kortere sigt. Det er afgørende, at der er tidshorisont på visionen, som i øvrigt har et kortere sigt end missionen.
2. trin: Målsætningen skal klarlægge, hvilke opstillede kvantitative og kvalitative konkurrenceparametre virksomheden måler sig på.
3. trin: Dette trin udvikler strategien, således at "vejen" til at nå de opstillede mål findes.
4. trin: Gennem implementering af strategien skabes fits mellem
  - ❖ strategien og organisationens færdigheder
  - ❖ strategien og belønningssystemerne
  - ❖ strategien og de interne politikker
  - ❖ strategien og organisationskulturen
5. trin: Evaluering og strategijusteringer – når forudsætninger og omgivelser ændrer sig, skal der følges op på de opstillede mål, og strategien må justeres løbende.

Denne afhandling vil afgrænse sig til hovedsageligt at omhandle trin 3, udvikling af strategi. Trin 1 og 2 vil ikke blive behandlet dybdeborende, men vil selvfølgelig indgå i analysen og i casen, da de danner baggrunden for hvilken strategi, der skal udvikles. Formålet med at udvikle en strategi er, at man gennem strategien kan opnå en konkurrencemæssig fordel overfor konkurrenterne.

### **2.3 Mission, vision og målsætning**

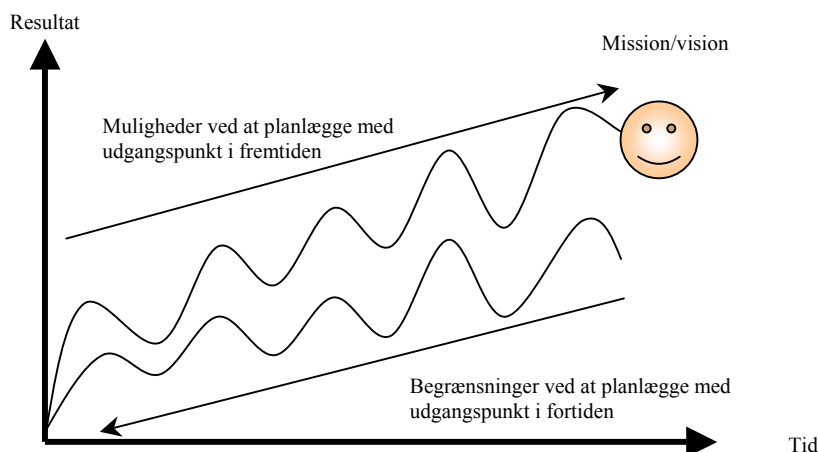
Som nævnt er det ikke indenfor dette område, at hovedvægten lægges i denne afhandling. Dog er det nødvendigt, at der rettes en vis opmærksomhed på dette felt, før strategiudviklingen finder sted. Ydermere har det relevans i den henseende, at vi i forbindelse med den empiriske del beskæftiger os med en virksomhed, der har en eksisterende strategi. Derfor starter strategiudviklingsprocessen på baggrund af en eksisterende mission/vision og målsætning. Hvis ikke den eksisterende strategi er den bedste løsning til at opfylde missionen, skal der udvikles en ny. Der skal derfor som det første trin finde en undersøgelse af disse forhold sted, således at det kan fastlægges, hvorvidt strategien er den bedste til at opfylde missionen. Dette vil blive behandlet først i afsnit 4 og den operationaliseres til en praktisk løsning først i afsnit 5.

Udviklingen af strategien tager sit afsæt i missionen og visionen, hvorfor det er nødvendigt at afdække disse inden, at strategien udvikles. Der er to måder, hvorpå en virksomhed kan udarbejde en mission/vision. Bagudrettet, hvor virksomheden på baggrund af tidligere opnåede resultater fastlægger mission/vision. Fremadrettet, hvor virksomheden betragter mission/vision som en ledestjerne. Den bagudrettede metode er en sikker metode, hvor virksomheden er rimelig sikker på at få opfyldt sine mål. Den er ikke særlig ambitiøs og kan godt lide af Jantelovens svagheder forstået på den måde, at der ikke er det store overmod i metoden. Derimod er der i den fremadrettede metode muligheder for, at virksomheden foretager kvantespring. Denne metode er præsenteret af Hamel og Prahalad<sup>5</sup>, som omtaler denne mere ambitiøse form for mission/vision som Strategic Intent. Yderligere kan nævnes, at såfremt virksomheden ikke udarbejder en mission/vision som virksomhedens ledestjerne på længere sigt og kun planlægger med 1 års horisonter, kan dette resultere i, at virksomheden ser begrænsninger frem for muligheder, som illustreret i figur 2.2

---

<sup>5</sup> Thompson & Strickland side 39, samt Harvard Business Review 89, No. 3 (maj-juni 1989) side 63-76

Figur 2.2 Muligheder contra begrænsninger i planlægningsprocessen



Kilde: Egen tilvirkning

Vores opfattelse er, at denne mere ambitiøse og måske udanske form er mere givtig i fremtiden. Som nævnt tidligere er der her mulighed for, at virksomheden tager et kvantespring og dermed opnår en position, som umiddelbart ikke var forudset.

## 2.4 Strategiudviklingsprocessen

Indgangsvinklen til dette afsnit er utraditionel, da vi vil drage en analog slutning mellem måden at se på udviklingen af en strategi og paradigmebegrebet, som det er beskrevet af Banner og Gagné<sup>6</sup>. Bevæggrunden for at bringe paradigmebegrebet ind er, at vi mener, at der er en god analog slutning mellem den traditionelle strategiudvikling og det traditionelle paradigme på den ene side og det ressourcebaserede syn/kernekompetancevinklen til udvikling af en strategi og det transformationelle paradigme på den anden side. I det følgende argumenteres for disse ligheder, startende med en kort gennemgang af dels, hvad et paradigme er og dels de to paradigmer.

### 2.4.1 Paradigmer

Der er uden tvivl ligeså mange måder at betragte verden på, som der er mennesker. Derfor er det altid vigtigt, at man er klar over, hvilket syn der ligger til grund for en given vurdering. Det er derfor afgørende for, hvordan organisationen formes, hvilken opfattelse der ligger til grund for beslutningerne. Hvis man arbejder indenfor den samme begrebsverden, opstår der ikke problemer. Problemerne opstår, når man skal tolke eller vurdere en sag men ikke har den samme opfattelse af, hvorledes tingenes sammensætning er. Dermed tillægger man ubevidst forskellige værdier til måden, man ser verden på. Et paradigme defineres som et sæt af antagelser, empiriske metoder og

<sup>6</sup> Designing effective organizations, Banner og Gagné

arbejdshypoteser, som er det absolut grundlæggende for en enkelt videnskabelig teori eller en hel videnskabelig disciplin<sup>7</sup>. Paradigmet i virksomheden udspringer fra lederne. Et paradigme er ikke endegyldigt i den forstand, at det vil være gældende til tid og evighed. Kuhn beskriver, hvorledes et paradigme rodfæstes og modstår forandringer. Efterhånden erkendes det, at flere og flere problemer ikke kan forklares indenfor det aktuelle paradigme. Til sidst, når paradigmet tydeligt kommer til kort, udvikles et nyt paradigme, som erstatter det gamle. Dette betegnes som et paradigmeskifte. Kuhn hævder, at videnskabelig udvikling sker i ryk ved usammenhængende paradigmeskift og ikke som en sammenhængende jævnt fremadskridende proces<sup>8</sup>. Når paradigmeskiftet finder sted, opstår der ofte karambolage mellem tilhængerne af de to paradigmer. Da der er forskellige kriterier for vurderingen af gyldighed i paradigmerne, er det ikke muligt at lave en neutral sammenligning. I følge Banner og Gagné befinder vi os for øjeblikket i et paradigmeskifte mellem det traditionelle paradigme og det transformationelle paradigme<sup>9</sup>.

#### **2.4.1.1 Det traditionelle paradigme**

Banner og Gagné mener at på trods af, at vi bevæger os væk fra det traditionelle paradigme, er vi dog stadig påvirket af paradigmet. Dertil kommer, at mange IT-organisationer og organisationer generelt bygger på det traditionelle paradigme, og det er en langsommelig proces at ændre grundholdningerne i en organisation.

Der er 5 kerneværdier, som karakteriserer det traditionelle paradigme:

- 1) Fastholdelse af den protestantiske etik. Hermed menes en stærk arbejdsmoral. Arbejde er en nødvendighed og tæt knyttet til selvværd.
- 2) Adlydelse af autoriteter. Man adlyder hellere autoriteter end danner sin egen mening.
- 3) Selvcentrering. Dette omhandler, at de fleste dispositioner, mennesker foretager, bygger på den kerneforudsætning, at man essentielt er alene. Individet handler derfor egennyttigt.
- 4) Fokus på kvantificerbare resultater. Det, der ikke er målbart, eksisterer ikke eller har kun ringe betydning.

---

<sup>7</sup> Lademanns multimedieleksikon

<sup>8</sup> Videnskabens revolutioner s. 7-45, Kuhn, Thomas S

<sup>9</sup> Designing effective organizations, s. 21-23, Banner og Gagné

5) Afhængighed af det eksterne. Dette kan kaldes en metabetragtning, da den relaterer sig til flere af de andre. Man er ikke noget i sig selv, derimod defineres man ud fra eksterne værdier, såsom job, omgangskreds og status.

Fælles for de ovenstående værdier er, at der fokuseres på kontrol, forudsigelighed og rationalitet. Menneskesynet under dette paradigme er McGregors teori X<sup>10</sup>.

#### **2.4.1.2 Det transformationelle paradigme**

Banner og Gagné mener, at det transformationelle paradigme er det paradigme, der vinder indpas i den postindustrielle periode. Ifølge Fritjof Capra er der et skifte i virkelighedsopfattelsen undervejs. ”Tænkerne” flytter sig fra det traditionelle og mekaniske syn på verden i retning af et mere holistisk og økologisk syn. Karakteristikaene ved det opkommende paradigme findes gennem følgende principper, som betragtes som værende i modsætning til det traditionelle paradigme:

- 1) Alt er forbundet. Alt er en del af et større sammenhængende hele
- 2) Helheden organiserer delene. Det eksisterer et fælles universelt system med principper om årsag og virkning, som alting fungerer efter. Enheder består af dele, som er bestemmende for mindre dele
- 3) Vi er medskabere med liv. Det, vi kan observere, er skabt i vores bevidsthed. Vi skaber i fællesskab vores egen virkelighed, hvor den traditionelle mening er, at virkeligheden er givet
- 4) Harmoni og integration medfører en ligestilling med livet. Hvis vi tilpasser os til de uforanderlige love i livet, vil vi kunne høste følgerne af harmoni og integration

Der fokuseres her på det holistiske og de indre værdier. Menneskesynet er McGregors teori Y<sup>11</sup>.

#### **2.4.2 Traditionelt syn på udviklingen af en forretningsstrategi**

Når en strategi udvikles, skal der tages forskellige hensyn. Traditionelt drejer det sig om en intern/ekstern analyse. Mere specifikt indeholder den eksterne analyse en analyse af virksomhedens omgivelser i form af marked, kunder, konkurrenter o.l. Den interne analyse

---

<sup>10</sup> Designing effective organizations, kap. 3, Banner og Gagné

<sup>11</sup> Designing effective organizations, kap. 4, Banner og Gagné

fokuserer på virksomhedens evne til at tilpasse sig markedsforholdene på bedst mulig vis. Kendetegnet for det traditionelle syn er, at både den interne og den eksterne analyse er meget orienteret på at tilpasse sig markedet. Der er ved det traditionelle syn tale om, at virksomhedens strategi udvikles efter en analyse, hvor fokus er udefra-og-ind i virksomheden. Denne traditionelle tilgangsvinkel er rigtig god til at analysere markedet og giver gode redskaber til at analysere muligheder og trusler i omgivelserne.

Den traditionelle indgangsvinkel til udviklingen af en strategi er efter vores mening en form for værdibaseret planlægning, hvor virksomhederne koncentrerer sig udelukkende om at optimere og rationalisere, således at aktionærerne kan få det størst mulige udbytte. Virksomhederne søger at kontrollere og profitmaksimere. Dermed mener vi at kunne drage en analog slutning til det traditionelle paradigme, hvor fokus ligeledes er på rationalitet og kontrol.

På baggrund af ovenstående mener vi, at der er nogle tydelige fordele ved det traditionelle syn på strategiudviklingen, såsom den gode analyse. Vi mener, at det er nødvendigt med denne fokusering på markedet, men der rejser sig et spørgsmål. På trods af at ligende virksomheder har foretaget de tilnærmelsesvis samme økonomiske rationaliseringer, har der dog fortsat vist sig forskelle i virksomhedernes konkurrenceevner. Dette har medført en øget erkendelse af, at det således ikke alene er virksomhedens placering i markedet, men også dens interne ressourcer, der har betydning for, om virksomheden kan opnå konkurrencemæssige fordele. Derfor mener vi, at det yderligere er nødvendigt at bringe indefra-og-ud vinklen ind i strategiudviklingen. Denne vinkel er inspireret af at læse artikler af bl.a. Barney<sup>12</sup> og Carl Long & Mary Vickers-Koch<sup>13</sup>, som omhandler brugen af kapabiliteter i udviklingen af konkurrencemæssige fordele.

### **2.4.3 Ressourceorienteret vinkel i udviklingen af en forretningsstrategi**

Strategiarbejdet har ofte taget sit udgangspunkt i markedet, hvor man har været fokuseret på en ubegrænset rationalisering hos virksomhedens aktører. Der har dog vist sig forskelle i virksomhedernes konkurrenceevner, hvilket kunne tyde på, at det således ikke alene er en rationalisering af aktiviteterne, men også virksomhedernes ressourcer, der har betydning for, om virksomheden kan opnå konkurrencemæssige fordele. Udviklingen går i retning af, at en virksomhed ikke længere kan føle sig sikker, når den har et godt produkt. Det er i stigende grad vigtigt, at virksomheden er i stand til at skabe sig positioneringsmæssige *fordele* i stedet for at tænke på at få positioneret et produkt. Dette mere langsigtede syn, som bygger på, at man skal

<sup>12</sup> Looking inside for competitive advantage, Jay B. Barney, Thompson & Strickland side 420

<sup>13</sup> Using core capabilities to create competitive advantage, Carl Long & Mary Vickers-Koch, Thompson & Strickland, side 405



sørge for at skabe mulighederne for hurtigt og effektivt at kunne producere nye konkurrencemæssige fordele, bevirker, at det ledelsesmæssige fokus flyttes fra positioneringsstrategi til interne ressourcer og kompetencer, og hvorledes de anvendes bedst muligt.

I det ressourcebaserede perspektiv ses verden ”indefra-og-ud”, i modsætning til den tidligere økonomiske rationelle teori, hvor verden ses ”udefra-og-ind”. I det ressourcebaserede perspektiv fokuseres der ikke primært på omkostninger og indtjening, men i stedet på viden, læring og rutiner<sup>14</sup>.

Fælles for alle teorierne er interessen for, hvordan og ikke mindst hvorfor virksomheden opnår en Sustainable Competitive Advantage: en vedvarende konkurrencemæssig fordel. En sådan vedvarende konkurrence fordel baseres på over tid dels at have noget, som konkurrenterne ikke har eller nemt kan kopiere og dels at gøre noget bedre end konkurrenterne.

I relation til indefra-og-ud synet vil vi tage en bottom-up indgang i modsætning til en top-down vinkel, som eksempelvis Jesper Kunde introducerer<sup>15</sup>. Vi mener ikke, at det er fordelagtigt at antage den form for religionsvinkel, da vi mener, at hans holdning vil afføde en risiko for, at medarbejderne bliver blændet af lederen. Der er efter vores mening for meget ”luk øjnene og følg mig” i den form for religionsskabende teori. Det er i stedet inspireret af det ressourcebaserede/kernekompetence syn på udviklingen af en strategi, at denne afhandling vil lægge en indefra-og-ud vinkel ind i den traditionelle strategiudvikling. Det vil ske gennem en fokusering på virksomhedens interne ressourcer.

Grant præsenterer en ramme til at udvikle strategien efter det ressourcebaserede syn. Tankerækken i Grants model er, at man skal gennemgå 5 trin.

Først skal ressourcen identificeres i trin 1. Trin 2 er en identifikation af kompetencerne.

Grant mener, at det at skabe en kompetence ikke alene er summen af forskellige ressourcer. Iflg. Grant er det at skabe kompetence yderligere: *”capabilities involve complex patterns of coordination between people and other resources. Perfection such coordination requires learning*

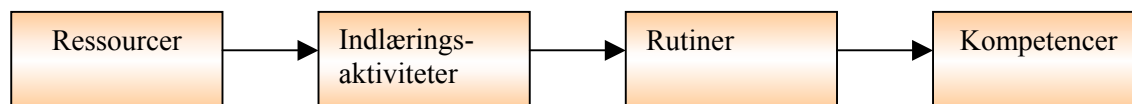
---

<sup>14</sup> Ledelse i dag, 8. årgang, nr. 2 side 122

<sup>15</sup> Corporate religion, Jesper Kunde

through repetition<sup>16</sup>”. Grants definition kan illustreres som vist i figur 2.3:

Figur 2.3 Fra ressource til kompetence



Kilde: Strategiperspektiver, side 187, Svend Ole Madsen, Ledelse & Erhvervsøkonomi, årg. 58 nr. 3, 1994

Grant mener således, at en ressource først bliver til en kompetence, når koordinationen mellem ressourcerne er blevet inkorporeret mellem medarbejderne og andre ressourcer. Denne inkorporering gør det vanskeligt for konkurrenterne at imitere rutinerne, og dermed kompetencerne.

Det er specielt kernekompetencerne, der har interesse for virksomheden. Kernekompetencerne er det, som virksomheden er særlig god til, hvilket vil sige den viden, som virksomheden har om, hvordan man bedst udvikler, producere og markedsfører et produkt eller serviceydelse på. En kernekompetence har 3 måder, hvorpå den kan identificeres<sup>17</sup>:

1. En kernekompetence giver adgang til et stort antal potentielle markeder
2. En kernekompetence yder et væsentligt bidrag til kundens værdiopfattelse af det endelige produkt
3. En kernekompetence skal være vanskelig at efterligne for konkurrenterne

Trin 3 i Grants model er en vurdering af de profitskabende potentialer af ressourcer og kompetencer, som en funktion af mulighederne for opnåelse af en vedvarende konkurrence fordel. Her skal der foretages en vurdering af mulighederne for at bidrage til en vedvarende konkurrencemæssig fordel.

Med henvisning til vedvarende fremfører Grant 4 forhold, der skal tages i betragtning<sup>18</sup>:

1. Varighed/holdbarhed (hvor hurtigt vil ressourcen, virksomheden bygge sin konkurrencemæssige fordel på, blive almindelig tilgængelig eller unødvendig).

<sup>16</sup> The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, Robert M. Grant, California Management Review, USA, 1991, side 122

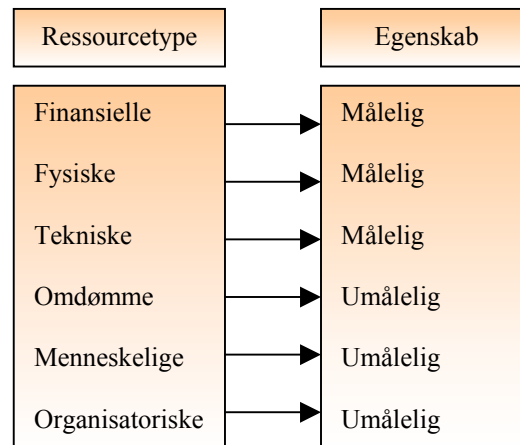
<sup>17</sup> The Core competence of the Corporation, C.K. Prahalad og G. Hamel, Harvard Business Review, Maj-juni, 1990

<sup>18</sup> The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, side 123, Robert M. Grant, California Management Review, USA, 1991

2. Gennemskuelighed (hvor let kan konkurrenterne gennemskue/opdage, hvordan virksomheden har opnået den konkurrencemæssige fordel).
3. Overførbarhed.
4. Kopierbarhed (ad 3 og 4: kan konkurrenterne overføre denne fordel til sig selv).

Grants ressourcetyper kan rangordnes efter graden af vedvarende som vist i figur 2.4:

Figur 2.4 Ressourcetype rangordnet efter vedvarende



Kilde: Strategiperspektiver, side 188, Svend Ole Madsen, Ledelse & Erhvervsøkonomi, årg. 58 nr. 3, 1994

Ud fra denne rangordning er de organisatoriske og de menneskelige ressourcer de mest vedvarende og værdifulde ressourcer. Samtidig er den ledelsesmæssige styring af disse ressourcer i forhold til de øvrige i figur 2.4 den mest problematiske. Her er det vores opfattelse, at IT vil være af teknisk art, mens IS kan være både teknisk og organisatorisk. Dette uddybes i afsnit 3.

Trin 4 omhandler valg af strategi, og trin 5 er en vurdering af, hvor virksomheden befinder sig i øjeblikket og hvor stort et potentiale, der er i virksomheden.

Det er vores opfattelse, at virksomhederne i deres anvendelse af IS/IT har en ressource, som kan udvikles til en vedvarende konkurrence fordel. IS/IT indeholder så stort et potentiale, at kan virksomhederne videreudvikle ressourcen, fremkommer der en kompetence, muligvis en kernekompetence, der slutteligt kan vise sig at være en vedvarende konkurrencemæssig fordel for virksomheden. Kunsten består derfor i at identificere IS/IT ressourcen og dens potentiale for derefter at lade den spille en rolle i udviklingen af strategien.

Vi mener, at der er en direkte sammenhæng mellem det traditionelle syn på udviklingen af virksomhedens strategi og det traditionelle paradigme. Ligeledes mener vi, at det er muligt at slutte

analogt mellem det ressourcebaserede syn og det transformationelle paradigme, da de begge er karakteriseret ved at være orienteret mod at udnytte de indre/interne værdier.

Dermed fremkommer et mere nuanceret syn på hvilke faktorer, der lægges vægt på under udviklingen af en forretningsstrategi alt afhængig af hvilket paradigme man opererer indenfor. Paradigmerne og disses sammenhæng med strategiudviklingsmetoderne kan illustreres på følgende vis;

Figur 2.5 Analogslutning mellem paradigmer og strategiudviklingsmetoder

<p><b>Karakteristika ved det traditionelle paradigme</b></p> <p>Fokus på kontrol, forudsigelighed og rationalitet</p>	<p><b>Karakteristika ved det transformationelle paradigme</b></p> <p>Fokus på helhed og indre værdier</p>
<p><b>Karakteristika ved den traditionelle strategiudvikling</b></p> <p>Fokus på markedet, rationalisering og værditilvækst</p>	<p><b>Karakteristika ved den ressourcebaserede strategiudvikling</b></p> <p>Fokus på virksomhedens ressourcer</p>

Kilde: Egen tilvirkning

Dermed mener vi, at der er belæg for at betragte den traditionelle strategiudvikling som indeholdt i et paradigme, som står overfor det nye ressourcebaserede syn, som er indeholdt i et andet paradigme. Herved fremkommer de to paradigmer indenfor udvikling af strategi som modpoler på en akse, der repræsenterer virksomhedens fokusområde. Illustreret ser det således ud

Figur 2.6 Traditionel kontra ressourceteret strategiudvikling



Kilde: Egen tilvirkning

Da det anerkendes, at to paradigmer godt kan eksistere samtidigt, mener vi, at vi for øjeblikket befinder os i et paradigmeskifte, hvor vi ønsker at benytte os af det ressourcebaserede syn når IS/IT ressourcen betragtes og den traditionelle måde til at analysere markedet.

## **2.5 Delkonklusion**

På baggrund af ovenstående kan det konkluderes, at man ved udviklingen af en strategi skal tage hensyn til både det traditionelle syn, som fokuserer på markedet og så det ressourcebaserede syn, der fokuserer på virksomhedens ressourcer. Formålet er derfor at udvikle en strategi, der indeholder elementer fra begge paradigmer. Dermed mener vi at få de bedste muligheder for at udvikle en god strategi. Først identificeres ressourcerne gennem det ressourcebaseret syn. På baggrund af virksomhedens ressourcer laves dernæst en traditionel tilgang til strategiudviklingen, således at ressourcen får mulighed for at influere på, hvorledes virksomhedens strategi bliver. Dermed fremkommer en strategi, der er udtryk for både et indefra-og-ud syn og et udefra-og-ind syn. Denne strategi vil efter vores opfattelse have den styrke, at de faktorer, som virksomheden skal tage hensyn til og lægge sin strategi ud fra, er mere nuanceret end den traditionelle strategiudvikling. Samtidig undgår man den efter vores mening lidt naive holdning i den ressourcebaserede strategiske planlægning, som siger, at hvis man er god til at producere et produkt, vil markedet tilpasse sig. Da vi ikke mener, at dette er realistisk for andet end et fåtal af virksomheder (eksempelvis Microsoft og Eurodisney) elimineres denne risiko ved også at medtage den traditionelle markedsorienterede strategiudvikling.

## **3.0 IS/IT betydning i virksomheden**

### **3.1 Definition og afgrænsning af IS/IT**

Der er gennem nyere tid givet mange forskellige bud på definitioner og afgrænsninger af IS og IT og det indbyrdes forhold mellem disse. Mange forskellige forfattere har forsøgt dette, hvilket har medført, at valget af definitioner og afgrænsninger er utallige og, at der derfor ikke findes en entydig definition. De definitioner, der anvendes i denne afhandling er vores egne og de bygger på et konglomerat af eksisterende definitioner. For at gøre definitionen og afgrænsningen overskuelig belyses disse begreber særskilt for derefter at belyse det indbyrdes forhold mellem disse.

#### **3.1.1 IS**

IS, som er en forkortelse af informationssystemer, er et bredt begreb som dukkede op i 80'erne, og betragtes derfor som et forholdsvis nyt begreb. IS er set i et systemperspektiv en samling af informationsmængder og processer med et vist afhængighedsforhold. Pragmatisk set dækker begrebet IS over alle de systemer, hvis funktioner er at opsamle, kommunikere, analysere, gemme og præsentere information med det formål at fremme opfattelsen, forståelsen, den kreative evne og kontrollen af information. Begrebet IS bliver også brugt som en betegnelse for den ledelsesmæssige beskrivelse af organisatoriske aspekter eller funktioner, som indeholder teknologi og de forskellige systemer, som behandler information. Dette skal ikke kun ses i relation til

virksomhedens EDB afdeling men i relation til alle de led i organisationen, hvori teknologi og systemer til behandling af information indgår. Dermed mener vi, at IS i relation til figur 2.4 er både af teknisk art men i højeste grad også af organisatorisk art.

### **3.1.2 IT**

IT, som er en forkortelse af informationsteknologi, er også et meget bredt begreb, som dukkede op i 70'erne. Begrebet betragtes derfor også som et forholdsvis nyt begreb. IT begrebet dækker over al maskineri og software, som på den ene eller den anden måde kan tilknyttes en form for individuel teknologi. Hvor EDB (elektronisk databehandling), kommunikations teknologier, kontorautomation og produktionsautomation førhen blev betragtet som forskellige individuelle begreber, konvergerer man nu disse, så IT er blevet til et fælles begreb til beskrivelse af en hvilken som helst sammensætning af disse teknologier. Formålet er at opfange, opbevare, transmittere eller præsentere *information*<sup>19</sup>. Altså kan IT klassificeres som værende af mere teknisk karakter i relation til figur 2.4.

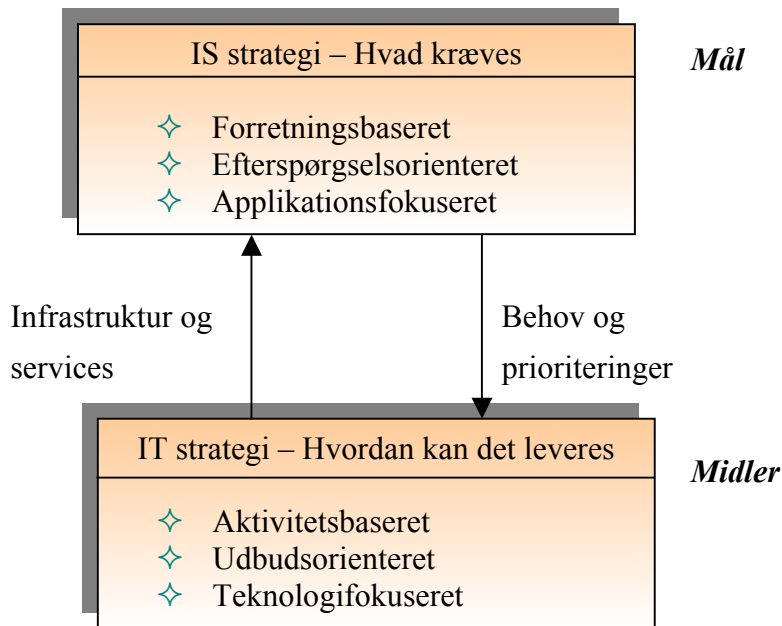
### **3.1.3 IS og IT strategier, det indbyrdes forhold mellem IS og IT.**

I takt med at begreberne IS og IT opstod, fremkom også behovet for styring og ledelsesmæssig kontrol af de komponenter/elementer, som indgår i begreberne. Den teknologiske udvikling og de muligheder, som den har medbragt sig, har betydet, at strategiske overvejelser omkring IS og IT er blevet vigtige, hvilket der redegøres yderligere for i afsnit 3.3. IS og IT er indbyrdes afhængige af hinanden, dels fordi IT i et ledelsesmæssigt perspektiv er en del af IS men også i et strategisk perspektiv, hvor IS anses som virksomhedens/organisationens efterspørgsel af information, og hvor IT må anses for virksomhedens udbud hertil, hvilket illustreres nedenfor.

---

<sup>19</sup> Oversættelse fra Strategic Management & Information Systems, side 82

Figur 3.1, Det indbyrdes forhold mellem IS og IT.



Kilde: Strategic Management & Information Systems, side 98, samt egen tilvirkning

IS strategien er forretningsbaseret, dvs. IS strategien tager udgangspunkt i det behov eller den strategi, der måtte være fastsat i virksomheden og sætter dette i relation til informationsteknologien. IS strategien indeholder ikke bare én strategi, men mange. Dette skal forstås sådan, at strategierne sættes i relation til informationsteknologien og at det sker i relation til forretningsstrategien på alle niveauer i virksomheden, f.eks. divisions- og SBU niveau. IS strategien er efterspørgselsorienteret, dvs. at IS strategien i relation til det ovenstående identificerer, prioriterer og efterspørger de behov for informationsteknologi, som skal bibringe til opfyldelsen af virksomhedens forretningsmål. Endvidere er IS strategien applikationsfokuseret, hvilket betyder, at IS strategien koncentrerer sig omkring brede systemløsninger baseret på programel og dermed ikke så meget omkring det maskinel, som systemerne kører på. Maskinel er nærmere en del af IT strategien.

IT strategien er aktivitetsbaseret. IT strategien fokuserer på de aktiviteter, som teknologien er involveret i. Dette kan være konkrete aktiviteter som f.eks. produktion, kontorautomation, kommunikation mv. IT strategien er, modsat IS strategien, udbudsorienteret, hvorfor IT strategien leverer de teknologiske begrænsninger og muligheder, som IS strategien ønsker opfyldt eller har behov for. Dette er også en indikator for det sidste kriterie for IT strategien; at IT strategien er teknologifokuseret, hvilket betyder, at IT strategien fokuserer på, hvilke teknologiske muligheder og begrænsninger der findes. Med andre ord hardware delen af de forskellige systemløsninger.

IS strategien koncentrerer sig om, hvad der er behov for i virksomheden, og hvad der kræves af systemer for at opfylde behovene på de forskellige niveauer i virksomheden. IS strategien er meget forretningsbaseret og fokuserer meget på virksomhedens mål. IT strategien koncentrerer sig derimod om, hvordan man rent teknisk opfylder de forskellige behov, der måtte være fastsat af IS-strategien. IT strategien omhandler derfor mere de teknologiske midler der skal til for at opfylde virksomhedens mål.

Som følge af strategiernes indbyrdes afhængighed og det faktum at disse ofte betragtes samlet, omtales strategierne omkring IS og IT herefter som en fælles IS/IT-strategi.

### **3.2 Den historiske udvikling for IS/IT**

Afhandlingen beskæftiger sig med de generelle udviklingstendenser, der historisk har været for IS/IT. Den historiske udvikling er i sig selv omfangsrig. Afhandlingen berører derfor udelukkende de fælles og generelle udviklingstræk, der har været på området IS/IT.

Den egentlige anvendelse af computere i virksomheder startede i de tidlige 50'ere, men blev først rigtigt betydningsfuld senere hen. I 1950'erne da man havde opfundet informationsteknologien<sup>20</sup> og taget den i brug, var arbejdet med systemer og brugen af IT det samme. Dette skyldes dels, at det var de samme mennesker, som både udviklede systemerne (hardware og software) og brugte dem, og dels var disciplinen informationssystemer ikke grundlagt. Årsagen hertil er, at man udviklede systemerne på baggrund af erfaringer og sund fornuft. I slutningen af 1950'erne og begyndelsen af 60'erne blev arbejdet og udviklingen af informationssystemer udskilt fra selve brugen af informationsteknologien, som en særlig arbejdsproces. Efterhånden som teknologien blev bedre og bedre, blev mulighederne for dens anvendelse mere og mere varieret, og dens potentielle betydning for virksomheden steg tilsvarende. Den teknologiske udvikling gjorde, at man kunne forbedre konkurrenceevnen, forandre organisationen, skabe andre former for kommunikation samt samhandel med leverandører og kunder. IT blev en afgørende del af virksomhedens infrastruktur, fordi informationsteknologien blev, og stadig er, tæt forbundet med virksomhedens administrative informationsbehandling.

Samtidig med at anvendelsen og betydningen af IS/IT blev mere udbredt, opstod også nogle problemer. Man ønskede at lave systemer, der passede til brugerne og brugersituationen, hvorfor det tekniske område blev kædet sammen med medarbejdere og ledelsen, virksomhedsdriften

---

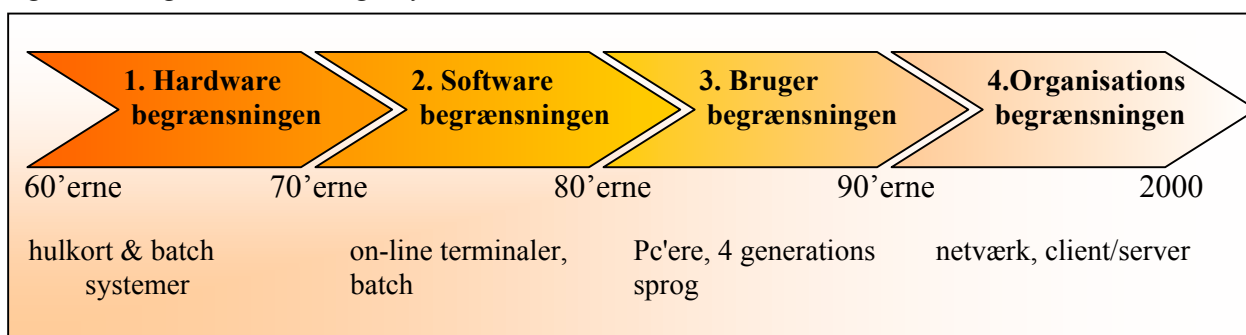
<sup>20</sup> Med opfindelsen af informationsteknologien menes, opfindelsen af nogle af de teknologier, som indgår under IT. Selve begrebet IT dukkede først op senere.



(strategier, økonomi mv.), arbejdets organisering og virksomhedens informationer. Håndteringen af denne sammenblanding af virksomheden og IS/IT blev achilleshælen i ethvert projekt, der involverer IS/IT.

Siden 1960'erne har forskellige elementer indenfor IS/IT været dominerende indenfor området på skiftende vis. At et element har været dominerende i en længere periode, hænger sammen med den teknologiske udvikling. Jo bedre teknologi, jo større indflydelse på organisationen/virksomheden og derfor også mere involvering af forskellige organisatoriske discipliner på forskellige organisatoriske niveauer. Den generelle udvikling af IS/IT og de forskellige dominerede elementer illustreres i figur 3.2 og beskrives nedenfor.

Figur 3.2 Den generelle udviklingen af IS/IT



Kilde: BPR undervisningsnoter E97, Camilla Kølsen De Wit, IFI

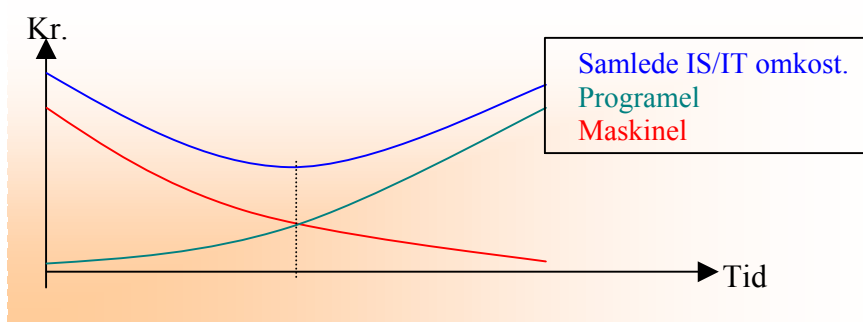
**Hardware begrænsningen** var den dominerende faktor indenfor "IS/IT" i 60'erne. Hardwareomkostninger og -begrænsninger i form af kapacitet og pålidelighed var høje. Problemet er det mest dominerende indtil midten af 1960'erne. Den dominerende faglighed på området er den, der forstår computerens funktionsmåde, eksempelvis, personer som svagstrømsingeniører. De folk, der anvender computerteknologien, er også de folk, der udvikler og designer teknologien.

**Software begrænsningen** var den mest dominerende faktor indenfor "IS/IT" gennem 1970'erne. Produktivitet for systemudviklere, problemer med at aflevere pålidelige systemer indenfor fastlagt tid og budget. Problemet dominerer fra midten af 1960'erne og frem til begyndelsen af 80'erne. Den dominerende faglighed er softwareingeniørerne, dataloger og lign., som er uddannede i at udnytte det tekniske systems faciliteter, men som ikke selv udvikler disse tekniske systemer.

Udviklingen af omkostningerne til IS/IT indenfor hardware og software områderne kan også beskrives og illustreres grafisk på følgende måde. Omkostninger til hardware falder gennem tiden som følge af, at efterspørgslen på hardware resulterer i en bedre produktivitet.

Omkostningerne til software er stigende, da behovet for individuel tilpasning og integration er stigende. Dette betyder blandt andet, at der sker en forskydning af virksomhedernes investeringer i IT fra den maskinelle del til andre ressourcer som IS. Derfor bliver det vigtigere for virksomhederne at planlægge og styre investeringer i ressourcer som data, applikationer og netværk. Mens man tidligere har været vant til at betragte maskinellet som den centrale byggesten i IS/IT løsninger, er det nu snarere ressourcer i IS som data, applikationer og netværk, der skal udgøre det stabile fundament. Maskinel vil i højere grad kunne udskiftes løbende efter behov, hvorimod programmel vil kræve mere forberedning. Nedenstående figur 3.3 viser grafisk udviklingen i omkostningerne til maskinel og programmel.

Figur 3.3. Udvikling i omkostningerne til maskinel og programmel



Kilde: Strateg og Arkitekt s.21

**Bruger begrænsningen** består af de systemkvalitetsproblemer, som opstår som følge af utilstrækkelige opfattelser af brugerkrav og utilstrækkelig service af deres behov. Problemet dominerer i begyndelsen af 1980'erne men får mindre betydning, efterhånden som brugerne får mere omkring og indsigt i IS/IT. Den dominerende faglighed er systemanalytikeren eller systemplanlæggeren, dvs. mennesker, der analyserer den brugersituation, som IS/IT systemerne skal fungere i.

**Organisations begrænsningen** er de systemkvalitetsproblemer, der opstår som følge af en utilstrækkelig opfattelse af, hvordan man implementerer og bruger IS/IT i organisationen, og hvordan man udnytter potentialet i IS/IT som en ressource i virksomheden m.h.p. at forbedre virksomhedens vedvarende konkurrenceevne. Der er på dette område ingen faglighed, da alle organisatoriske og tekniske aspekter er involverede. Det handler ikke om den enkelte computer

og heller ikke om den enkelte medarbejder men om at få forhold som mennesker og IS/IT til at fungere sammen i en helhed.

IS/IT er i dag ikke domineret af de tre første begrænsninger men derimod af organisations begrænsningen. Det er typisk de virksomheder, der i et passende omfang anvendte IT i 70'erne, som oplever begrænsningerne i softwaren og brugervenligheden. De virksomheder, som endnu tidligere tog informationsteknologien i anvendelse, har oplevet problemet, hvor hardwaren har lagt begrænsninger for anvendelsen af IS/IT.

I dag ligger problemerne omkring IS/IT ved udnyttelse og forståelse af IS/IT som en ressource, som skal anvendes og styres i en organisatorisk henseende. Mange virksomheder har endnu ikke set potentialet i anvendelsen af IS/IT, eller også har man ikke formået at udnytte IS/IT ressourcen på fornuftig vis. Information er og vil for mange virksomheder blive en virksomhedsressource af så stor vigtighed, at det er kritisk for virksomhedens vækst og overlevelse. Endvidere er og vil information fremover blive et vigtigt strategisk våben i kampen om konkurrencemæssige fordele. Af disse grunde er vigtigheden af en målrettet styring af denne ressource hermed konstateret.

### **3.3 Betydningen af IS/IT som ressource i virksomheden**

Teknologien transformerer produkternes naturlige egenskaber, processer, virksomheder, industrier og endda også konkurrence i sig selv. Betydningen af IS/IT i virksomheden er gennem de sidste år blevet større og større, dels fordi den teknologiske udvikling giver virksomhederne flere og flere muligheder, og dels fordi IS/IT er blevet endnu mere ledelsesmæssigt anvendelig. IS/IT har fået stor betydning for virksomheden, konkurrencen, men betydningen kan variere fra virksomhed til virksomhed, branche til branche.

#### **3.3.1. IS/IT's betydning for konkurrencen**

IS/IT kan forbedre virksomhedens konkurrenceevne betydeligt og dermed ændre grundlaget for konkurrencen i en given branche. Udviklingen af IS/IT og de forskellige teknologier indenfor området påvirker konkurrencen på 3 vitale områder, jf. Porter og Millar<sup>21</sup>.

1. Det ændrer industristrukturen og i kraft af dette også reglerne indenfor konkurrencen.

---

<sup>21</sup> How information gives you competitive advantage, Michael E. Porter og Victor E. Millar

2. Det giver konkurrencefordele i kraft af, at virksomhederne får nye metoder/måder, hvorpå de kan udkonkurrere deres rivaler.
3. Det skaber helt nye forretningsområder, ofte indenfor områder, hvor virksomheden i forvejen opererer.

Ved hjælp af IS/IT kan konkurrencen for en given virksomhed indenfor en given branche ændre karakter. Men hvordan ændres IS/IT konkurrencen for en virksomhed ren konkret? Mulighederne er mange, her nævnes blot nogle generelle muligheder.

Virksomheden kan forbedre sin konkurrenceevne over for konkurrenterne ved at tilføje produktet elementer af IS/IT. Ved at tilføje produktet elementer af IS/IT som f.eks. programmerbare vaskemaskiner, som herved kan starte automatisk eller blot bliver mere økonomisk, tilføjes produktet yderligere en funktion, og hermed skærpes produktets styrke overfor konkurrenternes. Endvidere ændrer konkurrencen i branchen også karakter til, at produkterne skal have yderligere funktioner og yderligere værdier udover bare at vaske tøj.

Ikke kun for produktet fremmer IS/IT konkurrenceevnen. For virksomheden og organisationen heri kan IS/IT også have denne fremmende effekt. Ved korrekt integration og styring af IS/IT i virksomheden og organisationen, fremmes konkurrenceevnen også. Ved hjælp af IS/IT kan informationsniveauet i virksomheden fremmes. Herved kan der ske procesforbedringer og derved igen tilføjes virksomheden ekstra værdier sine led. Eksempler herpå kan være øget produktivitet, kvalitetsforbedringer og bedre kommunikation i organisationen. I afsnit 5 og 6 vil der i forbindelse med udarbejdelsen af den teoretiske synergimodel komme flere og mere konkrete eksempler på, hvordan IS/IT kan bidrage til konkurrenceevnen i virksomheden.

### **3.3.2. Vurdering af betydningen af IS/IT for den enkelte virksomhed**

IS/IT kan ændre konkurrenceforholdene for en given virksomhed, ligesom vigtigheden af IS/IT som ressource og styringen af denne er mere og mere kritisk for stadig flere virksomheder. Imidlertid er det også vigtigt at påpege, at IS/IT ikke er lige kritiske for alle virksomheder. For nogle virksomheder repræsenterer ressourcen IS/IT en stor strategisk interesse, i andre virksomheder er IS/IT blot nyttig og af stor betydning med henblik på at sikre produktiviteten. Den generelle udvikling er imidlertid kendetegnet ved, at IS/IT anvendes på stadig flere områder og berører efterhånden alt indenfor virksomhedens drift.

Når man vurderer betydningen og anvendelsen af IS/IT i virksomheden, er det derfor vigtigt at have for øje, hvor stor en del dette er eller kan udgøre i virksomheden. Det gælder som sagt ikke bare om at udnytte ressourcen IS/IT for teknologiernes skyld, men for virksomhedens egen. Med dette menes, at virksomheden skal have den rette forståelse for anvendelse IS/IT som ressource for at kunne udnytte denne og kunne opnå fordele heraf. Det gælder for virksomheden, at denne skal se potentialet af ressourcen, have forståelse og kontrollen heraf for at kunne udnytte ressourcen på den bedst mulige måde og derved opnå de konkurrencemæssige fordele.

### **3.3.3. Konsekvenser af IS/IT i virksomheden**

Når man beskæftiger sig med IS/IT, er det vigtigt at have den fulde forståelse af ressourcen for at kunne opnå fordelene heraf. Det er ikke tilstrækkeligt blot at have teknologierne. Man skal også have forståelse for og kontrollen over dem for at kunne drage nytte af fordelene. Det er derfor vigtigt at tage alle konsekvenserne i betragtning, når ressourcen IS/IT skal udnyttes i forbindelse med at opnå en vedvarende konkurrencemæssig fordel.

Virksomheder bør derfor også være opmærksomme på nogle af de mindre positive konsekvenser, der er ved anvendelse af IS/IT i processen om at opnå vedvarende konkurrencemæssige fordele. Konsekvenser af denne slags kunne være, at man binder sig for meget til visse teknologier, jf. hardware begrænsningen. Virksomheden opnår et informationsoverload og problemer med at udvælge den rigtige information. Sidst men ikke mindst er sikkerheden i forbindelse med anvendelsen af IS/IT. Det er vigtig for virksomheden i den strategiske proces også at betragte/vurdere konsekvenserne af sikkerhed, med henblik på at opnå de vedvarende konkurrencefordele.

## **3.4 Delkonklusion**

Der er i det ovenstående argumenteret for, at IS/IT er en vigtig ressource for virksomheden, som kan skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. Det kan ske gennem tre områder. Gennem udviklingen af IS/IT kan det konkluderes, at begrænsningen ved IS/IT i dag er i organisationen og integreringen af IS/IT i organisationen. I relation til Grant kan det udledes, at IS/IT ressourcer skal spille sammen enten med andre IS/IT ressourcer eller med andre ressourcer i virksomheden for at der kan opnås kompetencer. Det er vores opfattelse, at IT er ressourcer, mens IS, da der her er tale om et organisatorisk mere integreret begreb, som må være et udtryk for et samspil af flere (IT)-ressourcer med rette kan kategoriseres som en kompetence. Hvorvidt denne kompetence er en kernekompetence afhænger virksomhedens evne til at kombinere informationssystemet med

eksempelvis organisatoriske og menneskelige ressourcer. Formålet er for virksomheden er at udvikle ressourcerne til kompetencer og kapabiliteter.

## **4.0 Synergistrategi**

I dette afsnit vil der blive udviklet en model til udvikling af en synergistrategi. Argumentationen for en synergistrategi udviklingsmodel bygger på konklusionerne af de tidligere afsnit. Denne model operationaliseres i afsnit 5, således at en praktisk anvendelig model fremkommer. Denne model efterprøves derefter i den empiriske del.

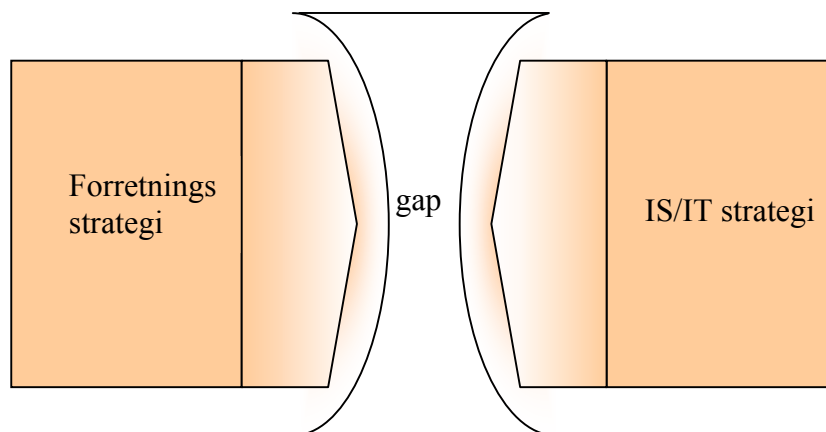
I afsnit 2 blev virksomhedens strategi behandlet, og der blev argumenteret for, at der under udviklingen af en strategi skal tages hensyn til både det traditionelle udefra-og-ind syn og det ressourceorienterede indefra-og-ud syn. I afsnit 3 blev der argumenteret for, at IS/IT har udviklet sig til at være en afgørende bestanddel af virksomheden, som oven i købet kan skaffe virksomheden betydelige fordele i forhold til konkurrenterne. Dermed er der argumenteret for, at IS/IT er en vigtig ressource for virksomheden og som følge deraf kan agere som eksempel på et ressourceområde i denne afhandling. Da der hermed er argumenteret for, at IS/IT er en stadig vigtigere del af virksomheden, og at ressourcer generelt spiller en vigtig rolle i virksomhedens muligheder for at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele, er der grundlag for, at virksomhederne ikke skal tilrettelægge sin strategi med et sekundært syn på ressourcerne, specifikt IS/IT, da der gennem en udvikling af ressourcerne er mulighed for at virksomheden kan skabe sig vedvarende konkurrencemæssige fordele. I stedet skal IS/IT og de afledte kompetencer have indflydelse på udviklingen af virksomhedens strategi.

Hvis der er stor forskel på IS/IT strategiens indhold i forhold til forretningsstrategien, kan det skabe problemer med at nå målene. Det er især tilfældet, hvis IT strategien "halter" bagefter forretningsstrategien, da IS/IT, har udviklet sig til at være et vigtigt redskab til at opnå målene. Det er ikke muligt at implementere en ambitiøs mission, hvis ikke IS/IT strategien understøtter dette. Den anden situation, der kan finde sted er, hvis IS/IT strategien er alt for ambitiøs i forhold til forretningsstrategien. I denne situation må man sige, at det potentiale, der findes gennem IS/IT strategien, ikke bliver udnyttet, da forretningsstrategien ikke vil efterspørge det. I begge tilfælde er der tale om en ikke optimal situation.

Hermed er der dannet basis for at aligne forretningsstrategien og IS/IT strategien. Ved alignment forstås, at de to strategier søges forenet mest muligt. Formålet er at mindske det gap, der er mellem de to strategier, således at der ikke opstår disharmoni mellem disse. Alignment begrebet er

efterhånden blevet udbredt blandt IT folk, som mener, at der er en fordel i at ensarte forretningsstrategi og IS/IT strategi mest muligt. Bl.a. har Boar skrevet en del om, hvorledes man kan aligne forretningsstrategi og IS/IT strategi. Alignment kan illustreres på følgende måde

Figur 4.1 Alignment



Kilde: Egen tilvirkning

Af figur 4.1 ses det, at formålet med at aligne forretningsstrategi og IS/IT strategi er at mindske det gap, der er mellem de to strategier. Dermed opnås to mere harmoniske strategier, der ikke vil modarbejde hinanden i deres udførelse. Hovedformålet med denne afhandling er ikke at aligne strategierne. Dog er det nødvendigt at afdække, hvorvidt der er en disharmoni mellem disse. Dette vil blive vist kort i begyndelsen af afsnit 5. Eksisterer denne disharmoni, bør virksomheden undgå den, som vi beskriver i det efterfølgende.

Jævnfør argumentationen i afsnit 2, hvor vi ønsker at have både en udefra-og-ind vinkel og en indefra-og-ud vinkel og sammenholdt med argumentationen i afsnit 3, som omhandler vigtigheden af IS/IT, og at IS/IT har udviklet sig til at være en ressource, som virksomheden, hvis den håndterer den korrekt, kan få en fordel ud af i forhold til konkurrenterne, mener vi ikke, at det er tilstrækkeligt at aligne forretningsstrategien og IS/IT strategien. Derimod er vi blevet inspireret af Phillip Yetton, der skriver, at ”The IT strategy is not ”aligned with” the business strategy; it is an essential component of, and inseperable from, that business strategy”<sup>22</sup>.

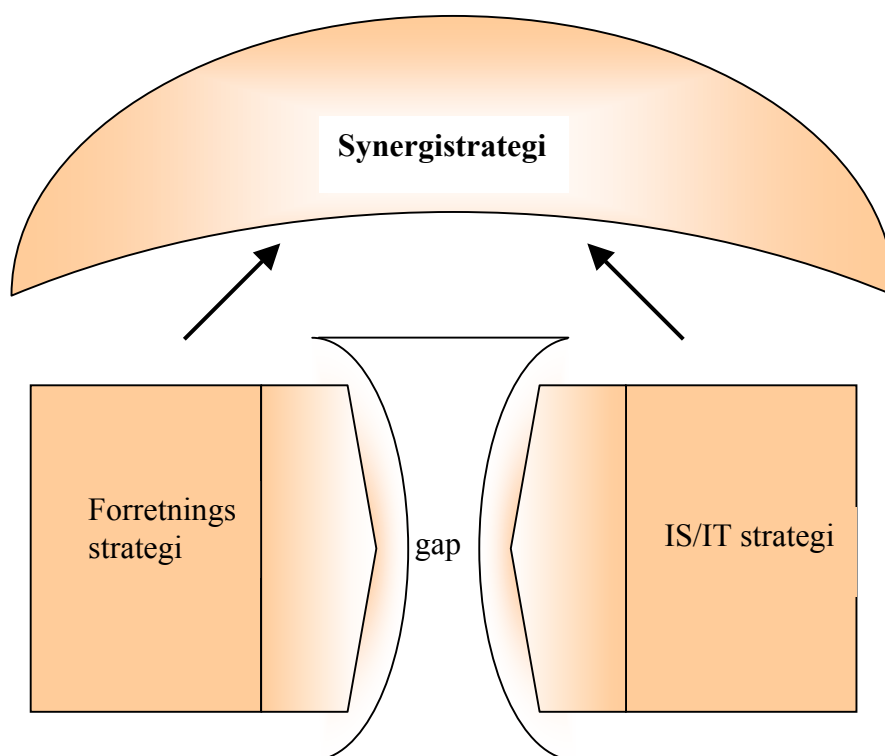
Vi mener ligeledes, at IS/IT er så vigtig og integreret en del af en virksomhed, at de muligheder og potentiale, der er i IS/IT, skal indgå i virksomhedens strategi som en komponent på lige fod med eksempelvis markedet. Dette synspunkt understøttes yderligere af, at vi i afsnit 2 og 3 har

<sup>22</sup> A Deviant Case Study of the Dynamics of Strategic Change and Information Technology, s. 17, Phillip Yetton

argumenteret for, at IS/IT er en essentiel ressource, som kan skabe markante fordele for virksomheden.

Dermed kan vi konkludere, at vi ønsker at supplere alignment tankegangen med en overbygning, hvor IS/IT som virksomhedens ressource skal indgå som et element i udviklingen af virksomhedens strategi. Det illustreres således;

*Figur 4.2 Synergistrategimodellen*



Kilde: Egen tilvirkning

Dermed fremkommer en model, som tager hensyn til IS/IT som en essentiel komponent i strategien. Det er denne egenudviklede model, som vi ønsker at operationalisere i afsnit 5, således der fremkommer en praktisk anvendelig model, som vi vil efterprøve i den empiriske del. Denne model kan udvides til at indeholde alle virksomhedens ressourcer, således at der ved udviklingen af strategien tages hensyn til disse.

Indholdet af denne model til udvikling af en synergistrategi skal på baggrund af de tidligere afsnit have følgende struktur/indhold.

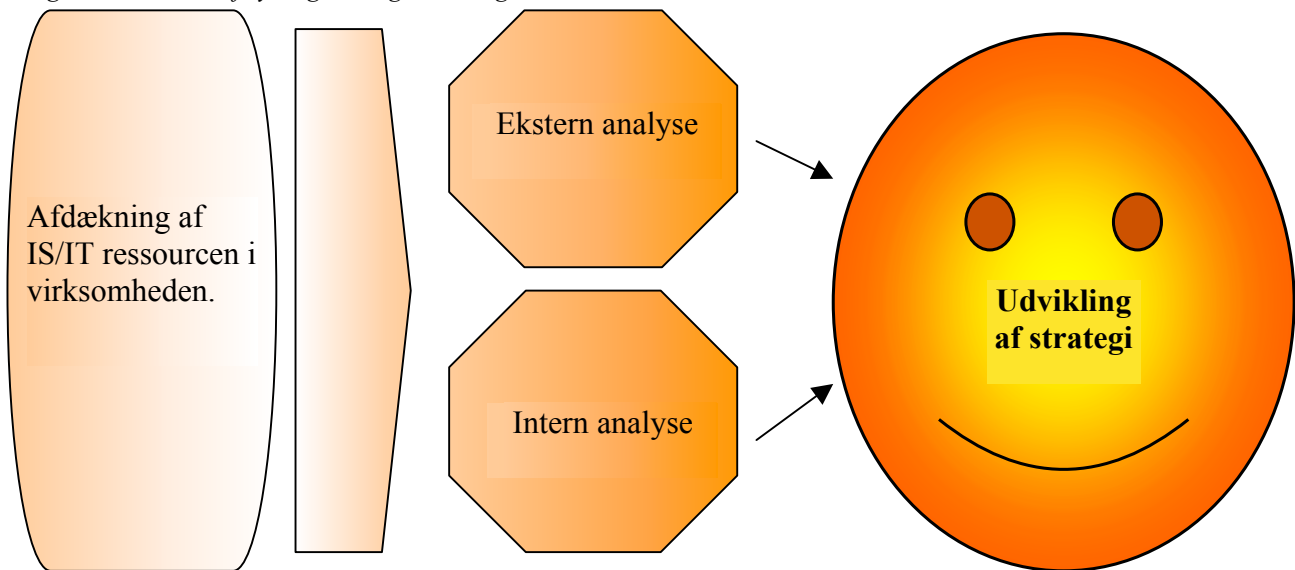


Indefra-og-ud synet er repræsenteret gennem det ressourcebaserede syn, og da vi mener, at IS/IT er en vigtig ressource og, at denne vinkel er utrolig vigtig, vil vi starte strategiudviklingsprocessen med at afdække IS/IT ressourcen i virksomheden. Vi mener, at afdækningen af ressourcen er så vital for, hvorvidt det senere skal lykkes at integrere ressourcen mest muligt i strategien, at det nødvendigvis må være trin 1. Hvis ressourceafdækningen havde været placeret ligestillet med intern/ekstern analyse, er der en fare for, at ressourcen ikke kommer til at spille en central rolle. Derved er der ikke sket mere end, at forretningsstrategi og IS/IT strategi er blevet alignet. IS/IT strategien er stadig en afledt faktor af forretningsstrategien. Vi mener, at en afdækning af ressourcen som det første sikrer, at ressourcen spiller en afgørende rolle, når strategien skal udvikles.

Med denne viden vil vi foretage den traditionelle del af undersøgelsen, udefra-og-ind, som efter vores mening skal indeholde en ekstern og en intern analyse. Den eksterne analyse skal indeholde analyse af markedet og de kritiske succes faktorer. Den interne analyse skal indeholde en undersøgelse af virksomhedens egen situation. Da der ikke er krævet nogen speciel rækkefølge i den interne/eksterne undersøgelse, finder vi, at disse undersøgelser skal ske sideordnet og under hensyntagen til IS/IT ressourcen.

Denne traditionelle analyse skal udføres med hensyntagen til IS/IT ressourcen, således at de data, der fremkommer, skal vurderes i lyset af, hvilke fordele og ulemper samt styrker og svagheder IS/IT kan tilføre resultatet. Dermed inkorporeres IS/IT i strategien, og virksomheden har en bedre mulighed for at positionere sig rigtigt efter denne synergistrategi end på traditionel vis. Da det kan tænkes, at virksomheden har en bedre situation, når IS/IT ressourcen tages med ind i betragtningerne, end når virksomheden positionerer sig udelukkende efter markedsforholdene. Ligeledes kan det tænkes, at IS/IT kan være medvirkende til, at virksomheden kan opbygge en kernekompetence og dermed skabe sig positioneringsmæssige fordele, fremfor kun at positionere et produkt. Vi mener derfor, at der er belæg for, at virksomhederne kan positionere sig bedre i og med, at IS/IT potentialet i virksomheden medtages i betragtningerne. Modellen ser således ud;

Figur 4.3 Indhold af synergistrategiudviklingsmodel



Kilde: Egen tilvirkning

Denne model operationaliseres yderligere i afsnit 6, således at der fremkommer en egentlig løsningsmodel til udvikling af synergistrategi, som efterprøves i den empiriske del. Denne model kan uden problemer udvides til at omfatte alle virksomhedens ressourcer, således at trin 1 er en afdækning af virksomhedens ressourcer og der i den intern/eksterne analyse tages hensyn til alle de fundne ressourcer. Det begrundes med, at modellen er af så overordnet karakter, at vi ikke ser en hindring i at anvende den på alle virksomhedens ressourcer.

## 5.0 Udvikling af modellen

Da vi i afsnit 2 skrev, at alle virksomheder styrer efter en strategi, det være sig i mere eller mindre struktureret form, er det nødvendigt med en forundersøgelse til synergistrategiudviklingsmodellen. Virksomhedens nuværende forretningsstrategi og IS/IT strategi skal afdækkes, således at det er muligt at se, hvorvidt der er en disharmoni mellem dem. Det sker i afsnit 5.1.

Modellen, figur 4.3, er en holistisk model. Derved skal forstås, at modellen dækker over udviklingen af en synergistrategi. Af pladsmæssige årsager er det ikke muligt i denne afhandling at behandle alle områder, der skal indeholdes i synergistrategien. Det er nødvendigt at afgrænse denne gennemgang af synergimodellen til en grundig gennemgang af nogle enkelte elementer i modellen. De områder, der ikke behandles dybdegående vil blive nævnt perifert og der vil være henvisninger til uddybende litteratur.

Modellens første trin er en afdækning af virksomhedens ressource. Det er her vigtigt at understrege, at modellen i dens fulde anvendelse skal tage hensyn til flere end IS/IT ressourcen, for at der kan være tale om en generel synergistrategiudviklingsmodel. Denne model kan derfor kun klassificeres som værende en ansats til en generel synergistrategi udviklingsmodel.

Andet trin i synergistrategiudviklingsmodellen er en ekstern/intern analyse. Ligeledes bør denne del indeholde alle elementer af en intern/ekstern analyse for, at modellen kan betragtes som værende komplet. Afhandlingen afgrænser sig til at behandle en brancheanalyse ved hjælp af Porters Five Forces og en konkurrentanalyse ved hjælp af kritiske succesfaktorer til den eksterne del og en værdikædeanalyse og SWOT analyse til den interne del.

Trin 3 i modellen er at kæde alle trådene sammen. De identificerede ressourcer skal kobles på resultaterne af den interne/eksterne analyse, således at man kan udvikle en synergistrategi, der tager hensyn til ressourcerne.

## **5.1 Disharmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi**

Det er nødvendigt at afdække, hvorvidt der er en disharmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi. Eksisterer denne disharmoni, mener vi, at der skal udvikles en synergistrategi. I dette afsnit vil der kort redegøres for, hvorledes denne disharmoni identificeres.

Da afhandlingen omhandler strategiudvikling, og vi indledningsvist har afgrænset os fra strategiindholdet, vil dette afsnit ikke indeholde en dybere analyse. Vi har valgt at afdække denne disharmoni ved at lave en analyse af virksomhedens eksisterende strategier.

Porters generiske strategier omhandler virksomhedens forretningsstrategi. Efter en analyse, kan virksomheden placeres som enten markedsleder, markedstilpasser eller markedsfølger.

Meningen med at afdække virksomhedens eksisterende forretningsstrategiindhold og IS/IT strategiindhold er at få muligheden for at vurdere, hvorvidt de to strategier harmonerer. Eksisterer der en disharmoni er det strengt nødvendigt at udvikle en synergistrategi. Eksisterer der en harmoni mellem strategierne mener vi stadig, det er nødvendigt at udvikle en synergistrategi, da IS/IT strategien skal behandles som en integreret del af strategien og ikke som afledt af forretningsstrategien.

Der henvises til Bradley omhandlende Porters generiske strategier for uddybning.

## 5.2 Ressourcedelen

Gennem en afdækning af virksomhedens ressourcer opnår man en indefra-og-ud vinkel i strategiudviklingen. Derudover er der tidligere argumenteret for, at man ved at tage udgangspunkt i virksomhedens ressourcer opnår en synergi mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi. Trin 1 i modellen i figur 4.3 omhandler en afdækning af virksomhedens ressourcer.

Dette afsnit vil dels beskrive, hvilken spørgemetode der anvendes til at afdække ressourcen og dels beskrive, hvorledes ressourcen derefter klassificeres.

### 5.2.1 Afdækning af ressourcer

Til afdækningen af ressourcer benyttes Appreciative Inquiry, herefter kaldet AI. Det er en undersøgelsesmetode som bygger på, at man fokuserer på det der virker i en organisation. AI ser organisationen "as a mystery to be embraced"<sup>23</sup>.

Appreciative Inquiry bygger på følgende grundtanker:

- ❖ Undersøgelse af det sociale potentiale (innovation) af det organisatoriske liv skal begynde med værdsættelse af det, der virker. Alle systemer virker i et vist omfang, og en vigtig opgave er at opdage, beskrive og forklare det, der virker.
- ❖ Undersøgelse af det sociale potentialer af det organisatoriske liv, skal være anvendeligt. Det skal føre til viden, der kan bruges, anvendes og valideres i handlinger.
- ❖ Undersøgelse af det sociale potentiale af det organisatoriske liv skal være provokerende for at bringe organisationen videre. Med videre menes:
  - ❖ udvikle sig til mere end den er
  - ❖ lære hvordan den aktivt tager del i sin egen evolution
- ❖ Undersøgelse af det sociale potentiale af det organisatoriske liv skal være i samarbejde mellem forsker og organisationen<sup>24</sup>.

Man fokuserer således på det positive frem for på mangler, fejltagelser, nederlag og andre negative ting. Det kan illustreres på denne måde: en virksomhed laver en kundeanalyse, og får det resultat,

<sup>23</sup> The thin book of appreciative inquiry, side 25, Sue Annis Hammond

<sup>24</sup> Appreciative inquiry in organizational life, side 160-161, David L. Cooperrider & Suresh Srivastva

at 90 % af deres kunder er tilfredse medens 10 % er utilfredse. Ved at undersøge hvorfor de 10 % er utilfredse er virksomheden med det samme begyndt at se og bearbejde problemer, og det vil fjerne fokus fra de positive 90 %. Dermed vil der komme en negativ stemning i organisationen, affødt af det ellers flotte resultat af undersøgelsen. I AI tankegangen vil man i stedet rette fokus mod de 90 %, der var tilfredse, og arbejde ud derfra. Det vil give en positiv stemning i organisationen, og man vil have muligheden for at arbejde videre med og udvikle “det der virker”. På den måde bliver organisationen bedre, således at de sidste 10 % også vil blive tilfredse.

AI er i sin mest praktiske form “*a form of organizational study that selectively seeks to locate, highlight, and illuminate what are referred to as “life giving” forces of the organization’s existence*”<sup>25</sup>.

Dette medfører, at der findes 2 grundlæggende spørgsmål bag AI<sup>26</sup>:

1. *What, in this particular setting and context, makes organizing possible?*
2. *What are the possibilities, expressed and latent, that provide opportunities for more effektive (value-congruent) forms of organizing.*

Disse spørgsmål giver mulighed for at fremhæve, hvilke ressourcer virksomheden besidder.

Ved at kende en række grundlæggende antagelser i AI, dannes der baggrund for dels at forstå teorien og dels for at bane vejen til en sammenligning mellem AI og det transformationelle paradigme.

Grundantagelser omkring AI<sup>27</sup>:

- ✧ I ethvert samfund, organisation eller gruppe findes noget, der virker
- ✧ Det, der fokuseres på bliver virkeligt
- ✧ Virkeligheden skabes i nuet, og der er flere samtidige mulige virkeligheder
- ✧ Det at udspørge en organisation eller gruppe påvirker denne på et eller flere niveauer.
- ✧ Mennesker er mere trygge og tilpasse med en rejse frem i tiden (det ukendte), når de har dele af fortiden med sig (det kendte)
- ✧ Hvis vi tager dele af fortiden med til fremtiden, bør de være det bedste fra fortiden

---

<sup>25</sup> Case Western university, side 13, David I. Cooperrider, Cleveland Oh, USA, 1997

<sup>26</sup> Case Western university, side 13, David I. Cooperrider, Cleveland Oh, USA, 1997

<sup>27</sup> Oversat fra, The thin book of appreciative inquiry, side 21, Sue Annis Hammond

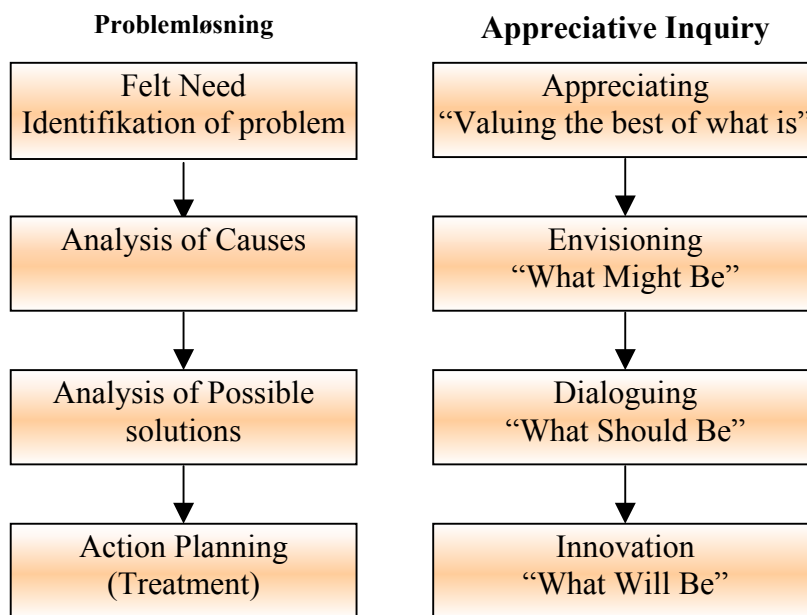
- ✧ Det er vigtigt at værdsætte forskelle
- ✧ Det sprog vi bruger, skaber vores virkelighed

Disse antagelser mener vi kan sammenlignes med antagelserne under det transformationelle paradigme i afsnit 2.4.1.2. En yderligere styrkelse af dette argument findes i de 4 undersøgelsestrin, der er i et undersøgelsesforløb<sup>28</sup>:

1. Appreciating.
2. Envisioning.
3. Dialoguing.
4. Innovation.

Disse 4 trin vises i sammenhæng med den traditionelle problemløsningsmetode, for at fremtone forskellen på AI og traditionel fremgangsmåde.

Figur 5.1 Appreciative Inquiry contra den traditionelle fremgangsmåde



Kilde: Case Western university, side 18, David I. Cooperrider, Cleveland Oh, USA, 1997

Her træder forskellen i traditionel undersøgelse og AI tydeligt frem. I AI ses det positive udgangspunkt, og den traditionelle metode er mere resultatorienteret. Man kan sige, at den traditionelle metode er ”er” og AI er ”bør”.

<sup>28</sup> Case Western university, side 13, David I. Cooperrider, Cleveland Oh, USA, 1997

Vi mener derfor at kunne argumentere for, at AI kan placeres under det transformationelle paradigme, mens den traditionelle spørgeteknik kan placeres under det traditionelle paradigme. AI vælges som spørgeform til afdækning af ressourcerne, som en konsekvens af det paradigmebegreb, der er introduceret i afsnit 2. Til den traditionelle analyse anvendes en traditionel spørgeform, som på samme vis tilhører det traditionelle paradigme. Dermed agerer paradigmebegrebet som argument for valget af spørgeform. Illustreret i figur 2.5 ser det således ud

Figur 5.2 Figur 2.5 tillagt spørgeteknik

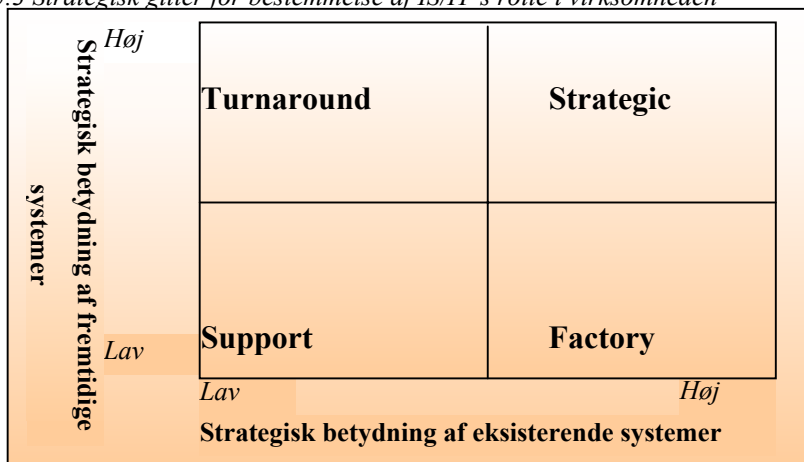


Kilde: Egen tilvirkning

### 5.2.2 Klassificering af virksomhedens IS/IT ressource

Som beskrevet i afsnit 3.3.2. er informationsteknologi ikke lige kritisk for alle virksomheder. Den strategiske betydning af IS/IT varierer fra virksomhed til virksomhed og fra branche til branche. Det er derfor vigtigt for ledelsen at have kendskab til, hvorfor og hvor kritisk IS/IT er for deres virksomhed så tidligt i strategiudviklingsprocessen som muligt. McFarlan og McKenney har konstrueret et gitter hertil en strategisk matrix, hvis formål er at positionere virksomheder efter, hvor kritisk IS/IT er for disse<sup>29</sup>. I daglig tale omtales modellen fra McFarlan og McKenney, som ”McFarlan modellen”.

Figur 5.3 Strategisk gitter for bestemmelse af IS/IT's rolle i virksomheden



Kilde: Strategic Management & Information Systems, side 121, Wendy Robson

<sup>29</sup> Management strategies for informations technology, side 5, Michael J. Earl

I det strategiske gitter kan virksomheden og dens IS/IT klassificeres således.

*Support:* Her bruges IS/IT til at støtte det daglige arbejde men er ikke en forudsætning for, at virksomheden og den daglige produktion kan fungere. IS/IT investeringerne er relative små og får sjældent den øverste ledelses opmærksomhed. Styringen af IS/IT anses derfor ikke for proaktiv, dvs. at man ikke henvender sig til beslutningstagerne men gerne stiller op, hvis der er behov for én. Virksomheder som befinder sig i denne kvadrant, er virksomheder, hvor produkterne og servicen omkring disse indeholder relativt lidt eller ingen form for informationsteknologi.

*Factory:* Her er IS/IT en afgørende del af virksomheden og dens produktionsapparat men er endnu ikke integreret i virksomhedens almindelige forretningsstrategi. I denne kvadrant anvendes IS/IT som noget fundamentalt i virksomheden, dvs. at den fremtidige udvikling af IS/IT ikke vil have den store afgørende betydning. Styringen af IS/IT vil i denne kvadrant ofte være stram og central styret. Investeringerne i det eksisterende og afgørende IS/IT vil være relativt høje, mens investeringer i ny og fremtidig teknologi vil være relativt lave.

*Strategic:* I denne kvadrant har IS/IT altid været afgørende for virksomhedens drift og eksistens, og den fremtidige udvikling af IS/IT vil være ligeså afgørende for virksomheden. Driften og selve eksistensen af virksomheden kan altså ikke lade sig gøre uden IS/IT. IS/IT vil ofte også være en del af selve produktet og/eller indgå i den service, som virksomheden måtte yde overfor sin omgivelser. Strategien for IS/IT vil være velovervejet i forhold til forretningsstrategien. Investeringen i IS/IT udgør en stor del af virksomhedens budget. IT-chefen vil være repræsenteret i eller nær den øverste ledelse i virksomheden, og de fleste chefer/ledere i virksomheden vil af en relativt god/positiv forståelse for IS/IT.

*Turnaround:* Typisk for denne kvadrant er, at den strategiske betydning af eksisterende IS/IT er lav, hvorimod betydningen af den fremtidige IS/IT er høj. De fremtidige IS/IT systemløsninger og udviklingen af disse vil være afgørende for virksomhedens overlevelse og vækst. IS/IT budgettet står foran drastiske stigninger, styringen sker centralt fra den øverste ledelse, og en chef/leder for IS/IT skal udpeges<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Management strategies for information technology, side 5-7 og Strategic Management & Information Systems, side 121-123



McFarlan modellen er som sådan ikke en statisk model at placere virksomheden i. En virksomhed kan godt ”bevæge” sig rundt i modellen. Der er tre ”kræfter” som får virksomheden til at bevæge sig rundt i modellen. Først er der måden, hvorpå potentialet af IS/IT og virksomhedens drift og strategi matcher hinanden. Dernæst er der de strategiske valg som ledelsen tager mht. IS/IT, eksempelvis at udnytte IS/IT til at forbedre produktiviteten, bevæge sig i på nye forretningsområder etc. Afslutningsvist er der de ændringer, som sker i virksomhedens konkurrencemæssige omgivelser. Endvidere skal det pointeres, at denne positionering i det strategiske gitter, kan lade sig gøre på flere niveauer som f.eks. SBU niveau, divisionsniveau eller på produkt/markedsniveau. I relation hertil vil man i divisionsopdelte og diversificeret virksomheder kunne placere de forskellige forretningsenheder/områder forskelligt i de enkelte kvadranter. Derfor kan IS/IT aktiviteterne også ledes forskelligt på de forskellige forretningsenheder/områder. En virksomhed, som befinder sig i support kvadranten, kan derfor godt ”bevæge” sig hen til factory kvadranten, hvis forholdene ændrer sig herefter<sup>31</sup>.

### **Modellens anvendelsesmuligheder og ligheder**

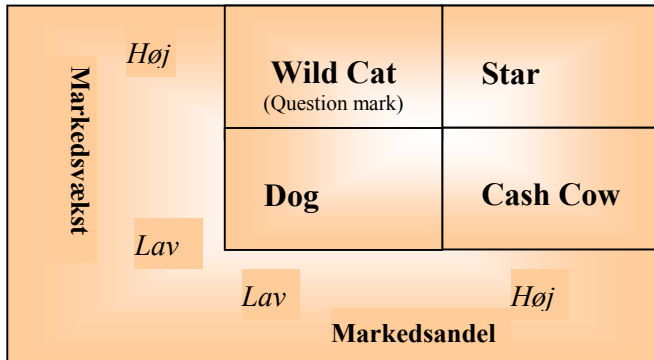
McFarlan modellen kan anvendes på flere forskellige niveauer, fra brancheniveau til systemporteføljeniveau, det konkrete niveau for teknologiens anvendelse i virksomheden. Som eksempel på hvordan modellen kan anvendes på brancheniveau, kan man placere forskellige brancher i gitteret. Eksempelvis cement branchen i *Support* kvadranten, bilproduktion i *Factory*, banker i *Strategic* og legetøjsproducenter i *Turnaround* kvadranten. Anvender man modellen ud fra et virksomhedssynspunkt, placerer man virksomheden i en passende kvadrant, og derefter placerer man konkurrenterne i kvadranten i forhold hertil. Når modellen anvendes ud fra systemporteføljeniveauet, tager man udgangspunkt i den enkelte virksomhed og placerer de forskellige IS/IT applikationer i modellen ud fra deres nuværende og fremtidige betydning.

McFarlan og McKenney’s model er udledt af Boston modellen fra Boston Consulting Group (BCG) og har derfor en hel del fælles træk hertil. Boston modellen klassificerer forretningsenheder/områder, divisioner og produkter efter deres markedsandel og markedsvækst og er en såkaldt portefølje model. Modellen kan illustreres som nedenstående

---

<sup>31</sup> Management strategies for informations technology, side 7, Michael Earl

Figur 5.4 Boston modellen

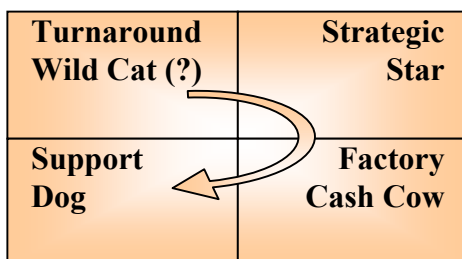


Kilde: Strategic Management & Information Systems, side 52, Wendy Robson

Vi vil i denne afhandling ikke beskrive Boston modellens grundlæggende formål, da dette ligger uden for afhandlingens problemstilling. Vi vil i relation hertil nøjes med at referere til litteratur, som omhandler beskrivelse og analyse af modellen. Det er litteratur af Bradley og Kothler. I stedet for at beskrive Boston modellen i sin fulde helhed, koncentrerer vi os om at beskrive de fælles træk, der mellem McFarlan modellen og Boston modellen.

Der er to store ligheder mellem modellerne. Den første lighed mellem modellerne er klassificeringen af forretningsprodukter og IS/IT i henholdsvis Boston modellen og McFarlan modellen. Den måde hvorpå elementerne klassificeres i modellerne, har en hvis lighed til hinanden. I ”Strategic Management & Informations Systems” side 122 opstilles ligheden på følgende måde. Kvadranten Turnaround har en lighed til Wild Cat. Hovedtrækket i begge kvadranter er at undersøge (Examine) om det valgte stykke IS/IT eller produkt har en potentiel fremtidig. I kvadranten Strategic er der en lighed til Star. Hovedtrækket er her at investere i (Invest in) det som har en vigtig betydning nu og fortsat vil have det i fremtiden. Ligeledes er der tale om en lighed mellem Factory og Cash Cow kvadranterne. Hovedtrækket er her at drage så meget nytte (Milk) ud af de eksisterende produkter og IS/IT, som muligt. Sluttelig er der en lighed mellem Support og Dog kvadranterne. Hovedtrækket er her at udfase (Divest) den IS/IT og de produkter som ikke længere har noget betydelig værdig. Lighederne illustreres i nedenstående figur.

Figur 5.5 Ligheder mellem Boston og McFarlan



Kilde: Egen tilvirkning

Boston modellen er baseret på, at et givent produkt har en livscyklus (PLC). Samme livscyklus findes i McFarlan modellen. Elementernes cyklus/bevægelighed er den anden store lighed mellem modellerne. Hvor produktets livscyklus i Boston modellen går fra opstart (Wild Cat), til vækst (Star), til modenhed (Cash Cow) og sluttelig til nedgang (Dog), kan forløbet være det samme i McFarlan modellen. Her kan virksomheden og dens IS/IT over tid bevæge sig fra Turnaround til Strategic, fra Strategic til Factory og sluttelig fra Factory til Support<sup>32</sup>. Som ved Boston modellen er IS/IT i de forskellige kvadranter drevet af vidt forskellige årsager og kræver forskellige indfaldsvinkler med hensyn til udvikling og styring. Over tid vil de forskellige årsager og faktorer ændre sig, og yderligere investeringer heri vil afhænge af den nuværende og fremtidige nytte. Et produkts livscyklus er afhængig af både interne og eksterne forhold, og det samme gælder altså også for IS/IT porteføljen, der i høj grad er afhængig af konkurrenternes investeringer i IS/IT. Det kan igen betyde, at ens egen produktportefølje ikke længere er hverken relevant eller vigtig<sup>33</sup>. Lighederne mellem de to modeller er store. Det må derfor siges, at McFarlan modellen er et værdifuldt redskab til at sikre, at IS/IT strategien reflekterer ægte forretningsværdier<sup>34</sup>.

### **5.2.3 Delkonklusion**

Konklusionen til denne ressource del er, at man ved hjælp af AI kan afdække virksomhedens ressourcer og dernæst klassificere dem ved hjælp af McFarlan matrisen. AI er en spørgeteknik, som kan anvendes til afdækning af alle virksomhedens ressourcer. På trods af at McFarlan er en model, der er udviklet specielt til brug i IS/IT øjemed, mener vi, at det er muligt at klassificere alle former for ressourcer ved en analog slutning til McFarlan matrisen. Hermed er modellen ikke indskrænket til blot at omfatte IS/IT ressourcen men alle virksomhedens ressourcer. Dog testes der kun for IS/IT ressourcen i den empiriske del.

Ressourcedelen beskæftiger sig dermed med ”Hvilke IS/IT ressourcer besidder virksomheden?” og ”Hvorledes er de klassificeret?”

## **5.3 Ekstern analyse**

Som beskrevet i afsnit 4 skal der i strategiudviklingsprocessen indgå en intern og ekstern analyse af virksomhedens omgivelser. Den eksterne analyse skal indeholde en analyse af markedet, og en meget anvendt og anset model hertil er Michael E. Porters, Five Forces model. Ydermere skal den eksterne analyse indeholde en analyse af hvilke faktorer, der er kritiske for virksomheden. Vi vil i det nedenstående beskrive modellernes oprindelige formål, deres muligheder, deres styrke og

<sup>32</sup> Strategic Management & Information Systems, side 123 og Informationssystemer, side 85

<sup>33</sup> Informationssystemer, side 85

<sup>34</sup> Strategic Management & Information Systems, side 123

svage sider for derefter at beskrive, hvordan modellerne kan anvendes i strategiudviklingsprocessen i relation til ressourcen IS/IT med henblik på at opnå en overordnet synergistrategi.

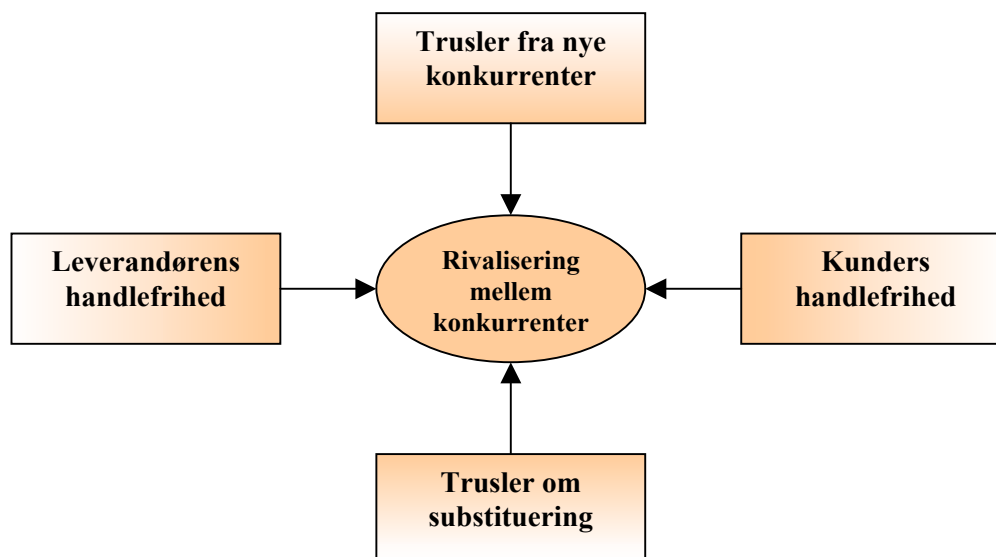
### 5.3.1 Brancheanalyse, Porters 5 forces

Porters 5 forces, som den blev beskrevet i Porters bog "Competitive Advantage" fra 1985, er et nyttigt værktøj til analysen af markedet i en given branche. Formålet med modellen er at give en relativ enkel tilgang til analyse af en branches intensitet og naturen af de konkurrencemæssige kræfter i branchen. Porter deler de konkurrerende kræfter op i fem områder;

- ❖ rivalisering mellem konkurrenter
- ❖ truslen fra nye konkurrenter
- ❖ kunders handlefrihed
- ❖ truslen om substituering
- ❖ leverandørens handlefrihed.

Porters model illustreres i figur 5.6.

Figur 5.6 Porters 5 forces



Kilde: Competitive Advantage, side 5, Michael E. Porter

Den kollektive styrke af de fem kræfter er bestemmende for, hvordan virksomheden kan klare sig i branchen. De fem forces bestemmer indtjeningsmulighederne i branchen, fordi de har en afgørende indflydelse på priser, omkostninger og de investeringer, som er nødvendige for

virksomheden<sup>35</sup>. Grundideen er derfor, at jo stærkere kræfterne er, jo mindre attraktiv er branchen, da der i sådan en branche er lave indtjeningsmuligheder. Virksomheden må derfor sørge for at gardere sig mod de stærke kræfter. Dette kan gøres ved at tage højde for disse kræfter, når forretningsstrategien defineres. Strategien skal beskytte virksomheden mod kræfterne i branchen, bl.a. ved at skabe konkurrencemæssige fordele, som igen kan skabe indgangs- og udgangsbarriere for interessenterne på markedet, og strategien skal forsøge at ændre på kræfterne til virksomhedens fordel.

Porters Five Forces er en relativ "overfladisk" model. Den er ikke så detaljeret som f.eks. værdikæden, som omtales i afsnit 5.4.1. En styrke ved modellen er, at den i analysesammenhæng er meget overbliksskabende. Modellen er et godt "huskeredskab" til at nå omkring alle interessenterne i branchen. Porters 5 forces er endvidere en meget statisk model. Modellen giver kun et tilstandsbillede og som sådan ikke en proces til den videregående bearbejdelse af billedet. En velvalgt mulighed er derfor at indbygge en vis form for dynamik i modellen. Dette kan bl.a. lade sig gøre ved, at have virksomhedens ressourcer for øje, når modellen anvendes. Derved tilføres modellen en mere indefra-og-ud synsvinkel. Endvidere kan modellen tillægges dynamik gennem en analyse af branchens driving forces. For uddybning af driving forces henvises til *Crafting & Implementing Strategy* kapitel 3.

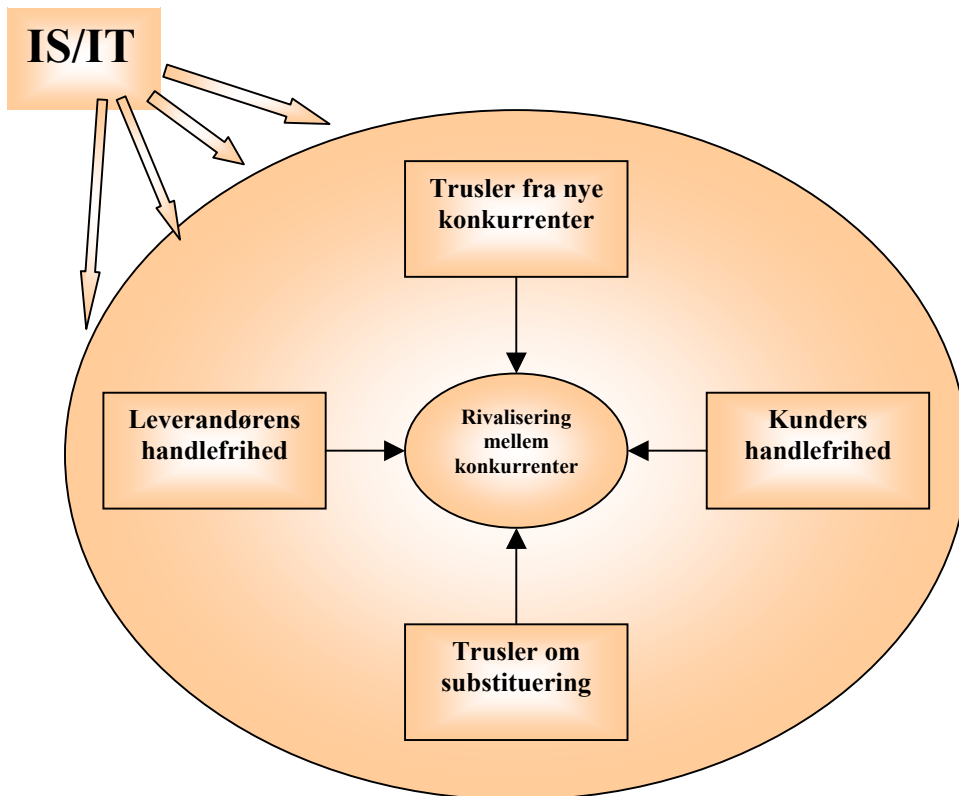
### **5.3.2 Porters 5 forces set i relation til ressourcen IS/IT**

Ved at have virksomhedens ressourcer for øje, kan der i Porters model indbygges en vis form for dynamik, når modellen anvendes. Nedenstående beskrivelse af Porters 5 forces set i relation til virksomhedens ressourcer, tager sit udgangspunkt i IS/IT ressourcen.

Ressourcen IS/IT kan ændre virksomhedens konkurrenceevne og påvirke konkurrenceforholdene i en given branche, og dermed også markedsstrukturen. Det er derfor vigtigt, at virksomheden hele tiden stiller sig spørgsmålet, hvordan IS/IT kan påvirke hver af de 5 kræfter. Virksomheden skal i denne forbindelse ikke kun fokusere på, hvordan eksisterende IS/IT i virksomheden kan påvirke kræfterne men også, hvordan potentiel IS/IT kan afhjælpe virksomheden imod kræfterne. Endvidere skal man ved anvendelse af modellen også være opmærksom på, at informationsteknologien ikke kun er en ressource for virksomheden, men også en ressource for alle andre interessenter på markedet, som nedenstående figur 5.7 illustrerer. Virksomheden må derfor samtidig være opmærksom på, hvad konkurrenter, kunder og leverandører har og gør samt planlægger at gøre mht. IS/IT. Herudfra tager virksomheden sine forbehold.

<sup>35</sup> Competitive Advantage, side 5 midterst, Michael E. Porter

Figur 5.7 IS/IT i relation til Porters Five Forces



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Competitive Advantage

Virksomheden skal overfor hver af de frem kræfter stille spørgsmålet, hvordan kan virksomhedens IS/IT og potentiel IS/IT påvirke denne kraft, og hvordan påvirker IS/IT generelt denne kraft. Et eksempel overfor truslen fra nye konkurrenter er, at man med IS/IT forøger udviklingen og udbuddet af nye produkter og/eller differentierer eksisterende produkter i kvalitet og service. Et andet eksempel herpå er, at man med IS/IT forsøger at opnå bedre kontrol over afsætningsleddet for at begrænse adgangen til markedet. Man forsøger at skabe indgangsbarrierer på markedet vha. IS/IT<sup>36</sup>. Helt konkret hvordan IS/IT kan hjælpe kan ved det første eksempel være CAD programel<sup>37</sup>, som bl.a. kan fremme udviklingstiden på nye produkter. Et andet konkret eksempel på, hvordan IS/IT har kunne svække en af kræfterne, er, når de store supermarkedskæder binder flere af deres leverandører til sig, store som små, med ordrebehandlingssystemer som eksempelvis EDI<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Eksemplerne her er nogle få af de eksempler som behandles, i samme sammenhæng, i bogen "Informations Systemer", en oversættelse af Lars Holm-Pedersen af bogen "The Essence of Informations Systems".

<sup>37</sup> CAD – Computer aided design, software til skabe komplekse tre-dimensionale arkitekt tegninger, ingeniør tegninger og produkt design.

<sup>38</sup> EDI – Electronic Data Interchange, direkte computer til computer forbindelse til udveksling af standardiseret transaktionsdokumenter som fakturaer, ordre- og forsendelses bekendtgørelser.

### 5.3.3 Kritisk succes faktor analyse

Kritisk succesfaktoranalyse er en brancheanalyse. Kritiske succesfaktorer omhandler det, ethvert medlem i en given branche må være kompetent til at udføre eller koncentrere sig om at opnå for at kunne være konkurrencemæssig og økonomisk succesfuld<sup>39</sup>. Branchens kritiske succesfaktorer er de faktorer, som påvirker branchens medlemmers muligheder for at opnå succes. Kritiske succesfaktorer kan dog også betragtes på et strategisk gruppeniveau. Argumentet herfor er, at KSF'erne mere skal findes indenfor de strategiske grupper, hvor sammensætningen af virksomheder er ens end i branchen som helhed. Slutteligt kan de kritiske succesfaktorer også behandles på virksomhedsniveau. I denne afhandling benytter vi os af de to sidstnævnte former, da vi ønsker at se hvilke faktorer, der er vigtige for virksomheden i relation til de konkurrenter, der ligner den og i relation til den selv.

Formålet med en kritisk succesfaktoranalyse er at være i stand til at bedømme hvilke faktorer, der virkelig er vigtige for ledelsen at rette opmærksomheden mod. Derved undgås, at ledelsen mister overblikket og forsvinder i en masse mindre relevante beslutninger.

De kritiske succesfaktorer kan identificeres ved hjælp af følgende tre spørgsmål;

- ❖ På hvilket grundlag vælger kunderne mellem de forskellige produkter?
- ❖ Hvad skal en sælger gøre for at være konkurrencemæssig succesfuld –hvilke ressourcer og konkurrencemæssige kapabiliteter kræver det?
- ❖ Hvad kræver det af sælgeren for at opnå en vedvarende konkurrencemæssig fordel?

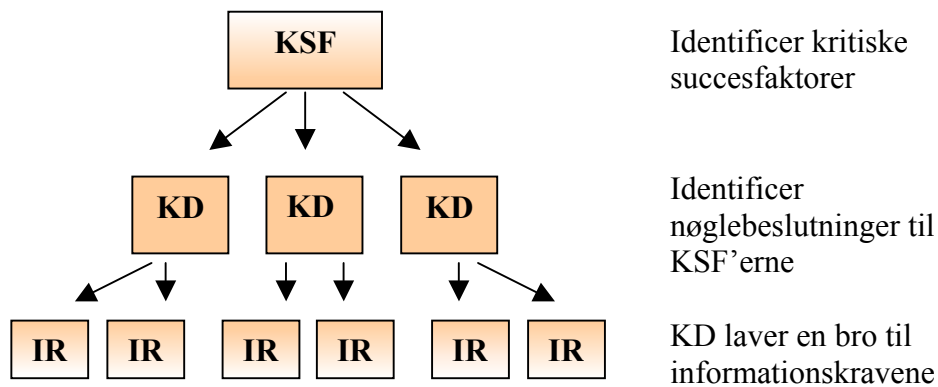
Det er afgørende for virksomhedens ledelse at bestemme branchens kritiske succesfaktorer, da man derigennem får et kendskab til hvilke faktorer, der er vigtige at have fokus på for at få konkurrencemæssige fordele. Det er nødvendigt for ledelsen at have et indtryk af hvilke ressourcer, der er nødvendige for at få succes i branchen. Er der ikke denne forståelse hos ledelsen, øges risikoen for, at virksomheden stille og roligt ikke opfylder de krav, der stilles fra branchens side, og dermed ikke overlever. Omvendt kan virksomheden skabe sig vedvarende konkurrencemæssige fordele ved at have en god forståelse for branchens kritiske succesfaktorer og derigennem tilpasse strategien til branchens vilkår.

<sup>39</sup> Thompson & Strickland, side 96 øverst

### 5.3.4 KSF i relation til IS/IT

Da en opfyldelse af branchens kritiske succesfaktorer er afgørende for virksomhedens overlevelse i branchen, er det naturligt at undersøge, hvorledes disse succesfaktorer kan opnås gennem anvendelse af IS/IT. Til at svare herpå anvendes en model, som viser, hvorledes ledelsen gennem de kritiske succesfaktorer, som de ønsker at holde et vågent øje på, kan opstille nogle nøglebeslutninger (Key Decisions KD), der er relateret til de kritiske succesfaktorer. Disse nøglebeslutninger agerer som en bro til en identifikation af hvilke informationskrav (Information Requirements IR), der er til opfyldelse af en kritisk succesfaktor. Det illustreres således

Figur 5.8 Kritiske succesfaktorer i relation til KD og IR.



Kilde: Strategic Management & Information Systems, side 155

Til de fundne IR kan man opstille eksempler på systemer, som kan opfylde kravene. Der er på denne vis opstillet en model, som operationaliserer de kritiske succesfaktorer til konkrete systemer, som kan hjælpe virksomheden til succes.

### 5.3.5 Delkonklusion

Konklusionen på den eksterne analyse er, at man gennem Porters 5 Forces kan lave en analyse af styrken på de konkurrencemæssige kræfter og derigennem finde ud af, hvordan branchevilkårene er. Gennem en analyse af kritiske succesfaktorer for strategiske grupper eller virksomheden, kan man finde de faktorer, som er afgørende for succes. Den eksterne analyse gav derfor svar på "Hvorledes er vilkårene i branchen og hvor stærk er hver af de konkurrencemæssige kræfter?" og "Hvilke kritiske faktorer er der for at virksomheden kan opnå succes?"



## 5.4 Intern analyse

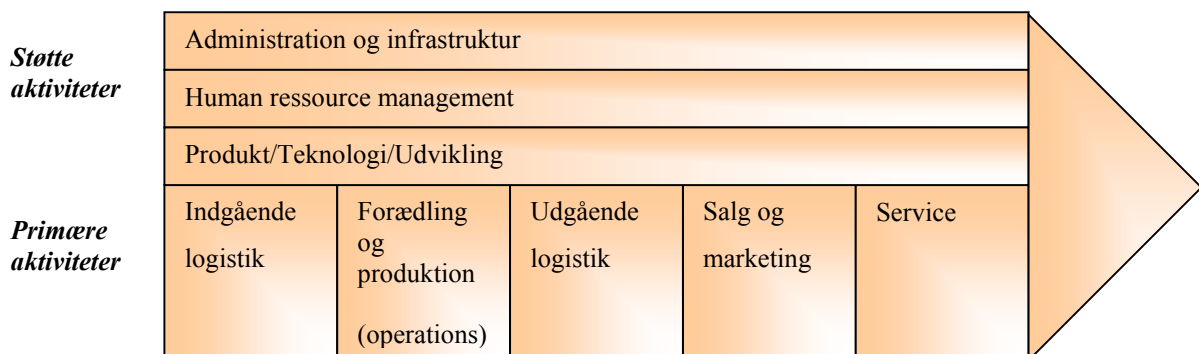
### 5.4.1 Virksomhedens situation, værdikæde

En virksomhed skal være opmærksom på sin konkurrencedygtighed mht. priser og omkostninger, når forretningsstrategien skal defineres. Pris og omkostningssammenligninger er vitale på mange markeder. Det er ofte vigtigt ikke at have en dyrere produktion end konkurrenterne. Opgaven er at sammenligne aktiviteterernes omkostninger med rivalernes omkostninger for at finde frem til hvilke, interne aktiviteter, der er kilde til fordele og hvilke der er kilde til ulemper. Et af de primære redskaber til denne analyse er en værdikædeanalyse af Michael E. Porter<sup>40</sup>. En værdikædeanalyse består af en intern og ekstern værdikæde.

### Intern værdikædeanalyse

Den interne værdikædes funktion er at identificere de forskellige aktiviteter, funktioner og forretningsprocesser, som udføres i en given virksomhed. Formålet med denne analyse er at bidrage med oplysninger om, hvorledes flowet er internt i virksomheden, således at den sluttelige værdi, der tillægges produktet efter at have gennemgået virksomhedens processer, bliver størst mulig. Jo større værdi der tillægges produktet i den interne værdikæde, jo større mulighed er der for profit. Hvis ikke der tilføres en ekstra værdi til produktet i den interne værdikæde, vil virksomheden forsvinde fra den eksterne værdikæde<sup>41</sup>. Den interne værdikæde illustreres efter nedenstående figur.

Figur 5.9 Den interne værdikæde



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Strategic Management & Information Systems, side 48-49

Som ovenstående figur viser, består virksomheden af nogle primære aktiviteter og nogle støtteaktiviteter. Enhver virksomhed udfører primære aktiviteter for at kunne opfylde deres værdiskabende rolle. Disse primære aktiviteter skal hver især udføres med succes, men de skal også kædes effektivt sammen for at virke optimalt. Støtteaktiviteterne er nødvendige for at

<sup>40</sup> Competitive Advantage, kap 2 og 3, Michael E. Porter, 1985, New York: Free Press

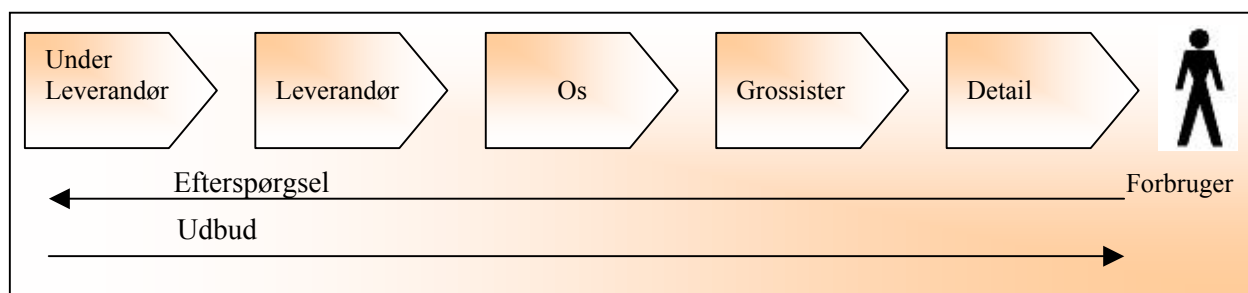
<sup>41</sup> Den eksterne værdikæde beskrives umiddelbart efter den interne værdikæde

kontrollere og udvikle virksomheden og dennes forretning, og de tilføjer dermed en indirekte værdi. Ved flere typer af forretningsaktiviteter kan nogle af støtte aktiviteterne deles mellem disse af hensyn til økonomi og effektivitet – mulighederne herfor afhænger dog til dels af deres indbydes ligheder eller fits<sup>42</sup>.

### Den eksterne værdikæde

Den eksterne værdikæde består af hele ”systemet” fra leverandør til den endelige køber. Det er yderst relevant at kende til den eksterne værdikæde, da der er mulighed for at for at skabe sig ekstra profit eller fordele. Det er relevant at kende til den *bagudrettede* del af den eksterne værdikæde for at kunne sikre sig, at leverandørerne giver virksomheden de bedste vilkår. Alt, der kan bidrage til at gøre leverandørernes priser bedre eller forbedre produktet, kan være en fordel for virksomheden. Endvidere er den *fremadrettede* del af den eksterne værdikæde også relevant at kende for at mindske omkostningerne på det færdige produkt og for at sikre en ordentlig og stabil leverance til forbrugeren. Der er en sammenhæng mellem alle led i værdikæden, og dens sammensætning afspejler sig i det færdige produkts pris og kvalitet. Derfor hænger en virksomheds relative omkostninger og konkurrenceevne sammen med den eksterne værdikæde. Den eksterne værdikæde illustreres i nedenstående figur.

Figur 5.10 Den eksterne værdikæde



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Strategic Management & Information Systems, side 48-49

Som ovenstående figur viser, er der en sammenhæng fra den første leverandør til den endelige forbruger. Denne sammenhæng kan også beskrives som den efterspørgsel, der kommer fra forbrugeren op gennem kæden og det udbud, der kommer fra den første leverandør ned gennem kæden til den endelige forbruger. Det gælder for virksomheden om at have den størst mulige kendskab til de øvrige led i den eksterne værdikæde for at kunne drage nytte af fordele heri.

Værdikædeanalysen er et nyttigt redskab, når virksomheden skal definere sin strategi med henblik på, hvor godt organisationen kan forøge værditilvæksten og påvirke omkostningerne. Modellen er

<sup>42</sup> Informations Systemer, side 56 og 57

meget omfattende at anvende og kan til tider virke lidt uoverskuelig. Modsat 5 forces modellen er værdikæde modellen mere detaljeret og dybdegående, hvilket gør, at resultatet heraf også bliver meget detaljeret og konkret. At sætte værdikædemodellen i relation til IS/IT og have dette for øje, når modellen anvendes, vil man kunne drage stor nytte af IS/IT som ressource i virksomheden.

#### **5.4.2 Værdikæden i relation til IS/IT**

Når værdikæden betragtes i relation til IS/IT, skal man være opmærksom på, at IS/IT gennemtrænger værdikæden i hvert af dens led, interne som eksterne. Det transformerer måden, hvorpå værdiaktiviteterne bliver udført og det naturlige link, der er mellem disse. IS/IT har også virkning på de konkurrencemæssige forhold og den måde, hvorpå produktet opfylder køberens behov. Disse basiseffekter er også en forklaring på, hvorfor IS/IT har opnået en så signifikant strategisk betydning, og hvorfor IS/IT er anderledes end de øvrige teknologier, som en virksomhed måtte anvende<sup>43</sup>.

Formålet med at sætte IS/IT i relation til værdikædemodellen er, at man vha. værdikædeanalysen kan identificere de væsentligste informationsstrømme i virksomheden, som denne behøver at indsamle og påvirke. Dermed kan informationsbehovet vurderes og præciseres for at kunne afgøre behovet for IS/IT. IS/IT vil kunne optimere og binde de forskellige aktiviteter i virksomheden tættere sammen og derved optimere flowet i virksomheden betydeligt. På den eksterne side af værdikæden vil virksomheden kunne binde de øvrige led i kæden til sig eller blot udnytte svaghederne i disse vha. IS/IT og herved opnå betydelige konkurrence fordele.

Michael Earl beskriver i sin bog ”Management Strategies For Information Technology”, Porter og Millar’s teori om udnyttelse af IS/IT i værdikæden på 4 måder. Nemlig ved at værdiaktiviteten eller det link der måtte være mellem disse, tildeles informationsteknologi direkte eller tildeles en informationsproces evne. De 4 måder beskrives mere direkte i det nedenstående:

1. Informationsteknologien kan fysisk automatisere og forbedre den fysiske opgave i en given aktivitet, som f.eks. computer kontrolleret redskaber i en samlebånds produktion.
2. Informationsteknologien kan fysisk sammenkoble eller kontrollere forskellige aktiviteter, som f.eks. kommunikations led mellem produktionen og distributionen.
3. Informationssystemer kan hjælpe med at udføre, supportere og styre værdiaktiviteter, som f.eks. lagerstyringssystemer.

---

<sup>43</sup> How information gives you competitive advantage, Michael E. Porter og Victor E. Millar

4. Informationssystemer kan optimere eller koordinere på tværs af aktiviteter, som f.eks. CAD-CAM systemer til computer integreret produktion<sup>44</sup>.

Virksomheden skal have disse 4 måder for øje, når den analyserer sine værdikædeaktiviteter. Dette gælder såvel i interne aktiviteter som aktiviteterne i de eksterne led. Ved at betragte den måde informationen flyder igennem og benyttes af virksomheden – set i lyset af den interne og eksterne brancheværdikæde – kan virksomheden identificere potentielle sider af forretningen og dens relationer, der kan forbedres via bedre eller nyt IS/IT.

### 5.4.3 SWOT analyse

Når en virksomhed gennemgår sine ressourcer, styrker, svagheder, dens eksterne muligheder og trusler, er dette kendt som en SWOT analyse (S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats). Den analyse giver et godt overblik over, om virksomhedens position er fundamental sund eller usund. SWOT analysen har sit grundlag i det basis princip, at der i strategiudviklingen skal gøres en indsats for at skabe et sammenkobling mellem virksomhedens ressourcekapabiliteter og dens eksterne situation<sup>45</sup>. Som beskrevet består SWOT analysen også af eksterne faktorer. Trods dette har vi valgt at placere den under den interne analyse, da vi mener, at det er virksomheden og dens ressourcer, der er udgangspunktet for analysen og dermed også mest i fokus.

Et klart billede af virksomhedens ressourcer, kapabiliteter, mangler, markedsmuligheder og de eksterne trusler for virksomhedens fortsatte eksistens er essentiel. Har man ikke dette klare billede, bliver det at udfærdige en strategi meget risikabel og usikkert. Det er derfor vigtigt i strategiudviklingsprocessen at have virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler for øje, når strategien skal defineres. Virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler kan beskrives som nedenstående:

#### **Styrker:**

En styrke er noget, som virksomheden er god til at gøre. Det er et karakteristika ved virksomheden, som giver den en konkurrencemæssig fordel. Styrker i virksomheden kan f.eks. være en evne eller en speciel ekspertise, et værdifuldt anlægsaktiv, menneskelige ressourcer, en god organisation, godt image eller ligende, alliancer og andre konkurrencemæssige fordele.

---

<sup>44</sup> Management Strategies For Information Teknology, side 46

<sup>45</sup> Crafting And Implementing Strategy, side 105

### **Svagheder:**

En svaghed er noget, som en virksomhed mangler eller ikke er istand til at gøre godt sammenlignet med andre. Det er et forhold der stiller virksomheden i en dårlig position. Svagheder er mere eller mindre det modsatte af hvad der kan være en virksomheds styrker. En virksomheds interne svagheder kan relatere sig til mangler på konkurrencemæssige vigtige evner eller ekspertise, mangler på vigtige anlægsaktiver, menneskelige ressourcer, andre konkurrencemæssige fordele og ligende.

### **Muligheder:**

Markedsmuligheder spiller en stor rolle, når virksomheden skal definere sin strategi. Mulighederne danner ofte grundlaget for virksomhedens strategi. Det er derfor vigtigt at identificere og udnytte disse, således at der kan drages nytte af de fordele, de kan give. De muligheder, som er mest relevant for virksomheden, er de muligheder, som giver udsigt til en vigtig profitabel vækst, stort potentiale i konkurrencemæssige fordele, og de muligheder som passer godt til de økonomiske og organisatoriske kapabiliteter, som virksomheden allerede besidder eller let kan erhverve.

### **Trusler:**

Det forekommer sjældent, at en virksomheds eksterne omgivelser ikke besidder en trussel imod virksomhedens økonomiske og markedsmæssige position. Derfor skal virksomheden være opmærksom på sådanne trusler, når forretningsstrategien skal defineres. Eksterne trusler kunne være udviklingen af nye og billigere teknologier, konkurrenter som lancere nye og bedre produkter, nye udenlandske konkurrenter, samfundsmæssige omstændigheder og meget andet. Det er vigtigt i strategiudviklingsprocessen at identificere eventuelle trusler mod virksomhedens fremtidige virke samt at vurdere, hvorledes strategien skal kunne imødegå disse trusler.

SWOT analysen er allestedsnærværende og danner et konventionelt og endda essentielt redskab i tilgangen til strategisk planlægning<sup>46</sup>. SWOT analysens styrke er, at den er meget dækkende og meget genkendelig, da dens begreber er velkendte. Modellen er let anvendelig og tager hensyn til både interne og eksterne forhold. En ulempe ved modellen er, at den kan virke overfladisk, og man derved kan overse nogle af de vigtige elementer, som indgår i SWOT begreberne. Men i bund og grund er SWOT analysen et uundværligt og godt analyseredskab, når virksomhedens strategi skal defineres.

---

<sup>46</sup> Strategic Management & Information Systems, side 114

#### **5.4.4 SWOT i relation til IS/IT**

Den vurderingen af muligheder og trusler, der foretages i SWOT analysen, danner en form for scanning af virksomhedens eksterne omgivelser, medens vurderingen af styrker og svagheder er en revidering af virksomheden. Disse interne og eksterne faktorer skal styres og balanceres rigtigt i forhold til IS/IT, da IS/IT kan have en stor og afgørende effekt herpå. Meningen med SWOT analysen er, at virksomheden ikke skal påtage sig en strategi med høj risiko for fiasko, som f.eks. ved at prøve at udnytte en mulighed på et område, hvor virksomheden har store svagheder.

Formålet med at medtage de IS/IT ressourcer, som blev identificeret i modellens første trin, er, at der fremkommer en måde, hvorpå forholdene i SWOT analysen kan forbedres. IS/IT skal bruges til at gøre styrkerne og mulighederne stærkere og mindske svaghederne og truslerne. En virksomhed skal angribe sine konkurrenter gennem brug af IS/IT, hvis både muligheder og styrker for ressourcen er til stede i organisationen. Alternativt skal virksomheden beskytte sig selv mod konkurrenters angreb, når den står overfor svagheder og trusler ved et givent IS/IT ressourceområde. Endvidere skal IS/IT ressourcernes potentiale medtages, således at man gennem et visionært syn på IS/IT kan forbedre virksomhedens forhold.

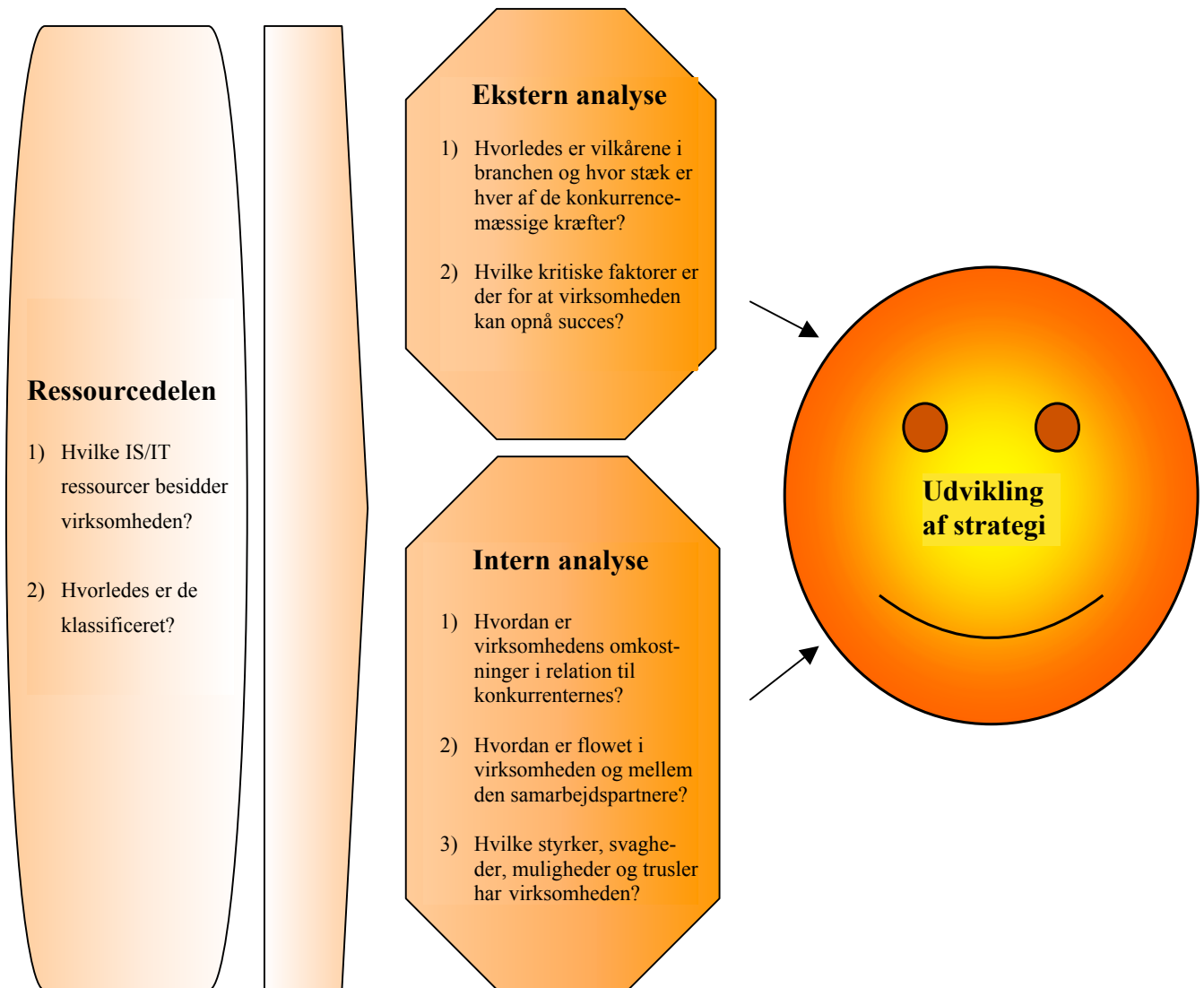
#### **5.4.5 Delkonklusion**

Af den interne analyse kan det konkluderes, at man gennem en værdikædeanalyse kan afdække det flow, der er gennem virksomheden og mellem den og dens samarbejdspartnere. Formålet er hermed, at optimere dette flow. Gennem SWOT analysen afdækkes virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler. Den interne analyse svarer på spørgsmål omhandlende ”Hordan er virksomhedens omkostninger i relation til konkurrenternes?” og ”Hvordan er flowet i virksomheden og mellem den samarbejdspartnere?” og ”Hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler har virksomheden?”.

#### **5.5 Den færdige model**

Ud fra de ovenstående afsnit og konklusioner er det nu muligt at opstille den færdige model. De opsummerende spørgsmål, som repræsenterer hver af delene i modellen, indsættes i figuren, og den færdige model ser således ud:

Figur 5.11 Den færdige model



Kilde: Egen tilvirkning

Hermed er det muligt at udarbejde en konkret spørgeramme, som dækker modellen. Dette gøres som beskrevet i afsnit 6.2.1.

## 6.0 Empiri

### 6.1 Virksomhedsbeskrivelse

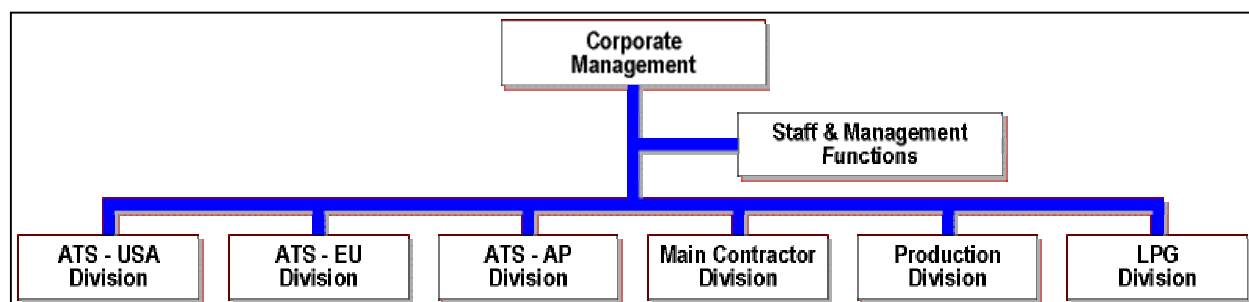
Den i afhandlingen valgte virksomhed til belysning af afhandlingens problemstilling er, *Crisplant A/S, P.O. Pedersens Vej 10, DK-8200 Aarhus – Danmark*. Virksomhedsbeskrivelsen er hovedsageligt lavet på baggrund af 2 interviews med virksomhedens 41-årige IT-chef Preben Juhl Petersen, som har været IT-chef for Crisplant A/S i 10 år. Interviewene findes i kildematerialet, hvortil det skal bemærkes, at det ene interviewet er angivet i referat form og det andet er angivet i

sin fulde helhed. Endvidere er virksomhedsbeskrivelsen også lavet ud fra studier af virksomhedens årsberetning 1996/1997 og 1997/1998, samt virksomhedens hjemmeside på adressen [www.crisplant.com](http://www.crisplant.com).

### 6.1.1. Crisplant A/S

Crisplant A/S er et projektorienteret og ordreproducerende aktieselskab, som beskæftiger sig på to forretningsområder – ATS (Automatic High-speed Transport and Sorting Systems) og LPG (Liquefied Petroleum Gas Filling Systems). De to forretningsområder er forskellige og at betragte som niches, men fælles for Crisplant A/S' indsats i dem begge er, at de på global plan udvikler, producerer og installerer kundetilpassede systemløsninger, som forbedrer kapaciteten, effektiviteten og rentabiliteten af kundernes forretning<sup>47</sup>. Indbyrdes udgør de to forretningsområder - LPG divisionen ca. 11% og ATS divisionerne de restende 89% af virksomhedens nettoomsætning<sup>48</sup>. Virksomheden er opdelt i 6 divisioner, som kan ses i nedenstående organisationsplan.

Figur 6.1 Organisationsplan Crisplant A/S



Kilde: [www.crisplant.com](http://www.crisplant.com).

Crisplant A/S omsatte i 1997/1998 for 1.192 mill. kr. og har en aktiekapital i moderselskabet på 96 mill.kr. I 1999 er antallet af medarbejdere ca. 800 på verdensplan, hvoraf mindst 90% anvender IT i en eller anden form og udstrækning. Crisplant A/S' organisationsstruktur gør, at der af enhver medarbejder kræves en høj ansvarlighed og kompetence. Da virksomheden er projektorienteret og laver systemløsninger i tæt kontakt med kunderne, er det et krav fra kunderne, at medarbejderne har en høj indsigt og knowhow.

**Vision og målsætninger:** Crisplant A/S' vision er, "at være industri og teknologi ledende ved levering af produkter og systemløsninger udviklet i tæt kontakt med kunden og forretningsforbindelser". Deres basis virksomhedsfilosofi er bygget på to grund elementer:

<sup>47</sup> Crisplant A/S' årsberetning 1997/1998, side 2

<sup>48</sup> Crisplant A/S' årsberetning 1997/1998, side 26



Kunden i centrum: I tæt samarbejde med kunden analyserer Crisplant A/S dennes behov og bestræber sig på at udvikle den for kunden ideelle løsning.

Systemløsninger: Crisplant A/S' designer, producerer, installerer og servicerer kundetilpassede systemløsninger.

Crisplant A/S' målsætninger er:

- ❖ At drive virksomhed på verdensplan overalt, hvor markedsforholdene giver mulighed for rentabel drift.
- ❖ At være verdens førende inden for sine forretningsområder.
- ❖ At sætte standarden for udvikling, kvalitet og service.
- ❖ At være den mest omkostningseffektive leverandør af systemer inden for de valgte forretningsområder<sup>49</sup>.

### **6.1.2. Crisplant A/S' produkter**

Hovedproduktet i *ATS* divisionerne er transportsystemer til f.eks. lufthavne og postcentre (hovedsageligt pakkepost). Systemløsningerne omhandler anlæg til transportering og sortering af f.eks. varer og pakker fra et bestemmelsessted til et andet. Udover at systemløsningerne skal kunne transportere og sortere, er systemerne i stigende grad også i stand til at identificere og lokalisere det enkelte emne, som går igennem transport- og sorteringsprocessen. På *ATS* området er kunderne primært offentlige myndigheder, men efterhånden som produkterne udvikler sig, kommer der nye kunder til i form af et mindre antal private erhvervsvirksomheder, som har lignende opgaver.

I *LPG* divisionen er hovedproduktet anlæg til påfyldning af gas på flasker til f.eks. olie- og gasleverandører. Systemløsningerne omhandler installation af transportsystemer til påfyldning og distribution af alle typer for flasker, som indeholder flydende gas. I systemløsningerne indgår også

---

<sup>49</sup> Crisplant A/S' årsberetning 1997/1998, samt virksomhedens hjemmeside

forskellige kontrolelementer, som f.eks. lækagedetektorer og vægtcheck. Endvidere står LPG divisionen også for vedligeholdelse og service af systemløsningerne<sup>50</sup>.

Fælles for produkttyperne i både LPG divisionen og ATS divisionerne er, at IT indgår som en meget vigtig del af produkterne. Informationsteknologien er simpelthen en afgørende faktor for, at produkterne overhovedet kan fungere. Her tænkes ikke blot på selve anvendelsen af systemløsningerne, men også på serviceringen og vedligeholdelsen af disse. IT indgår ikke kun som en vigtig del af produkterne, men spiller også en afgørende rolle i design og præsentationsfaserne. Når systemløsningerne skal designes og præsenteres for kunden, er anvendelsen af CAD<sup>51</sup> programmet et afgørende værktøj.

Yderligere information omkring virksomheden Crisplant A/S og dennes produkter kan findes i et mere detaljeret omfang på virksomhedens hjemmeside og i virksomhedens årsberetning.

### **6.1.3. IT i Crisplant A/S**

IT har en afgørende rolle omkring design, præsentation, anvendelse og vedligeholdelse af produkterne i Crisplant A/S. IT spiller ligeledes også en vigtig rolle på andre områder i virksomheden. I virksomhedens interne kommunikation benyttes IT i stor grad ved kommunikation i de enkelte divisioner og divisionerne imellem. Hvad angår den eksterne kommunikation til kunder og leverandør benyttes IT også i et stort omfang, som for eksempel ved hotline service til kunderne. En anden og meget kritisk ting for virksomheden, som berøres af IT, er projektstyring. Projektstyringen er især vigtig for virksomheden, da denne ofte arbejder med meget store, ressourcekrævende og langvarige (flere år) projekter. Sluttelig anvender Crisplant A/S også IT i mere administrative henseender, som f.eks. til økonomistyring, kontorautomation, personalestyring og til andre administrative opgaver.

IT afdelingen på Crisplant A/S er organisatorisk placeret som en stabsfunktion, se figur 6.1. Selve IT afdelingen er organiseret i en flad struktur ligesom den øvrige del af organisationen. IT afdelingens virkemåde i den daglige drift anses mere som en servicefunktion end som egentlig udførende. Afdelingen beskæftiger i alt 14 medarbejdere, som alle er tilknyttet moderselskabet i Danmark, hvorfra alt IT styres. Dog findes der en enkelt IT-medarbejder i datterselskabet i USA.

---

<sup>50</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 1, samt virksomhedens hjemmeside

<sup>51</sup> CAD – Computer aided design, software til skabe komplekse tre-dimensionale arkitekt tegninger, ingeniør tegninger og produkt design

Organisatorisk er IT afdelingen underlagt en IT komité. Den består af divisionscheferne, IT chefen samt koncernchefen. IT komitéen afholder møde fire gange årligt, hvor der tages beslutninger om, hvorledes ressourcerne skal fordeles internt i organisationen. Komitéen arbejder på grundlag af forslag stillet af IT afdelingen eller divisionerne. De økonomiske beslutninger tages i IT komitéen<sup>52</sup>.

## **6.2 Metode til den empiriske undersøgelse**

### **6.2.1 Udarbejdelse af spørgeramme**

Til en denne undersøgelse, har vi behov for at samle oplysninger om den undersøgte virksomhed. Sådanne kan fås på forskellige måder, bl.a. gennem

- ✧ Kvantitativ undersøgelsesmetode
- ✧ Kvalitativ undersøgelsesmetode

En kvantitativ undersøgelse kan ske gennem en spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet har den fordel at den kan nå en masse mennesker på kort tid og dermed få en stor mængde svar fra mange forskellige respondenter. Spørgeskemaet har dog en række ulemper:

- ✧ Der er ikke mulighed for at forfølge et emne.
- ✧ Det er svært for respondenterne at give supplerende bemærkninger til sine svar.
- ✧ Der vil typisk være et stort frafald blandt respondenter.
- ✧ Der er ikke mulighed for at uddybe et spørgsmål.

En kvalitativ undersøgelse indbefatter en tættere kontakt med respondenterne. Eksempelvis kan man benytte sig af et fokusgruppemøde, hvor flere respondenter deltager eller et interview.

Et fokusgruppemøde giver på kort tid en stor mængde data. Ulempen er, at man ved et gruppemøde, kan risikere, at nogen sidder og “gemmer sig”, således man ikke får den viden frem, der ønskes.

Interviewet har bl.a. de fordele, som er ulemper for spørgeskemaets vedkommende. Dernæst er der mulighed for at udvide respondentgruppen, hvis det viser sig, at en eller flere respondenter ikke “slår til” i interviewet. Ulempen ved interviews er, at de er meget tidskrævende. Vi vælger dog denne metode, da vi mener, det er nødvendigt med den grundige analyse, som et interview giver.

---

<sup>52</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 2 og frem

Det blev i afsnit 5 skitseret, at vi vil benytte os af to former for spørgeteknik. Til ressourcedelen vil vi benytte os af AI. Der blev i teorien skitseret en række måder at stille spørgsmål på. Vi vil tage en mere simpel tilgang til interviewet ved at stille tre overordnede spørgsmål. Det vil give os en større frihed til at stille uddybende spørgsmål, hvor vi skønner det nødvendigt. Interviewet vil derfor blive bygget op omkring de 3 overordnede spørgsmål, når ressourcedelen berøres<sup>53</sup>:

- 1) Hvad er de gode oplevelser du/I har haft med IS/IT i relation til ....?
- 2) Hvad gjorde det muligt at få disse oplevelser?
- 3) Hvilke ideer har du til, at du/I kunne blive endnu bedre til...?

Det første spørgsmål er ment som indgangsbilletten til respondentens højdepunkter inden for det enkelte element. Det skal samtidig få respondenterne ind i en positiv tankerække. Det andet spørgsmål er der, hvor vi som interviewere virkelig skal gå i dybden med underspørgsmål. Det er her, at respondentens oplevelser skal give de informationer, der gør det muligt at identificere virksomhedens ressourcer og kompetencer. Det er således interviewerens opgave at sikre, at man kommer til bunds i oplevelsen, og får blotlagt de bagvedliggende grunde til, at oplevelsen blev mulig. Underspørgsmål skal hjælpe med til at opnå dette. Det tredje spørgsmål er koblet til virksomhedens potentialer. Med de positive oplevelser og, hvad der gjorde dem mulig i frisk erindring, skulle det være muligt at få respondenterne til at forklare, hvad der kunne gøre han eller hende endnu bedre indenfor det pågældende element. Når respondenterne gør dette, kan det næsten ikke undgås sløret løftes for, hvilket potentiale der er i det pågældende element. Hvis noget skal gøres bedre, skal det udvikles. Hvis noget skal udvikles, er det nødvendigt, at der er et potentiale til at gøre det.

Gennem disse spørgsmål ved hjælp af AI tankegangen får vi de svar vi skal bruge til identifikationen af virksomhedens IS/IT ressourcer, kompetencer og potentialer.

I den traditionelle del af spørgerammen vil vi benytte os af en mere traditionel spørgemetode. Den vil være præget af hv-ord, da vi derigennem vil opnå en bedre styring af interviewet. Denne styring ønsker vi, fordi vi ikke er trænede interviewere, og fordi den første del af interviewet er mere eksperimenterende. I forlængelse af alle spørgsmål under den interne/eksterne analyse vil vi stille spørgsmålet, ”Hvorledes kan IS/IT afhjælpe problemet, eller forbedre den nuværende situation?” Igen er denne del meget styret, men vi mener, at vi gennem denne styring kan

---

<sup>53</sup> De stiplede dele af spørgsmålene, er elementet fra spørgerammen. Elementet vil blive skiftet, i takt med at respondenterne besvarer de tre spørgsmål. Se eventuelt interview nr. 2, bilag 3

kontrollere interviewet bedre. Hvis 1. del af interviewet ikke er optimal, kan vi kompensere for det gennem del 2. Dermed vil vi være i stand til at afdække, hvilke fordele IS/IT ressourcen vil kunne skabe indenfor de enkelte områder i modellen.

### **6.2.2 Udvalgelse af respondent**

Udvalgelsen af respondent er vigtig, da hele vores analyse af virksomheden bygger på de svar, der gives til interviewet. Der er flere ting, der skal tages hensyn til ved udvalgelsen af respondent

- ❖ På hvilket niveau i virksomheden foretages undersøgelsen
- ❖ Hvilke medarbejdergrupper bør deltage
- ❖ Hvilke områder bør medtages

Svaret på disse spørgsmål er i vores tilfælde, at vi ønsker at foretage undersøgelsen på det strategiske niveau, da det er udvikling af synergistrategi, som er vores mål. Derfor kræver det, at respondenterne tilhører denne gruppe.

Ligeledes er der ikke grund til at medtage personer, som ikke tilhører ledelsesgruppen, da undersøgelsens art er så overordnet, at svarene er til stede hos ledelsen. Dog mener vi ikke, at medarbejdernes tanker og holdninger ikke skal medtages, når en strategi skal implementeres, da der fra medarbejderne kan komme gode forslag til, hvorledes strategien kan udføres på bedst mulige vis. Medarbejdernes indstilling er efter vores mening vital, når strategien skal implementeres. Afviger de og virksomhedskulturen fra strategien, er det næsten umuligt at implementere strategien. Derfor må ledelsen sikre sig, at medarbejderne er indstillede på at arbejde efter strategien. Men i vores tilfælde er det nødvendigt udelukkende at stille spørgsmål i ledelsesgruppen.

Da vi har afgrænset os til at koncentrere os om IS/IT i vores afhandling, er det nødvendigt at medtage en respondent, der beskæftiger sig med dette område. I den fulde model er det naturligvis ikke nok kun at medtage en specialist fra IS/IT området. Her skal alle virksomhedens ressourceområder dækkes ind.

På baggrund af de ovenstående krav til respondenterne, er vores valg faldet på Preben Juhl Petersen, som er IT-chef. Han opfylder de ovenstående krav og har ydermere været i virksomheden i 10 år. Vi opfatter ham som en ”blæksprutte”, der har stor viden ikke bare om IS/IT området men om hele virksomheden.

### **6.2.3 Dataopsamling**

I forbindelse med interviewet skal de data, som fremkommer opfanges. Der kan her gøres brug af bl.a. referat eller båndoptager. Ved brug af referater skal der bruges tid og ressourcer på at lave notater og på at sortere, hvilke data der er væsentlige eller uvæsentlige. Denne tid og disse ressourcer anvendt vil fragå fokus på respondenterne. Vi har valgt at gøre brug af båndoptager, idet det giver os mulighed for i fuldt omfang, at kunne koncentrere os om at spørge dybere i de svar respondenterne fremkommer med under interviewet.

Ved brug af båndoptagelse opnås endvidere en fyldestgørende dokumentation af interviewet med et meget lille eller intet informationstab. Risikoen for, at referentens holdninger præger de afgivne informationer er ligeledes minimeret, da der i interviewsituationen ikke finder en tolkning sted.

Der opnås derved en un-biased dokumentation af interviewet, der kan anvendes som kilde til senere bearbejdning/analyse.

### **6.2.4 Databehandling**

Efter at have indsamlet data på bånd, skal disse behandles. Der er hertil mulighed for at enten afspille båndet og nedskrive et referat, eller interviewet kan udskrives præcist fra båndet.

Vi har valgt, at vedlægge begge interviews i udskrevet form. De vil være at finde som bilag til afhandlingen. Dette har vi valgt, fordi udskrivningen giver et godt overblik over de indsamlede data til brug for analysen. Udskrivningen sker også, fordi interviewene er at betragtes som værende kilder til den empiriske del, hvorfor det er ideelt, at disse er tilgængelig for læser, således at den empiriske del ikke fremstår som postulater. Vi har valgt at benytte to former for udskrivning til de to interviews.

Interview nr. 1 er skrevet i referatform. Grunden hertil er, at formålet med dette interview er at opnå et generelt kendskab til virksomheden og dens anvendelse af IS/IT. Behovet for en detaljeret kilde er derfor ikke så stort. Ydermere kan store dele af de oplysninger, der omhandler generelle ting om Crisplant A/S eksempelvis i relation til målsætning og vision, findes i årsregnskabet og på Crisplant A/S' hjemmeside.

Interview nr. 2 er skrevet ud i sin fulde længde. Grunden hertil er, at dette er vores hovedinterview, hvor vi søger svarene til løsningen af vores model. Hovedformålet med dette interview er at opnå et dybere kendskab til Crisplant A/S, dennes IS/IT ressourcer samt interne/eksterne forhold. Disse

informationer ligger til grund for analysen til udvikling af en synergistrategi. Modellen vurderes på baggrund af denne caseløsning, hvorfor vi finder det nødvendigt at have den mest korrekte afspejling af interviewet. Denne mere detaljerede information er ikke at finde andetsteds, hvorfor vi i tolkningerne og analyserne til modellen afhænger af, at vores eneste kilde er primær og som følge deraf må være så præcis som mulig.

Vi gennemlæser herefter interviewene, og databehandlingen sker ved, at der uddrages citater fra interviewene.

### **6.3 Empirisk undersøgelse af Crisplant A/S**

Denne del bygger på de to interviews foretaget på Crisplant A/S. Selvsagt kan man ikke forvente, at man gennem to interviews får den fulde indsigt i virksomheden og dens forhold. Formålet med denne undersøgelse er derfor, at vise rammerne for anvendelsen af modellen frem for, at være i stand til at lægge en konkret strategi for Crisplant A/S.

#### **6.3.1 Afdækning af disharmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi**

Grundlaget for analysen af en eventuel disharmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi i Crisplant A/S er dels virksomhedsbeskrivelsen og dels interview nr. 1<sup>54</sup>. Hvor emnet er behandlet i interview nr. 2<sup>55</sup>, medtages også disse udtalelser.

#### **Forretningsstrategi**

Som det fremgår af virksomhedsbeskrivelsen og af IT-chefens oplæg i interview nr. 1 er det Crisplant A/S' vision "at være industri og teknologi ledende ved levering af produkter og systemløsninger udviklet i tæt kontakt med kunden og forretningsforbindelser". Hertil kommer virksomhedsfilosofien, som bygger på de to grundelementer; at kunden skal være i centrum, og at der skal laves systemløsninger.

Begge dele tyder på, at Crisplant A/S i sin formulering af vision har valgt den visionære måde at lave visionen, jf. figur 2.2. Dermed er der grobund for, at Crisplant A/S kan lave kvantespring og opnå store resultater. Denne visionære indstilling til at føre forretning understøttes ligeledes af Crisplant A/S' målsætninger, som omtaler at drive virksomhed på verdensplan, være førende indenfor forretningsområdet og sætte standarden for udvikling, kvalitet og service. Den fjerde målsætning strider lidt imod disse, da den omtaler, at Crisplant A/S skal være den mest

<sup>54</sup> Interview nr.1 kan findes i bilag 2

<sup>55</sup> Interview nr.2 kan findes i bilag 3

omkostningseffektive leverandør på markedet. De tre første målsætninger går på, at Crisplant A/S skal differentiere sig fra konkurrerende virksomheder ved at skabe et kvalitetsprodukt, som kan leveres og serviceres worldwide. Derimod går den sidste målsætning på omkostninger, som ellers burde være et sekundært hensyn, hvis man ønsker at lancere sig på kvalitet. Denne sidste målsætning ville i Porters terminologi ikke være mulig, da Crisplant A/S ville blive ”stock in the middle”. Porter er dog blevet kritiseret for dette. Han tager fejl ved at se på relationen mellem kvalitet, pris og omkostninger som noget, der udelukker hinanden. Det har vist sig, at det godt kan lade sig gøre at have lave priser og god kvalitet. Thompson og Strickland<sup>56</sup> kompenserer for dette ved at medtage best-cost provider strategien, som har en value for money tankegang som det grundlæggende. Dog mener vi ikke, at det er Crisplant A/S’ intentioner at føre en sådan strategi, men derimod at føre en differentieringsstrategi med fokus på deres specielle forretningsområde men med et hensyn til omkostningerne.

I interview nr. 2<sup>57</sup> kom en kommentar til virksomhedens vision, som viser, hvordan visionen træder frem i det daglige. ”Når man er en børsnoteret virksomhed, så virker det nok lidt som om, at det er dét, som står øverst på dagsordenen; det at aktionærene skal tilfredsstilles frem for visionerne.” På trods af at der er en visionær tilgang til visionen for Crisplant A/S, så er der dog i det daglige et hensyn at tage til virksomhedens aktionærer. Dermed er der visse indskrænkninger i at lave langsigtede planer, som på kort tid ikke er givtige for kursværdien. Dog mener vi, at det er en faktor, som næsten alle vestlige virksomheder er underlagt.

Dermed kan det konkluderes, at Crisplant A/S i kraft af sin vision og målsætning har et ønske om at differentiere sig på produktets kvalitet og service og have fokus på et relativt smalt segment. Heraf drages den slutning, at Crisplant A/S søger at være ledende på markedet.

### **IS/IT strategien**

Ved at analysere svarene i interview nr. 1<sup>58</sup> er vi kommet frem til, at dét, der i interviewet omtales som værende IT strategi, er det, som vi teoretisk vil betegne som politikker. Det er mere konkrete retningslinier, som udspringer af strategien, eksempelvis taler Preben Juhl Petersen om en Microsoft strategi. Den egentlige IS/IT strategi er altså ikke formuleret i Crisplant A/S’ tilfælde. Dog er det muligt ved at analysere udtalelser fra interview nr. 1<sup>59</sup> at finde frem til, hvad der er Crisplant A/S’ egentlige IS/IT strategi. Crisplant A/S er ikke markedsleder i relation til brugen af

---

<sup>56</sup> Thompson & Strickland side 136

<sup>57</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 14, midt, triptal 506

<sup>58</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 2 midt til side 3 midt

<sup>59</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 5 midt



IS/IT. I stedet bliver der mere anvendt en form for markedsfølgerstrategi i denne henseende. Et eksempel herpå er brugen af CAD systemer, som Crisplant A/S begyndte at anvende, fordi andre i branchen anvendte dem, og fordi det efterhånden blev et krav fra købernes side, at præsentationen af systemet kunne ske på en visuel måde.

Sammenfattende mener vi, at Crisplant A/S har en IS/IT strategi, som ikke er nær så visionær som forretningsstrategien. Der er altså tale om en disharmoni, som er udtryk for det gap, der er mellem strategierne. Et resultat heraf er, at ERP<sup>60</sup> implementeret relativt sent. Det er vores opfattelse, at Crisplant A/S ikke udnytter sit potentiale optimalt, da forretningsstrategiens visionære mål ikke honoreres optimalt i og med, at IS/IT strategien ikke understøtter disse visionære mål. Som en følge heraf mener vi, at Crisplant A/S i sin strategiudvikling bør tage et fælles syn på strategiernes indhold. Dette kan ske ved at aligne IS/IT strategien til forretningsstrategien. Det er vores opfattelse, at Crisplant A/S vil få udnyttet virksomhedens potentiale mere optimalt, hvis der i stedet udvikles en synergistrategi, som integrerer IS/IT i strategien. Et yderligere plus hertil kan være, at en analyse på baggrund af vores model vil identificere andre ressourcer i Crisplant A/S, som også kan forbedre virksomheden. Den kommende analyse vil dog kun være rettet mod IS/IT ressourcen.

### **6.3.2 Ressourcedelen**

#### **6.3.2.1 Afdækning af IS/IT-ressourcer i Crisplant A/S**

Til dette trin 1 i modellen anvendes vores interview med IT-chef Preben Juhl Petersen. Gennem AI spørgemetoden i interview nr. 2 identificeres Crisplant A/S' IS/IT-ressourcer. I spørgerammen er udgangspunktet i begreber som kunder, leverandører, konkurrenter, infrastruktur, virksomhedens produkter og udvikling af disse, de menneskelige ressourcer og ledelsen syn, og satte dette i relation til IS/IT. Ydermere spurgte vi til den fremtidige betydning af IS/IT for Crisplant A/S, for at identificere potentialet i IS/IT. Gennem AI spørgemetoden stillede vi de tre generelle spørgsmål, som er nævnt i afsnit 5.2.1, til hvert af de ovenstående områder. Efterfølgende spurgte vi igen til de mere generelle interne og eksterne forhold hos Crisplant A/S, denne gang uden fokus på AI og IS/IT, dog havde vi informationerne fra den første del af interviewet i vores bevidsthed. Gennem denne teknik blev virksomhedens IS/IT ressourcer tydeligt identificeret. Endvidere blev der også i interview nr. 1 identificeret flere af virksomhedens IS/IT ressourcer. Disse vil der også blive refereret til. De fremtrædende IS/IT ressourcer for Crisplant A/S vil blive kort beskrevet i det nedenstående.

---

<sup>60</sup> ERP, Enterprise Resource Planning

1. Et af de mest kritiske systemer hos Crisplant A/S er deres *administrative system*. Det gælder både deres nuværende administrative system som deres fremtidige ERP system BAAN. ”Den måde hvorpå vores systemer bliver anvendt på i dag, er de begrænset af de eksisterende systemer. Det nye system vi har valgt, nemlig BAAN, som er et ERP system, er meget procesorienteret, og det bliver netop proces og flow, som issue der, og som kommer til at afspejle, hvordan hele virksomheden hænger sammen optimalt”<sup>61</sup>.
2. Et andet kritisk system er deres CAD systemer. Disse systemer er især vigtige i præsentationsfasen, da beslutningstagerne ofte ikke er så teknisk minded, og den grafiske præsentation er derfor vigtig<sup>62</sup>. CAD systemerne er også vigtige, da disse anvendes til design af virksomhedens produkter og vurderes til at have mindst en lige så stor betydning i fremtiden<sup>63</sup>.
3. Et kritisk system for Crisplant A/S er også deres projektstyringssystemer. Vigtigheden af disse skyldes, at Crisplant A/S er en ordre- og projektorienteret virksomhed, og projektstyring er derfor en vigtig del af virksomheden og dens drift<sup>64</sup>.
4. E-mail/elektronisk post systemet er også et vigtigt system for Crisplant A/S. Elektronisk post er faktisk blevet mere vigtig for virksomheden end selve telefonen<sup>65</sup>. E-mail system er et godt kommunikationssystem både intern og eksternt til f.eks. kunder og leverandører.
5. Kontorautomation anvendes også i stor grad af virksomheden. Her anvender Crisplant A/S bl.a. Microsoft Office pakken med tekstbehandling og regneark m.m.<sup>66</sup>.
6. Internet anvendes også i virksomheden. Det har ikke den store betydning internt i virksomheden, men eksternt har det en betydning, f.eks. i kontakten med kunder og leverandører. Kunderne kan finde oplysninger om virksomheden, og visse leverandører har adgang til nogle af Crisplant A/S’ systemer og omvendt. Samtidig har internettet stor betydning for potentielle ansøgere/jobkandidater, ligesom virksomhedens aktionærer kan få oplysninger af den vej<sup>67</sup>.

---

<sup>61</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 12, triptal 434, og Interview nr. 1, bilag 2, side 6

<sup>62</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 5 nederst og frem

<sup>63</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 5, triptal 187, og side 6, triptal 191

<sup>64</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 6

<sup>65</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 1, triptal 011

<sup>66</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 5, triptal 173

<sup>67</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 2, triptal 060, og side 1, triptal 023

7. Intranet er et af de mere vigtige systemer i virksomheden. Store dele af kommunikationen i virksomheden foregår via intranettet, vigtige beskeder fra ledelse og andet generel information formidles gennem intranettet<sup>68</sup>.

Ovenstående systemer m.m. er dele af den IS/IT, som Crisplant A/S anvender dagligt. Noget IS/IT er mere vigtigt end andet, hvilket også vil komme til udtryk i klassificeringen af IS/IT-ressourcerne i næste afsnit.

### 6.3.2.2 Klassificering af IS/IT-ressourcerne i Crisplant A/S

Klassificeringen af IS/IT-ressourcerne i Crisplant A/S kan ske vha. af McFarlan modellen. Klassificeringen gøres på to måder. En klassificering af de konkrete IS/IT-ressourcer, altså en systemportefølje og en klassificeringen af selve virksomhedens overordnede måde at anvende IS/IT på, altså på et branche niveau. Først vil vi starte med at klassificere de enkelte dele af IS/IT, som Crisplant A/S anvender. 1) administrativ system, 2) CAD systemer, 3) projektstyringssystemer, 4) E-mail, 5) kontorautomation, 6) internet og 7) intranet. De nævnte IS/IT dele vil bliver klassificeret efter deres nuværende og fremtidige betydning, hvilket illustreres i nedenstående McFarlan model.

Figur 6.2 Klassificering af Crisplant A/S' IS/IT-ressourcer.

Strategisk betydning af fremtidige systemer	Høj	<b>Turnaround</b>	<b>Strategic</b> Adm. system Projektstyring CAD systemer
	Lav	Kontorautomation <b>Support</b>	E-mail Intranet Internet <b>Factory</b>
		Lav	Høj
		Strategisk betydning af eksisterende systemer	

Kilde: Egen tilvirkning

<sup>68</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 4, triptal 139, og side 14, triptal 515

Ad 1) Det administrative system er blevet placeret under *strategic*, da det nuværende system samt det nye ERP system som man vil anskaffe, har en kritisk betydning og fortsat vil have det i fremtiden. Grunden hertil er at virksomhedens systemer bliver mere og mere integreret i et fælles administrativt system (ERP).

Ad 2) CAD systemerne har vi også valgt at placere under *strategic*. Grunden hertil er, at CAD systemerne er vigtige i præsentationsfasen og i udviklingen af virksomhedens produkter. Det tidsmæssige perspektiv taget i betragtning gør, at CAD systemerne i øjeblikket bevæger sig fra *strategic* til *factory*.

Ad 3) Projektstyringssystemerne er placeret under *strategic*, da virksomheden er ordreproducerende virksomhed, og da begge interview afspejler, at en projektstyring strategisk afgørende nu og fremover.

Ad 4) E-mail er placeret under *factory*, da dette er blevet et vigtigt driftsystem for Crisplant A/S.

Ad 5) Kontorautomation er blevet placeret under *support*, men der kan argumenteres for at placere denne under *factory*, da denne anvendes meget i den daglige drift. Vi har dog valgt at placere kontorautomationen under *support*, da er dette er fuldt integreret i virksomheden og ikke har nogen direkte indvirkning på produktet.

Ad 6) Internettet er placeret under *factory*, fordi Crisplant A/S anvender dette som et driftsystem, der er en form for serviceorgan for virksomhedens leverandører, kunder, aktionærer og potentielle ansøgere til virksomheden.

Ad 7) Intranettet er placeret under *factory*, da det efterhånden repræsenterer virksomhedens infrastruktur.

Virksomheden Crisplant A/S og branchen, denne befinder sig i, er placeret under *strategic*, hvilket skyldes, at IS/IT altid har været afgørende for virksomhedens drift og eksistens. Den fremtidige udvikling af IS/IT vil være ligeså afgørende for Crisplant A/S. Driften og selve eksistensen af virksomheden kan ikke lade sig gøre uden IS/IT<sup>69</sup>. IS/IT er også en stor del af selve produktet og indgår også i den service, virksomheden måtte yde overfor kunder. For at være placeret i denne kvadrant skal strategien for IS/IT vil være velovervejet i forhold til forretningsstrategien. Vi mener

---

<sup>69</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 6, triptal 197

ikke, at der er formuleret en tydelig IS/IT strategi. Dog er der latent en strategi samt en lang række af velformulerede politikker til håndteringen af IS/IT. Investeringen i IS/IT udgør en stor del af virksomhedens budget, IT-chefen er repræsenteret i den øverste ledelse (IT komitéen), og de fleste chefer/ledere i virksomheden har en relativ god forståelse for IS/IT. Medarbejderne er også meget IT-mindede.

### **6.3.3 Ekstern analyse**

Den eksterne analyse bygger hovedsageligt på interview nr. 2 side 8-12. Der laves først en overordnet analyse af de eksterne forhold, som derefter analyseres med de i afsnit 6.3.2 fundne ressourcer. Vurderingen af de eksterne forhold, med IS/IT ressourcen in mente, skal drage indefra-og-ud vinklen ind i analysen.

#### **6.3.3.1 Porters 5 Forces**

Brancheanalysen laves på baggrund i Porters 5 Forces, som først laves for Crisplant A/S generelt. Derefter knyttes de i afsnit 6.3.2 fundne ressourcer til kræfternes styrke, således at det fastlægges, hvordan IS/IT kan hjælpe Crisplant A/S med at positionere sig mere optimalt.

#### **Kunder**

Spørgerammens første del søger, i relation til Porters 5 Forces, at afdække hvilke relationer, der er mellem Crisplant A/S og dennes kunder. Formålet er at finde frem til, hvordan forhandlingsmagten er placeret for derved at kunne udlede styrken af kunderne.

Crisplant A/S har relativt få kunder. Disse kunder er meget store. Det kan være multinationale selskaber eller nationale postvæsner. Den typiske kunde er derfor større end Crisplant A/S. I denne del af interviewet udtaler Preben Juhl Petersen, at kunderne ikke har forhandlingsmagten. Han modificerer dog denne udtalelse flere gange på den måde, at kunderne er i centrum, og at det selvfølgelig er deres krav, der skal efterkommes<sup>70</sup>. Dette tillagt udtalelsen om, at Crisplant A/S ikke er i stand til at stille krav til sine kunder,<sup>71</sup> gør, at vi mener, at forhandlingsmagten ligger hos kunderne.

#### **IS/IT ressourcen i relation til kunder**

På grund af at Crisplant A/S har så få kunder, og at kunderne er så store, er der efter Preben Juhl's mening ikke store muligheder for at binde kunderne til Crisplant A/S<sup>72</sup>. Dog mener Preben Juhl, at

<sup>70</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 8, triptal 303

<sup>71</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 8, triptal 317

<sup>72</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 9, triptal 337

IS/IT kan være med til at forbedre forholdet til kunderne, således at der er mulighed for at skabe nogle kunderelationer, som gør, at kunden i en aftersalesituation igen henvender sig til Crisplant A/S. Netop her bør Crisplant A/S søge at optimere sine relationer til kunderne gennem nogle af de i afsnit 6.3.2 identificerede ressourcer. Da forhandlingsmagten er fast placeret hos kunderne, er det Crisplant A/S' chance i første omgang til at tiltrække sig kundens opmærksomhed og derefter fastholde kunden. At skaffe sig kundens opmærksomhed kan ske gennem en god præsentation. CAD systemer er en vigtig ressource for Crisplant A/S, som kan anvendes netop til præsentation af produkterne. En fastholdelse af kunden kan ske gennem en god og smertefri behandling af kunden, således at kunden ikke ser grund til at skifte leverandør ved et nyt køb. Vi mener, at Crisplant A/S kan skabe denne kundeloyalitet gennem en god projektstyring. Ressourcen, der skal anvendes hertil, er projektstyringssystem og i fremtiden det nye ERP system.

### **Truslen fra nye konkurrenter**

Truslen fra nye konkurrenter kan afledes, hvis man kender til, hvilke indgangsbarrierer der findes i branchen.

Produktionen kræver både en stor volumen, da det er store løsninger og et grundigt kendskab til branchen, da det er meget tekniske og specialiserede løsninger. Dette vanskeliggør en kopiering og hurtig indtrængen på markedet. I interviewet giver dette sig til kende ved, at Preben Juhl udtaler, at der ikke er en stor udskiftning i aktørerne på markedet.<sup>73</sup> Der eksisterer derfor ikke en reel trussel fra udefrakommende konkurrenter. Derimod er det de eksisterende konkurrenter, der hele tiden søger at udvide deres virke.

### **IS/IT ressourcen i relation til truslen fra nye konkurrenter**

Da denne kraft ikke er den stærkeste, er det ikke på dette område, at Crisplant A/S skal bruge en masse ressourcer. Dog skal de indgangsbarrierer, der allerede eksisterer, vedligeholdes, således at man ikke åbner for nye konkurrenter. Dette kan gøres ved til stadighed at have øje på at udvikle nogle systemer, som skal kommunikere med de mekaniske systemer, der skal udføre en opgave. Integrationen og kompleksiteten i produkterne er medvirkende til at opretholde barriererne.

### **Truslen fra substituerende produkter**

Som nævnt tidligere er det en stabil branche, som Crisplant A/S opererer i. Der er ikke en direkte trussel fra substituerende produkter, men Preben Juhl ser en latent trussel i udviklingen af de

---

<sup>73</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 9, triptal 356

nuværende produkter til integrerede totalløsninger<sup>74</sup>. Gennem en udvikling af de nuværende produkter til integrerede løsninger, kan producenten gøre kunden afhængig. Et andet aspekt i denne integration er, at de konkurrerende virksomheder i stigende grad bliver afhængige af at arbejde sammen, da de store systemløsninger kræver input fra forskellige virksomheders systemer for at kunne implementere hele løsningen af eksempelvis et internetkøb<sup>75</sup>.

### **IS/IT ressourcen i relation til substituerende produkter**

Her er det afgørende, hvorvidt Crisplant A/S formår at følge med udviklingen af eksisterende produkter. Der er efter vores mening ikke en trussel fra substituerende produkter. Derfor er det mere afgørende, at Crisplant A/S er med fremme når der skal udvikles på eksisterende produkter, end det er at have et vågent øje på alternative produkter. Af de i afsnit 6.3.2 identificerede ressourcer, som kan være behjælpelig her er CAD samt diverse udviklingsværktøjer. I denne henseende er det vigtigt at understrege, at disse systemer skal betjenes af kvalificerede medarbejdere.

### **Rivaliseringen på markedet**

Som nævnt tidligere er den største trussel fra de konkurrerende virksomheder, som udvider deres virkeområde. Samtidig skal forholdet til konkurrenterne også vedligeholdes, da en konkurrent i det næste tilbud kan være en samarbejdspartner, netop fordi man beskæftiger sig med så store løsninger, at de ofte ikke kan produceres, implementeres eller serviceres af Crisplant A/S alene<sup>76</sup>. Der eksisterer altså et ambivalent forhold til konkurrenterne i branchen. Rivaliseringen er hård i branchen.

### **IS/IT ressourcen i relation til rivaliseringen på markedet**

Ved denne stærke kraft er det nødvendigt, at Crisplant A/S har rettet fokus på konkurrenterne i branchen. Hermed mindskes risikoen for at sakke bagud. Da kendskabet til konkurrenternes interne tilstand ikke er særlig god, bør Crisplant A/S forsøge at optimere sine interne forhold. De teknologiske løsninger hertil vil være til stadighed at arbejde med den interne værdikæde ved hjælp af kontorautomation, netværk, intranet o.l. Dette uddybes nærmere i afsnittet omkring den interne værdikæde.

---

<sup>74</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 9, triptal 356

<sup>75</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 9, triptal 356

<sup>76</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 10, triptal 388

## **Leverandører**

I relation til leverandørerne kan man, på samme måde som i forholdet til kunderne, forsøge at afdække, hvem der har forhandlingsmagten.

Crisplant A/S har i de senere år forsøgt at ”indskrænke sin leverandørskare med det formål at få endnu bedre og større aftaler og dermed mere fordelagtige køb”<sup>77</sup>. Hermed får Crisplant A/S en god position i forhandlingen med leverandørerne. Preben Juhl udtaler, at ”der står vi med det længste strå”<sup>78</sup>. Ydermere har Crisplant A/S inddraget visse af sine egne underleverandører, som køber ind hos nogle fælles underleverandører<sup>79</sup> og dermed opnår bedre priser i den sidste ende.

## **IS/IT ressourcen i relation til leverandørerne**

I modsætning til forholdet til kunderne er det i relation til leverandørerne Crisplant A/S, som har forhandlingsmagten. Derfor skal Crisplant A/S forsøge at bevare denne magtposition ved at knytte leverandørerne til sig. På nuværende tidspunkt sker denne binding gennem indkøbsaftaler. Denne form for aftaler skal styrkes fremover. Tillige bør det overvejes, om man gennem anvendelsen af EDI vil kunne opnå fordele i relation til produktion og lagerbinding. Det er et område, som på nuværende tidspunkt ikke udforskes, men som i fremtiden muligvis kan optimere og binde leverandøren til Crisplant A/S.

### **6.3.3.2 Kritiske succesfaktorer**

Den første del af denne analyse bygger på de faktorer, som er identificeret som værende kritiske for Crisplant A/S’ overlevelse i branchen. I årsberetningen findes tillige oplysninger, der peger i retning af hvilke kritiske succesfaktorer, som Crisplant A/S skal søge opfyldt.

En vigtig faktor er efter vores mening kundetilpasning. Da kunderne er så store, og da hver enkel ordre repræsenterer en stor del af den årlige omsætning, er det kritisk, at kunderne er i centrum og til enhver tid får den bedst mulige behandling. Det er af stor betydning, hvis en kunde vælger at springe fra. Dette understøttes dels af Crisplant A/S’ vision og målsætning og dels af Preben Juhl Petersens udtalelser i interview nr. 2 omhandlende kunder. Her siger han, at kunden er meget i centrum, og at kundens krav skal efterkommes<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 11, triptal 406

<sup>78</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 11, triptal 406

<sup>79</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 11, triptal 406

<sup>80</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 8, triptal 303



Derudover er det afgørende, at Crisplant A/S er effiente. Selv om kunderne er store og villige til at betale mange penge til de systemer, de køber, ønsker de selvfølgelig at få den laveste pris samtidig med et godt produkt. Derfor er det kritisk, at Crisplant A/S konstant søger at allokere og udnytte sine ressourcer på den mest optimale måde. Dette understøttes ligeledes af målsætningen om, at der skal leveres et kvalitetsprodukt til konkurrencedygtige priser.

Slutteligt er det kritisk for Crisplant A/S at have en god udvikling af sine produkter, hvorfor vi mener, at innovation er en kritisk succesfaktor. Dette begrundes i, at det er strengt nødvendigt at være med fremme, når produkterne skal laves. I modsat fald er man tabt grundet den stigende integration af systemerne. Herunder skal også ses evnen til at tilpasse sig, som af samme årsager er afgørende for at undgå at miste markedsandele.

### **IS/IT i relation til de kritiske succesfaktorer**

Med baggrund i de tre identificerede KSF'ere findes KD og IR for slutteligt at komme frem til nogle konkrete eksempler på systemer. Dette gøres for at koble de fundne ressourcer til de kritiske succesfaktorer, for hermed at vise, hvorledes systemerne kan være behjælpelige med at opfylde KSF'erne.

*Figur 6.3 Crisplant A/S' kritiske succesfaktorer i sammenhæng med KD, IR og eksempler på systemer*

KSF	KD	IR	Eksempel
Kundetilpasning	Organiseret projektforløb	Projektstyring	Microsoft Project
	Kundekontakt	Key Account Præsentation	Database CAD
Efficiens	Styring af interne ressourcer	ERP Kvalitetsstyring	BAAN Kvalitetsstyringssystem
Innovation	Råderum til kreativitet	Vidensopsamling Udviklingsværktøjer	Vidensdatabase Delphi, CAD

Kilde: Egen tilvirkning

Figuren viser, at der til de tre kritiske succesfaktorer kan knyttes nogle konkrete systemløsninger, som kan være behjælpelige til virksomhedens succes. Dermed sikres, at de systemer, der benyttes, er i overensstemmelse med virksomhedens overordnede mål. Figuren viser yderligere, at der i de systemkrav, som kræves til opfyldelse af de kritiske succesfaktorer, er flere, som er identiske med de afdækkede IS/IT ressourcer hos Crisplant A/S. De resterende systemer, såsom vidensdatabase og kvalitetsstyringssystemer er der ikke konkret blevet spurgt til i interviewene. I relation til kvalitet omtales dette kort i interview nr. 1, hvor Crisplant A/S har planer om at blive ISO certificerede. Det tyder altså på, at der i den relation er tiltag og opmærksomhed. Vi mener derfor, at Crisplant A/S med sin nuværende systemportefølje understøtter sine kritiske succesfaktorer på glimrende vis. Arbejdet ligger fremover i løbende at vurdere ændringer i de kritiske succesfaktorer og i de krav, der stilles til systemerne.

### **6.3.4 Intern analyse**

Til den interne analyse gælder de samme forbehold, som blev taget under den eksterne analyse. Analysen bygger hovedsageligt på interview nr. 2 side 12-15.

#### **6.3.4.1 Værdikædeanalyse**

Analysen laves efter den beskrevne værdikæde model. Modellen anvendes først i relation til dens oprindelige formål, og derefter sættes denne i relation til de hos Crisplant A/S fundne IS/IT ressourcer.

#### **Den interne værdikæde:**

Den interne værdikæde består overordnet af de primære og sekundære (støtte) aktiviteter i virksomheden. Der er et godt flow mellem de primære aktiviteter. I produktionen er Crisplant A/S gået fra de mere traditionelle produktionsområder til at have forskellige produktfabrikker, hvor produktet bliver færdiggjort indenfor et område. Indenfor de forskellige produktfabrikker arbejder funktionærer og timelønnede sammen i selvstyrende grupper for, at det fysiske flow af produktet bliver så kort og hurtigt som mulig<sup>81</sup>. I relation til IS/IT ressourcerne har overgangen fra de mere traditionelle produktionsmetoder til denne lidt anderledes metode bl.a. kunnet lade sig gøre vha. en god infrastruktur. Denne gode infrastruktur skyldes hovedsageligt en god understøttelse fra virksomhedens IS/IT ressourcer, som eksempelvis gode kommunikationsveje gennem netværk herunder intranet og E-mail. Crisplant A/S skal være opmærksom på dette flow og gøre meget for at holde disse IS/IT ressourcer ved lige.

<sup>81</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 12, triptal 434

Forholdene er mere blandede ved de sekundære aktiviteter. Human Ressource aktiviteten er veldisponeret. Her har virksomheden en hel afdeling, som tager sig af forhold som ansættelse, vurdering og uddannelse af personale i virksomheden. Denne afdeling vægtes meget højt. Dette skal ses i lyset af, at medarbejderne i Crisplant A/S vurderes som én af de vigtigste ressourcer, hvis ikke den vigtigste i virksomheden<sup>82</sup>. Styringen af de menneskelige ressourcer i Human Ressource afdelingen foretages af bl.a. database programel. Det påviser IS/IT ressourcens vigtighed på dette området, ligesom det påviser, at en vedligeholdelse og fornyelse af programel som dette er nyttigt.

På den administrative side har Crisplant A/S problemer med deres forretningsgange, hvilket har virket som hindring for virksomhedens øvrige processer. Derfor har Crisplant A/S lavet en analyse af virksomhedens forretningsprocesser, hvilket har medført, at man i virksomheden står over for lanceringen og implementeringen af et nyt administrativt ERP system. Der vil ske store forbedringer med det nye ERP system<sup>83</sup>. I forbindelse med forbedringen af virksomhedens forretningsgange og implementeringen af dette nye ERP system har Crisplant A/S introduceret en faseplan, som vil forbedre virksomhedens forretningsgange yderligere. Faseplanen går ud på, at virksomheden deler ethvert projekt op i en række veldefinerede og tidsafgrænsede faser. Enhver fase afsluttes af en ”gate”, hvor de opnåede resultater vurderes og godkendes, og hvor der lægges planer for den næste fase. Denne faseplan skal således sikre, at projekterne og flowet i disse afvikles mere optimalt<sup>84</sup>. På den administrative side er der derfor ingen tvivl om, at IS/IT ressourcen har og vil få en afgørende betydning for virksomheden, og styringen af denne er derfor også meget vigtig. Crisplant A/S skal ved implementering af det nye ERP system være helt klar over, hvilke rammer og begrænsninger systemet indeholder, og om det opfylder alle de behov, der måtte være i virksomheden. Endvidere skal man i implementeringen være opmærksom på, at virksomhedens behov ændrer sig over tid og at det valgte BAAN system skal være i stand til at ændre sig i takt hermed, således at der ikke på ny opstår flaskehalse i virksomheden, som skyldes et systems begrænsninger. Af denne grund er vedligeholdelse og udvikling af et system uhyre vigtig, når IS/IT ressourcerne skal prioriteres fremover.

### **Den eksterne værdikæde:**

Den eksterne værdikæde kan sættes i forbindelse med Porters 5 Force model hvad angår forholdet mellem Crisplant A/S, deres kunder og leverandører. I 5 forces modellen fokuseres der meget på styrkeforholdet mellem disse, hvor der i værdikædeanalysen er tale om en mere procesorienteret beskrivelse af disse og af Crisplant A/S.

---

<sup>82</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 13, triptal 468

<sup>83</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 12, triptal 434

<sup>84</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 12, triptal 434, samt virksomhedens årsberetning 1997/1998 s. 4 og frem

I den bagudrettede del af Crisplant A/S' værdikæde finder man et relativt lille antal af leverandører, som bliver færre og færre over tiden. Med disse leverandører har Crisplant A/S lavet aftaler om fælles indkøb hos virksomhedernes underleverandør. Endvidere har Crisplant A/S benyttet sig af en bagudrettet vertikal integration, som ikke direkte har bestået af opkøb af leverandører men af en simpel overtagelse af leverandørfunktionen i virksomheden. Gennem internettet har Crisplant A/S forbindelse til nogle af sine leverandører og omvendt. IS/IT spiller en rolle, da IS/IT kan skabe endnu større kontakt til disse og eventuel binde disse til sig. Crisplant A/S stiller i forvejen krav til sine leverandører om anvendelse af værktøjer. Disse krav kan gøres mere gældende ved krav om anvendelse af mere specifikt IS/IT, for derved opnå mere magt og større fordele<sup>85</sup>.

I den fremadrettede del af værdikæden findes der relativt få kunder og ingen mellemlid herimellem. Det skal dog hertil påpeges, at når Crisplant A/S arbejder sammen med sine konkurrenter, kan disse virke som et mellemlid mellem denne og kunderne. Store dele af kommunikationen mellem kunderne og Crisplant A/S foregår, allerede vha. IS/IT ressourcer som E-mail, internet og forskelligt kontorautomation. Anvendelse af sådanne IS/IT ressourcer har ofte vist sig at være et ønske fra kundernes side<sup>86</sup>. Crisplant A/S bør derfor være mere opmærksom på sådanne ønsker i fremtiden og på, hvordan man imødegår sådanne ønsker på et tidligere tidspunkt.

#### **6.3.4.2 SWOT analyse**

Formålet er at illustrere, hvorledes de fundne IS/IT ressourcer kan forbedre forholdene i virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler. IS/IT ressourcer og potentielle ressourcer i Crisplant A/S skal påvirke resultatet af SWOT analysen.

##### *Styrker:*

En styrke er virksomhedens evne til kundetilpasning. Crisplant A/S' evne til at tilpasse sig kundens ønsker er stor. En kundes krav til Crisplant A/S er ofte meget specifikke. Kunden får produktet på den måde kunden ønsker det og betaler prisen herfor. På baggrund af virksomhedens forretningsområde og kundernes forhandlingsmagt er der et klart billede af, at Crisplant A/S sætter en dyd i at efterkomme kundernes ønsker. Kundetilpasningen i Crisplant A/S er derfor en vigtig del af virksomheden og dennes fortsatte eksistens<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 11, triptal 406, samt triptal 424

<sup>86</sup> Interview nr. 2, bilag 3, side 1, triptal 011 og side 8, triptal 303

<sup>87</sup> Interview nr. 1, bilag 2, side 7, og Interview nr. 2, bilag 3, side 8

*IS/IT i relation til styrkerne:*

Virksomhedens styrke er en god kundetilpasning. Dette skyldes ikke mindst IS/IT ressourcer som det administrative system (fremover også det nye ERP system), CAD systemerne og projektstyringen. Det administrative system er vigtigt, fordi det er medvirkende til, at flowet internt i virksomheden forløber relativt stabilt. CAD systemerne er vigtige i præsentationsfasen og et vigtigt værktøj i udviklingen af virksomhedens systemløsninger. Og slutteligt projektstyringen, fordi projektførelsen skal fungere optimalt. Det er derfor vigtigt, at virksomheden vedligeholder og udvikler systemer som disse. Potentielle IS/IT systemer til kundetilpasning skal være en del af Crisplant A/S' fremtidige overvejelser.

*Svagheder:*

En svaghed ved Crisplant A/S er, at virksomhedens forretningsgange kan virke træge. Styringen af virksomhedens projekt forekommer ikke altid lige stabil. Problemerne opstår oftest i det sidste led i kæden, da de tidlige processer i et givent projektførelse forsinker førelsen af de efterfølgende processer. Der kan stadigvæk ske forbedringer på den administrative side<sup>88</sup>.

*IS/IT ressourcerne i relation til svaghederne:*

Virksomhedens svaghed er problemerne med forretningsgangen. Begge interviews bærer præg af, at dette er et kendt problem, og at det nye ERP system ville rette op herpå. Fokus skal til stadighed være på, at Crisplant A/S skal udnytte sine IS/IT ressourcer fuldt ud på dette område og have den fremtidige udvikling indenfor området for øje.

*Muligheder:*

En mulighed for virksomheden er en mere aggressiv kundeopsøgning indenfor sorteringssystemer til internethandel. Internethandlen er vokset hastigt de senere år, og markedet udvikler sig til stadighed. Crisplant A/S kunne ved en mere aggressive kundeopsøgning gøre forhandlere på internettet opmærksomme på deres eksistens. Man kunne endvidere specialisere sine sorteringssystemer yderligere og lave en tilpasning af disse til handlen på internettet. Virksomheden har allerede kunnet mærke en stigende efterspørgsel som følge af den stigende handel på internettet<sup>89</sup>. Man kan imødegå denne efterspørgsel ved en mere aggressiv kundeopsøgning, der samtidig kan medføre fordele overfor konkurrenterne.

---

<sup>88</sup> Interview nr. 2, bilag 2, side 12, triptal 434 og frem efter

<sup>89</sup> Interview nr. 2, bilag 2, side 9 øverst

*IS/IT ressourcerne i relation til mulighederne:*

Muligheden er en mere aggressiv kundeopsøgning på området indenfor internethandel. Crisplant A/S anvender internet i virksomheden, men man bør fremover være mere fokuseret på at promovere sig gennem internettet. Man kan endvidere bruge internettet til opsøgningen af potentielle kundeemner.

*Trusler:*

En trussel for virksomheden er, at forretningsområdet (sorteringssystemer) indenfor logistik bliver mere integreret med forretningsområder fra andre virksomheder, som også indeholder logistik. Måden, hvorpå konkurrencen øges, er at leverandører udvikler produkter, der bevæger sig ind på hinandens område. Det betyder at de fremtidige løsninger bliver mere integreret. Crisplant A/S skal derfor være i stand til at imødegå denne udvikling.

*IS/IT i relation til truslerne:*

Truslen er, at de fremtidige systemer indenfor logistiske løsninger bliver mere integreret. Crisplant A/S' udgangspunkt er at mindske truslen gennem interne udviklingsystemer, som følger med tiden, således at Crisplant A/S er i stand til at producere integrerede løsninger af høj kvalitet. En vigtig faktor er, at virksomheden udnytter den viden og de erfaringer, man i forvejen har indenfor udviklingsværktøjerne CAD og programmerings programel, og fremover er mere opmærksom på konkurrenternes anvendelse af IS/IT ressourcer i produkter og internt i virksomheden.

### **6.3.5 Strategi for Crisplant A/S**

Formålet med undersøgelsen har ikke været at lægge en strategi for Crisplant A/S. Det vil kræve en langt dybere undersøgelse, hvor alle forhold afdækkes mere grundigt. Det er vores opfattelse, at en sådan undersøgelse bør foretages af interne medarbejdere, da de har den fornødne viden og indsigt i virksomheden. Formålet har i stedet været, at gennem afprøvning af modellen dels vise rammerne for, hvorledes denne dybdegående analyse skal foretages og dels at komme frem til nogle områder, som Crisplant A/S bør rette sit fokus mod i udviklingen af en strategi. Til disse fokusområder har vi via de identificerede ressourcer givet et billede af, hvorledes strategien kan opfyldes. Dette afsnit vil ridse fokusområderne op og dernæst pege på de IS/IT ressourcer, som Crisplant A/S benytter sig af for at udvikle kompetencer og kapabiliteter. Indenfor disse områder er det vigtigt, at Crisplant A/S til stadighed har opmærksomheden rettet mod at forny sig og være tidssvarende gennem brug af IS/IT ressourcer.

Den eksterne undersøgelse med hensyntagen til de identificerede IS/IT ressourcer viste, at det er vigtigt for Crisplant A/S at være kundeorienteret, da forhandlingsmagten er hos de få men store

kunder, som virksomheden har. Da Crisplant A/S er ordreproducerende, og da de ordre, som virksomheden har, er store, er det vigtigt, at de kunder, som er i kontakt med Crisplant A/S, er tilfredse. En anden stærk kraft, som Crisplant A/S skal søge at mindske, er den interne rivalisering på markedet. Crisplant A/S må nødvendigvis være tidssvarende i sine produkter, da der ellers er stor risiko for, at den stigende integration af produkterne på markedet vil udelukke Crisplant A/S. Kunderne og rivaliseringen på markedet er de stærke kræfter i Crisplant A/S' branche. Det afspejler sig også i de kritiske succesfaktorer. Her er det kritisk for Crisplant A/S, at virksomheden har styr på, at kundetilpasningen er god samt at virksomheden er efficient og innovativ.

Den interne undersøgelse viste, at der er et godt flow mellem virksomhedens forskellige aktiviteter. Ligeledes fungerer Human Ressource funktionen godt. Den interne undersøgelse afdækkede dog behovet for at optimere de interne forretningsgange. Det er kritisk, at disse ikke fungerer optimalt, da det under den eksterne undersøgelse blev fastslået, at kundetilpasningen og projektførelsen er afgørende. For at dette skal lykkes, er det netop afgørende, at de interne forretningsgange skal fungere godt. Crisplant A/S er dog opmærksom herpå og vil forbedre forretningsgangene gennem det nye ERP system. Tillige viste SWOT analysen, at det er Crisplant A/S' styrke, at de er gode til at tilpasse sig kundernes behov, hvilket ligeledes understøtter KSF'erne.

Efter at disse traditionelle modeller er udført, blev de identificerede IS/IT ressourcer koblet hertil for at illustrere, hvorledes ressourcerne kan forbedre forholdene/opnå målene, som er nødvendige for Crisplant A/S. Herigennem er grundlaget lagt for, at Crisplant A/S gennem anvendelsen af IS/IT kan udvikle kompetencer indenfor områder, der er vigtige for virksomheden. Dermed er grundlaget skabt for, at Crisplant A/S kommer i besiddelse af netop de kernekompetencer og kapabiliteter, der er nødvendige for succes i branchen. Crisplant A/S opnår ved anvendelse af modellen en målrettet orientering mod de områder, som skal have opmærksomhed. Gennem effektiv udnyttelse af virksomhedens interne IS/IT ressourcer skaber Crisplant A/S sig muligheden for at udvikle vedvarende konkurrencemæssige fordele.

Det kan dermed konkluderes, at Crisplant A/S skal være opmærksom på at have en god projektstyring samt skabe gode præferencer til kunderne. Vores opfattelse er, at der hos Crisplant A/S er fokus herpå. Specielt gennem indførelsen af det nye ERP system tager Crisplant A/S hensyn til fokusområderne. Det er på høje tid, at et sådant system implementeres.

Disse fokusområder skal søges opfyldt og vedligeholdt igennem udnyttelsen og udviklingen af IS/IT ressourcer for derved at opnå konkurrencemæssige fordele. De fremtidige krav til IS/IT i

Crisplant A/S vil ligeledes være i relation til disse fokusområder, således at den valgte IS/IT vil opfylde de behov, som en opfyldelse af fokusområderne stiller. Tillige skal det være fleksible og fremadrettede løsninger, da der i branchen er et behov for at kunne imødegå konkurrenternes strategiske og taktiske overvejelser.

## **7.0 Modevaluering**

Modevalueringen er et konkluderende afsnit, som bygger på de konklusioner om modellen og dens anvendelighed, der er fundet i de tidligere afsnit 4 til 6. Undersøgelsens succes kan vurderes ud fra, hvorvidt undersøgelsens formål er opfyldt. Formålet med undersøgelsen er, at vise rammerne for, hvorledes modellen skal udføres og vurdere om det er muligt at gennemføre modellen. Ligeledes evalueres modellen på den anvendelsesområde.

Evalueringen finder sted ved først at vurdere undersøgelsesgrundlaget, som modellen er testet på, for at vise om undersøgelsen i det hele taget kan benyttes til at drage konklusioner ud fra.

Dernæst evalueres anvendelighed efter, hvorvidt der gennem undersøgelsen blev vist rammer for, hvorledes modellen skal benyttes. Det sker ved at konkludere på resultatet af undersøgelsen på Crisplant A/S.

Slutteligt vurderes modellens anvendelsesområde ved at evaluere på de konklusioner, der i løbet af afhandlingen er fundet i relation til indholdet af modellens elementer og disses begrænsninger.

### **Undersøgelsesgrundlaget**

#### *Spørgerammens undersøgelsesmetoder*

Spørgerammen bygger på to undersøgelsesmetoder. AI og traditionel spørgeteknik. AI benyttes til at afdække ressourcerne mens den traditionelle spørgeteknik benyttes til den interne/eksterne analyse. Spørgsmålet er, hvorvidt de to spørgeteknikker overlapper hinanden og dermed giver redundante oplysninger. Der sker en vis overlappning, men ikke i et generende omfang. Derimod er det positivt, at man gennem forskellige spørgeteknikker sikrer, at alle aspekter afdækkes. Det er dog vigtigt, at det i interviewet står klar for interviewerens, at der i den første del er tale om en afdækning af IS/IT ressourcerne og, at fokus skal rettes på disse. Mens der i den anden del skal være fokus på virksomhedens generelle forhold. Er denne sondring ikke tydelig risikeres en sammenblanding og de samme spørgsmål besvares to gange.



### *Testens grundlag*

Gennem test af modellen har vi konstateret svagheder ved undersøgelsens dybde. Vi har ved dataindsamlingen foretaget to interviews, hvilket ikke har virket fyldestgørende som kildemateriale. Grunden hertil kan findes dels i, at vi af tidsmæssige grunde ikke kan lave en fyldestgørende undersøgelse og dels, at spørgerammen vi anvendte ikke er tilstrækkelig fyldestgørende til at udføre undersøgelsen.

Der er altså tale om en kombination af to faktorer. Dels er det ikke muligt for os at lave en fyldestgørende undersøgelse, da en sådan undersøgelse bør foretages af mennesker med et bedre kendskab til organisationen. Dels er den undersøgelse vi har foretaget ikke dybdeborende nok i forhold til hvad vi kunne have haft lavet. Spørgerammen har ikke været fyldestgørende som grundlag for kildematerialet ved test af modellens anvendelighed. Dette kunne være omgået ved at gennemføre et pilotprojekt til identificering af eventuelle mangler ved denne.

### *Antallet af respondenter og interviews*

Respondenten, som undersøgelsen bygger på gjorde en god figur. De gode interviews med Preben Juhl Petersen gør, at vi mener, at valget af respondent var korrekt. Set i bakspejlet er vi glade for, at udbyttet var så godt ved blot at anvende en respondent. Men vi mener dog, at man bør anvende flere respondenter, som hver især kan bidrage med forskellige synsvinkler. Hvis der kun vælges en respondent, er det nødvendigt, at man som i vores tilfælde finder en person, som har god og dyb indsigt i hele organisationen. Ligeledes er det ikke dækkende, at undersøgelsen kun er foretaget på en virksomhed.

### *Databehandlingen*

Behandlingen af data mener vi er korrekt. En renskrivning af interviews giver en primær førstehåndskilde, som er meget anvendelig i analysefasen.

## **Modellens anvendelighed**

### *Spørgemetode*

Vores opfattelse af modellens anvendelighed er meget positiv. Anvendelsen af AI spørgemetoden var effektiv og identificerede Crisplant A/S' IS/IT ressourcer uden problemer. At stille de samme tre spørgsmål til hvert spørgsmål i spørgerammen viste sig at være en succes. Ligeledes virkede den traditionelle spørgeteknik godt og gav det forventede resultat.

### *Databehandling*

I databehandlingsfasen erfarede vi, at modellerne var gode at arbejde med. Vi fandt, at det ved anvendelsen af alle modellerne var et spørgsmål om at hæfte de oplysninger der fremkom i interviewet på teorien. Alle modeller var lette at gå til og ingen skilte sig negativt ud. Heraf konkluderer vi, at der gennem casen er blevet vist rammerne for, hvorledes modellen skal anvendes. I kraft af, at der ved gennemgangen af casen ikke var problemer med dens anvendelse og da vi mener, at caseanalysen er en succes konkluderer vi, at modellen er anvendelig.

### *Undermodeller*

De undermodeller, som indgår i selve synergimodellen, finder vi fyldestgørende. Der skal hertil siges, at eventuelle modeller/analyser indenfor strategiudvikling eksempelvis vedrørende kundeanalyse, segmentering, kundernes valg, loyalitet og virksomhedernes købscentre kan komme i betragtning. Disse analysers resultat kan vurderes på samme måde som resultatet af de medtagne modeller, nemlig hvordan ressourcen kan forbedre vilkårene. Vi har i modellen valgt at stoppe ved de medtagne modeller, men der er intet problem ved, at modellen omfatter flere aspekter bortset fra, at kompleksiteten øges.

## **Modellens anvendelsesområde**

### *Disharmoni*

Af afsnit 4 og 5 kan det konkluderes, at modellen skal anvendes i virksomheden både når der kan identificeres en disharmoni mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi, men også hvis de to strategier er alignet. Modellen skal derfor finde anvendelse i alle tilfælde.

### *Virksomhedens nøgleressource*

I relation til afhandlingens nøgleressource IS/IT er der ingen tvivl om, at modellen finder anvendelse. Undervejs er det blevet vurderet, hvorvidt det er muligt at inddrage andre ressourcer end IS/IT i modellen. Vores anvendelse af modellen har taget udgangspunkt i én af virksomhedens ressourcer, nemlig IS/IT. Og modellen er testet på en virksomhed, der har IS/IT som nøgleressource. På samme vis er modellen ikke testet på virksomheder med andre nøgleressourcer end IS/IT og det kan derfor ikke *bevises*, at den kan anvendes på disse virksomheder.

Konklusionen herpå er, at modellen er af så overordnet karakter, at vi mener, det er muligt at anvende den med henblik på alle virksomhedens ressourcer og derfor anser vi modellen som en ansats til en generel strategiudviklingsmodel. I forbindelse med afdækningen af ressourcerne ved hjælp af AI er der ingen problemer. AI er en generel spørgeteknik, som uden problemer vil kunne tilrettes til at afdække ressourcer i relation til eksempelvis Human Ressource og økonomiske

ressourcer. Det eneste sted, hvor modellen indeholder en potentiel hindring er i relation til klassificeringen af ressourcerne i McFarlan matricen. Denne matrice er specialudviklet til klassificering af IS/IT ressourcer. Vi konkluderede dog, at der ved behandling af andre ressourcer burde kunne drages en analog slutning, således at disse ressourcer ligeledes kan klassificeres.

Man skal dog have flere faktorer for øje, når modellen anvendes på andre ressourcer

- 1) Vurderingen af hvilke ressourcer, der er kritiske og betydningsfulde nok til at indgå i strategiudviklingen.
- 2) Efter valget af ressourcer skal man have for øje, at jo flere ressourcer, der indgår i strategiudviklingen, jo mere kompleks og omfangsrig bliver modellen.
- 3) Anvendelse af modellen er meget omfattende og kræver derfor de fornødne ressourcer hertil. Virksomheden skal være gearret til dette arbejde og afsætte de fornødne ressourcer hertil, som eksempelvis kompetente medarbejdere, tid og økonomi.

#### *Virksomhedstype i relation til størrelse*

Modellen testes udelukkende på en stor virksomhed, og der er derfor intet belæg for, at modellen kan anvendes på små virksomheder. Det kan dog heller ikke afvises. Den største hindring herfor er sandsynligvis modellens kompleksitet, da en gennemførelse er ressourcekrævende og omfangsrig.

#### **Sammenfatning**

På baggrund heraf, skal det vurderes, hvorvidt undersøgelsesgrundlaget til modellen er fyldestgørende og, hvorvidt der gennem undersøgelsen blev vist indenfor hvilke rammer en undersøgelse skal udføres.

Af ovenstående kan det konkluderes, at de benyttede spørgeteknikker er yderst tilfredsstillende. Ligeledes er behandlingen af data. Der, hvor der er tale om svagheder er i spørgerammens dybde og antallet af respondenter. Vi vurderer, at de problemer, der opstår på dette grundlag resulterer i en ikke så dækkende analyse af Crisplant A/S, men konkluderer ligeledes, at denne utilstrækkelighed ikke er et udtryk for modellens manglende anvendelighed. Konklusionen er dermed, at konsekvensen af den noget overfladiske analyse skal findes i en ikke tilstrækkelig udført spørgeramme, snarere end i at modellen lider af mangler. Tværtimod mener vi, at vi gennem arbejdet med modellen har vist, at den er fuldt ud ”arbejdsdygtig”.

Hovedkonklusionen på modellens anvendelighed er dermed, at modellen har vist sig fuldt ud anvendelig i relation til IS/IT ressourcen og udstukket rammerne indenfor, hvilke modellen skal anvendes. I relation til anvendelsen af andre ressourcer kan modellen anses som en ansats til en generel strategiudviklingsmodel. Dog med det forbehold, at modellen kun er testet på en virksomhed. Formålet med undersøgelsen er dermed opfyldt.

## 8.0 Konklusion

Formålet har været at udarbejde en ny model til strategiudviklingsproces, således at harmonien mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi forbedres. Denne synergistrategi skulle tage sit udgangspunkt i det ressourcebaserede syn, hvor IS/IT betragtes som en nøgleressource. Slutteligt skulle modellens anvendelsesmuligheder eksemplificeres og vurderes gennem en test af modellen på virksomheden Crisplant A/S.

I relation til *problemformulerings punkt 1 - første del*, afdækningen af den teoretiske baggrund for udviklingen af en strategi, blev konklusionen således.

Gennem en afdækning af teorien bag strategi, herunder strategibegrebet, strategiprocesen og mission, vision og målsætning konkluderes det, at alle virksomheder har og handler ud fra en strategi, som kan være mere eller mindre bevidst. Denne strategi er for visse virksomheder dog ofte ustruktureret og tilfældig. Virksomhedens ressourcer og potentiale udnyttes derfor ikke optimalt, hvorfor det konkluderes, at virksomhederne bør søge at have en struktureret strategiudviklingsproces.

Denne strategiudviklingsproces skal indeholde et traditionelt udefra-og-ind syn, som tager sit udgangspunkt i markedet, og at virksomheden skal tilpasse sig ydre forhold. Denne vinkel skal medtages for at opnå et hensyn i den udviklede strategi til de ydre forhold, som virksomheden skal virke under. Det konkluderes yderligere, at dette syn ikke er dækkende til at udvikle en virksomhedsstrategi. Argumentationen hertil er, at hvis alle virksomheder tager hensyn til de samme forhold, bør der ikke være forskelle i konkurrenceevnen. Da der eksisterer en sådan forskel, konkluderer vi, at dette skyldes virksomhedernes forskellige udnyttelse af deres interne ressourcer. På baggrund heraf konkluderes det, at der under udviklingen af en strategi også skal være et hensyn til virksomhedens ressourcer.

Slutteligt argumenteres der i afsnit 2 for en sammenhæng mellem den traditionelle strategiudvikling og det traditionelle paradigme, som beskrevet af Banner og Gagné. Ligeledes

argumenteres der for, at det ressourcebaserede syn er indeholdt af det transformationelle paradigme. Disse analoge slutninger sker af hensyn til den senere udvikling af modellen og valget af spørgeteknik.

Hovedkonklusionen i afsnit 2 er således, at man skal tage hensyn til både de traditionelle forhold, som sker gennem udefra-og-ind synet, men også til virksomhedens ressourcer, som sker gennem indefra-og-ud synet.

***I del 2 af problemformuleringens punkt 1***, en afdækning af det teoretiske grundlag for potentialet af IS/IT som ressource argumenteres der for vigtigheden af IS/IT gennem først en historisk udvikling af IS/IT. Denne udvikling viser, at fra at det i 60'erne var en hardware begrænsning, som var dominerende, så er begrænsningen nu i organisationen. IS/IT er blevet en langt vigtigere og mere integreret del af organisationen, som ikke længere blot kan ses som et redskab. Det konkluderes derfor, at IS/IT fremover vil være en vigtig ressource for virksomheden, som kan forbedre dens konkurrencemæssige fordele.

Dernæst konkluderes det, at IS/IT har betydning for konkurrencen i en given branche på 3 vitale områder. Gennem IS/IT kan virksomhederne udvikle og forbedre sine produkter. Tillige kan IS/IT have afgørende betydning for organisationen gennem en forbedring af informationsniveauet i virksomheden. Endvidere blev aspektet om at benytte teknologien for teknologiens skyld behandlet. På trods af, at IS/IT er en vigtig og nyttig ressource, skal virksomheden dog være opmærksom på, at der med IS/IT også kan følge negative konsekvenser, såsom en binding til teknologien.

Hovedkonklusionen på afsnit 3 er, at man gennem IS/IT har en vigtig ressource i virksomheden, som udnyttet rigtigt kan udvikles til kompetencer for virksomheden og dermed skabe muligheden for vedvarende konkurrencemæssige fordele.

***Problemformuleringens punkt 2***, udvikling af synergistrategi mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi behandles i afsnit 4. Den endelige model fremkommer i afsnit 5. Modellen er en konklusion på det ovenstående punkt, således at vi i udviklingen tager hensyn til de tidligere fremkomne elementer. Hermed indeholder modellen både et hensyn til det traditionelle udefra-og-ind syn og til det ressourcebaserede indefra-og-ud. Da der argumenteres for, at virksomhedens forretningsstrategi og IS/IT strategi skal være så forenet som muligt, alignes disse for at mindske det gap, der er mellem de to strategier. Konklusionen på at aligne strategierne er, at der ved denne

metode ikke opnås den fulde integration af IS/IT i forretningsstrategien, og dermed bliver ressourcen ikke tilgodeset, som vi ønsker.

Konklusionen herpå er, at der skal udvikles en overordnet synergistrategi, hvor IS/IT ikke er alignet men en essentiel komponent af og uadskillelig fra forretningsstrategien.

Derefter vurderes det, hvorvidt denne model udviklet på baggrund af IS/IT ressourcen er gyldig for udviklingen af en model, som tager hensyn til alle ressourcer. Konklusionen hertil er, at da modellen ikke i sin færdige udgave er rettet ensidigt mod IS/IT, men let kan transformeres til at afdække alle former for ressourcer, kan den anvendes som en generel model til udviklingen af en synergistrategi.

Hovedkonklusionen på problemformuleringens punkt 2 er den i afsnit 5 beskrevne færdige model. Denne model indeholder tre trin.

Trin 1 er en afdækning af virksomhedens ressourcer ved hjælp af AI. Dernæst klassificeres ressourcerne i en matrice, som for IS/IT ressourcerne er McFarlan, og for virksomhedens andre ressourcer er en matrice, som følger en analog slutning til McFarlan.

Trin 2 i modellen er en intern/ekstern analyse. Denne indeholder traditionelle modeller. I den eksterne del er der tale om Porters 5 Forces, KSF og i den interne del er der tale om værdikædeanalyse og SWOT.

Trin 3 i modellen består i at koble de identificerede ressourcer på resultaterne af den interne/eksterne analyse, således at man opnår en synergistrategi, som tager hensyn til ressourcerne.

***Problemformuleringens punkt 3*** omhandlende afprøvningen af modellen behandles i afsnit 6 og i afsnit 7 foretages en vurdering af modellen. Afprøvningen sker som en caseanalyse af Crisplant A/S på baggrund af to interviews udført af os.

Konklusionerne vedrørende Crisplant A/S er, at virksomheden skal søge at udnytte sine IS/IT ressourcer til at forbedre sig især indenfor kundetilpasning og projektstyring, da disse områder skal fungere. Tillige skal Crisplant A/S til stadighed søge at vedligeholde og udvikle sine ressourcer på disse fokusområder i fremtiden.

I relation til det grundlag, som modellen blev testet på, konkluderes det, at undersøgelsesmetoden, samt databehandlingen er i orden. Interviewene samt at modellen testes på kun en respondent og en virksomhed er ikke tilstrækkelig. Dog konkluderes det, at disse mangler resulterer i en overfladisk caseanalyse, men ikke resulterer i mangler ved de rammer, som modellen udstikker.

I relation til vurderingen af modellens anvendelse konkluderes det, at modellen er let at gå til. Komplexiteten i modellen skyldes, at det for at udvikle en strategi er nødvendigt med en dyb indsigt i virksomheden. Denne indsigt konkluderer vi er god at få gennem anvendelse af modellen og dens redskaber. Den for os nye del af modelapperatet er AI, som er utrolig let at anvende samtidig med, at det giver gode resultater. De mere traditionelle redskaber i modellen er ligeledes behagelige at arbejde med.

I relation til modellens anvendelsesområde konkluderes det, at modellen kan anvendes på Crisplant A/S, der har IS/IT som nøgleressource. Tillige konkluderes det, at modellen kan anvendes til alle virksomhedens ressourcer og er dermed en ansats til en generel strategiudviklingsmodel. Der er dog ikke testet herfor. Modellen mangler at blive testet på flere virksomheder før dette kan bevises.

Hovedkonklusionen på problemformuleringens punkt 3 er, at modellen er testet på et tyndt grundlag, men problemerne, der opstår som konsekvens heraf, er, at caseløsningen ikke er så dybdeborende. Selve modellen konkluderer vi er fuldt ud anvendelig.

## **Evaluering**

Gennem tre måneders arbejde med emnet er der sket en udvikling dels i vores kendskab og dels i vores syn på det valgte emne. I denne proces har der været overvejelser og drejninger i arbejdet med afhandlingen, som læseren skal indrags i. Det er overvejelser i forbindelse med emnet, modellen og arbejdsprocessen.

### **Emnet:**

Vi har gennem arbejdet med afhandlingen erfaret, at emnet til stadighed vokser. Vi har ønsket at lave en seriøs afhandling, som afspejler den givne litteratur på området. Vi har dog erfaret, at det er et meget stort emne, som vi beskæftiger os med. Vi mener, at emnets potentiale er større end, hvad der kan indeholdes i afhandlingen. Derfor har vi til stadighed følt, at vi skulle balancere på en knivssæg for ikke på den ene side at lave en bred og overfladisk afhandling og på den anden side at ende ud med en afhandling, som ikke kommer omkring de nødvendige emner. Det har til tider været nødvendigt at afgrænse os i en grad, som vi selv finder på kanten af, hvad vi ser som ideelt. Eksempelvis har vi diskuteret, hvorvidt det er i orden, at vi i afhandlingen primært beskæftiger os med ressourcer, mens den videre analyse af, hvorledes disse ressourcer udvikler sig til kompetencer ikke findes i afhandlingen. Vi mener, at det er afgørende, at der ikke udelukkende fokuseres på ressourcerne. Der skal i højeste grad også fokuseres på udviklingen af disse ressourcer. Dette er et eksempel på, hvorledes emnet er vokset, hvor vi har set os nødsaget til at skære igennem.

### **Modellen**

Ved at se på IS/IT som en ressource fremkom spørgsmålet om, hvorfor modellen kun skulle indeholde IS/IT og ikke alle ressourcer. Vi har haft mange diskussioner og overvejelser om, hvorvidt der er en konflikt mellem at udvikle en model ved hjælp af en specifik ressource for derefter at aggregere modellen til at omhandle alle ressourcer. Alternativet til vores løsning havde været at bygge afhandlingen over eksempelvis Grants model og derved placere IS/IT som en almindelig ressource. Problemet er efter vores mening, at IS/IT er så speciel en ressource, at det har relevans at tale alene om en integration mellem forretningsstrategi og IS/IT strategi, hvorfor vi har valgt at udvikle modellen gennem den eksisterende teori til IS/IT, for derefter at slutte analogt til alle ressourcer.

Modellens achilleshæl er derfor, hvorvidt det kan godtages, at vi overfører en model udviklet på baggrund af IS/IT ressourcen til at omfatte alle virksomhedens ressourcer. Der er ingen problemer i, at modellen er en strategiudviklingsmodel i relation til IS/IT ressourcen. Diskussionen



omhandler, hvorvidt det er gyldigt at kalde modellen ansats til generel strategiudviklingsmodel. Selv mener vi at have argumenteret for, at det er acceptabelt, ligesom vi gennem en synliggørelse af problemstillingen i afgrænsningen mener at omgå problemet.

### **Arbejdsprocessen**

Arbejdsprocessen har været lang og lærerig. Vi har fået mulighed for at fordybe os i et selvvagt emne, en mulighed som vi har savnet under vores studie. Selve processen startede i vores tilfælde allerede november 1998, hvor vi besluttede, hvilket emne vi ville beskæftige os med. Derudover fandt vi på et rimelig tidlig tidspunkt strukturen i afhandlingen. Det har betydet, at vi ikke på noget tidspunkt har følt os presset tidsmæssigt. Tværtimod har vi haft mulighed for i perioder, som har været travle for os at lade afhandlingen ligge.

Samarbejdet er forløbet fuldt tilfredsstillende. Der har på intet tidspunkt været kurrer på tråden. Tværtimod har der hersket stor enighed om afhandlingens indhold og struktur. Årsagen hertil skal findes i, at vores indgangsvinkel til denne afhandling er den samme. Vi ønsker begge at lave en seriøs afhandling, som skal omhandle vores fælles interesseområder strategi og IS/IT. Tillige mener vi, at det har været befordrende for arbejdsmiljøet, at vi ikke har været presset tidsmæssigt. Ligeledes har vi suppleret hinanden godt. Arbejdet med at skrive afhandlingen er forløbet således, at vi først har snakket et givent afsnit grundigt igennem og fundet et fælles fodslag for indholdet, hvorefter vi enkeltvis har skrevet afsnittet for til sidst at læse det igennem sammen. Dermed føler vi, at vi begge til fulde kan stå inde for den samlede afhandling.

## **Kildefortegnelse**

### **Litteratur, primær:**

”Management Strategies For Information Technology”

- Michael Earl, 1989, Prentice Hall.

”Competitive Advantage”

- Porter, M.E., 1984, Free Press.

”Strateg og Arkitekt – Nye roller for edb-funktionen”

- Peter Beyer, m.fl., 1991, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

”Strategic management & information systems”

- Wendy Robson, 1997, Pitman Publishing.

”Crafting And Implementing Strategy”

- Thompson and Strickland, 1998, McGrawHill.

”Informations Systemer – The Essence of Information Systems”

- Chris Edwards, m.fl., oversættelse: Lars Holm-Pedersen, 1993, Prentice Hall.

”The thin book of appreciative inquiry”

- Sue Annis Hammond, Kodiak Consulting

”Designing Effective Organisations”

- Banner og Gagné, 1995, Sage.

### **Litteratur, sekundær:**

”Videnskabens revolutioner”

- Thomas S Kuhn, 1995, Fremad.

”Practical Steps For Aligning Information Technology With Business Strategies”

- Bernard H. Boar, 1994, Wiley.

”The Art Of Strategic Planning For Information Technology”

- Bernard H. Boar, 1993, Wiley.

”Corporate Religion – Vejen til en stærk virksomhed”

- Jesper Kunde, 1997, Børsen.

”Organisationens form og funktion”

- Niels Bo Sørensen, 1991, Samfundslitteratur.

”Ledelse og informationsteknologi – 90’ernes udfordring”

- Bjarne Kohl og Preben Melander, m.m., 1992, Jurist- og Økonomforbundets forlag.

”Images of Organisations”, USA, p. 283,

- G. Morgan, 1996, 2. Udgave, Sage.

”Information Technology and Society”

- Kenneth C. Laudon, m.fl., 1996, Course Technology Inc.

### **Artikler:**

”How information gives you a competitive advantage”

- Porter og Miller, 1985, Harvard Business Review, vol. 63 nr. 4 jul/aug s. 149-160.

”Information technology changes the way you compete”

- McFarlan, F.W., May/Juni 1984, Harvard Business Review.

”The Pencil-Less Architect’s Office: A Deviant Case Study of the Dynamics of Strategic Change and Information Technology”

- Philip Yetton, m.fl., March 1993, Working Paper 93-006, University of New South Wales, PO Box 1, Kensington NSW 2033, Australia.

”Information Technology and the Dynamics of Strategic Fit”

- Philip Yetton, Kim D. Johnston, September 1993, Working Paper 93-022, University of New South Wales, PO Box 1, Kensington NSW 2033, Australia.

”The Ressource-Based Thery of Competitive Advantage ”

- Robert M. Grant, California Management Review, USA, 1991.

”The Core competence of the Corporation”

- C.K. Prahalad og G. Hamel, Harvard Business Review, Maj-juni 1990.

”Strategiperspektiver”

- Svend Ole Madsen, Ledelse & Erhvervsøkonomi, årg. 58 nr. 3, 1994

”Ledelse i dag, 8. årgang, nr. 2”

”Appreciative inquiry in organizational life”

- David L. Cooperrider & Suresh Srivastva, JAI Press Inc., 1987

”Case Western university”

- David I. Cooperrider Cleveland Oh, USA, 1997

### **Andre kilder:**

Interview nr. 1, med IT-chef, Preben Juhl Petersen, Crisplant A/S, Bilag 2.

Interview nr. 2, med IT-chef, Preben Juhl Petersen, Crisplant A/S, Bilag 3.

Crisplant A/S' hjemmeside på adressen; [www.Crisplant.com](http://www.Crisplant.com)

Crisplant A/S - Årsberetning 1996/1997

- Årsberetning 1997/1998

Lademanns multimedieleksikon

BPR undervisningsnoter E97, Camilla Kølsen De Wit, IFI.

## **Bilagsoversigt**

Bilag 1 IT tendensundersøgelse 1999, Årets hitter og Årets nitter

Bilag 2 Interview nr. 1

Bilag 3 Interview nr. 2

Kritik:

Fortolkning af problemformuleringen

Huller i det teoretiske grundlag