

# Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön

Runólfur Smári Steinþórsson<sup>1</sup>

## Ágrip

Stjórnun gerir kröfu um að náð sé utan um mikilvægar forsendur og frumsetningar. Þetta á sérstaklega við um stefnumiðuða stjórnun. Til viðbótar við undirstöðuatriði stjórnunar er með stefnunni búið að marka frekar og skerpa á þeim forsendum sem taka á mið af við þróun viðkomandi starfsemi. Þessar forsendur gefa starfseminni grunnildi, ákveða sýn á fyrirtækið, tilgang þess og framlag til umhverfisins. Hvað það á þátt í að gera og hvað það verður að búa við.

Fyrirtæki er umgjörð utan um kvika starfsemi og stöðugt þarf að takast á við breytingar hið ytra og hið innra. Með umgjörðinni er komið á böndum til að auðvelda meðferð og ráðstöfun þeirra auðlinda sem fyrirtækið nýtir til að ná tilgangi sínum. Árangurinn veltur á samstillingu milli þess sem fyrirtækið kann og getur og hver eftirspurn er í umhverfi þess. Stefnumiðuð stjórnun snýst á hverjum tíma um að ná sem mestum árangri í rekstri fyrirtækisins á grundvelli afstöðu um hvað fyrirtækið vill vera og vill verða.

Þessi grein varpar ljósi á atriði, þætti og víddir sem skipta máli við stefnumiðuða stjórnun fyrirtækja. Eftir yfirlit yfir fagið er kynnt fjórvítt greiningarlíkan sem gefur yfirsýn yfir þau atriði sem draga þarf fram í greiningu á starfsemi ef stjórna á stefnumiðuð. Fyrir hverja af fjórum víddum stefnumiðuðrar stjórnunar er síðan gerð grein fyrir sérstöku greiningarlíkani.

Útgangspunkturinn er að stefnumiðuð stjórnun sé viðvarandi viðfangsefni hjá þeim fyrirtækjum sem ná árangri. Ætlunarverkið er að fræða lesandann um þau fjölmörgu atriði sem máli skipta við stefnumiðuða stjórnun.

## Abstract

The main aim of this article is to present a framework that can be of use in understanding strategic management and doing strategy analysis. In the article a four dimensional view of strategic management is described and further developed into a framework to be used in strategy analysis. The four dimensional framework is then broken up and further developed into frameworks for each of the dimensions. The frameworks highlight aspects and issues that are important for an understanding how organizations are managed strategically, regardless of whether the focus is on activities in the past or present, or on preparing the organization for activities in the future.

JEL- flokkun: M1; L1; L2; L3

Lykilhugtök: *Stefna; stefnumiðuð stjórnun; greiningarlíkön*

---

<sup>1</sup> Höfundur er dósent í viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.

## 1. Inngangur

Stefnumiðuð stjórnun er í þessari grein í brennidepli. Stefnumiðuð stjórnun er samsett heiti á fagi sem flestir þekkja sem stefnumótun, stefnumarkandi áætlunargerð eða jafnvel markvissa stjórnun<sup>2</sup>. Stefnumiðuð stjórnun hefur að geyma fjölmargar kenningar og aðferðir til markvissrar stjórnunar á fyrirtækjum, opinberum stofnunum, félögum eða öðrum skipulagsheildum. Þessar kenningar hafa verið að þróast alla síðastliðna öld, en þó einkum undanfarin fjörutíu ár. Fræðasviðið á sér þó uppruna og fyrirmyndir sem eru miklu eldri. Þetta svið hefur átt síauknum vinsældum að fagna og þróun þess síðustu áratugina hefur einkennst af mikilli grósku. Framlag til kenninga um stefnumótun og framkvæmd stefnu hefur komið úr mörgum ólíkum áttum og ritverkin hafa byggst á mismunandi sjónarhornum<sup>3</sup>.

Tilgangurinn hér er að varpa nokkru ljósi á stefnumiðaða stjórnun og setja fram hagnýta útfærslu á fræðunum fyrir íslensk fyrirtæki og stofnanir. Fyrst er vikið að þörfinni fyrir stefnumiðaða stjórnun, þá er stefnumiðaðri stjórnun lýst og að lokum er fjallað um víddir stefnumiðaðrar stjórnunar. Dregnar eru fram myndir, greiningarlíkön, sem ætlað er að auðvelda stjórnendum og öðrum áhugamönnum um stefnumiðaða stjórnun að ná utan um viðkomandi starfsemi og til að bæta stjórnun hennar.

Þessi grein byggist á rannsókn höfundar frá árunum 1991–1994 og birt var í doktorsritgerð hans 1995<sup>4</sup>. Hér er þó ekki um þýðingu að ræða heldur nánari útfærslu sem grundvallast á flokkun og líkönnum sem sett voru fram í ritgerðinni<sup>5</sup>.

## 2. Þörfin fyrir stefnumiðaða stjórnun

Stefnumiðuð stjórnun snýst um að ná sem bestum árangri í rekstri tiltekinnar skipulagsheildar. Árangurinn grundvallast á afstöðu um það sem fyrirtækið vill vera og vill verða til lengri tíma litið. Í þessu felst m.a. stjórnun sem miðar að því að skapa, treysta og þróa stöðu og þýðingu fyrirtækisins<sup>5</sup> í umhverfi sínu. Þetta á bæði við ytra

---

<sup>2</sup> Stefnumiðuð stjórnun er hér sett fram sem þýðing á „strategic management“. Stefnumiðuð stjórnun sem sjálfstætt fræðasvið á sér hálfra aldar sögu en rannsóknarefnið hefur verið þekkt í árþúsundir. Upplýsandi texti um þróun stefnumiðaðrar stjórnunar er bók Schendels & Hofers 1979.

<sup>3</sup> Víða má sjá viðleitni til að gefa yfirlit yfir fagið, t.d. Mintzberg o.fl. 1998 og Jenkins & Ambrosini 2002

<sup>4</sup> Runólfur Smári Steinþórsson. Strategisk ledelse af mellemsektororganisationer. 1995. <sup>5</sup> Höfundur hefur í tvígang, 1994 og 1999, gert grein fyrir hluta af þeim hugmyndum sem hér eru kynntar og eðlilegt er að skoða þessa grein sem framhald á þeim verkum. Höfundur vill koma á framfæri þakklæti til Ólafs Jónssonar fyrir gagnlegar athugasemdir. Einnig fær ritstjóri þakkir fyrir góðar ábendingar og ritrýnendur sömuleiðis.

<sup>5</sup> Þær stjórnunarhugmyndir sem hér er fjallað um eiga við um hvers konar skipulagsheildir. Helstu flokkar skipulagsheilda eru fyrirtæki, félög og stofnanir, sbr. umfjöllun höfundar 1995a. Til einföldunar verður eftirleiðis í greininni eingöngu vísað til fyrirtækis. Það ber þó ekki að skilja þannig að hægt sé að leggja þessar gerðir skipulagsheilda að jöfnu. Margt er ólíkt í starfsemi og

og innra samhengi starfseminnar. Takmarkið er að tryggja árangur fyrirtækisins í víðustu merkingu, þ.m.t. góða arðsemi og góða ímynd, bæði til skemmri og lengri tíma litið. Alla jafna þegar vísað er til umhverfisins þá er átt við ytra umhverfi fyrirtækisins, sem er að verða bæði fjölbreyttara og flóknara. Af því leiðir að stjórnendum er sífellt stærri vandi á höndum við það verkefni að tryggja að fyrirtækið starfi í sátt við umhverfi sitt. Sé ekki fylgst náið með og unnið stefnumiðað getur það hent fyrirtækið, eins og skip, að það reki af leið og lendi í hreinum ógöngum. Það getur strandað eða jafnvel sokkið.

Fyrirtækjum stendur ógn af margs konar tilvistarvá. Að sama skapi bjóðast fyrirtækjum mörg tækifæri. Stefnumiðuð framvinda athafna veltur á því að fyrirtækið standist samkeppni á markaðinum. Fyrirtæki starfa jafnan á samkeppnismarkaði. Það er lykilatriði í stefnumiðari stjórnun að draga fram og hlúa að því sem eflir og styður við samkeppnishæfni fyrirtækisins. Samkeppnishæfnin á sér tvenns konar rætur, annars vegar í markaðsstöðu fyrirtækisins og viðskiptasamböndum og hins vegar í sérstakri færni og getu fyrirtækisins til að veita þá þjónustu sem eftirspurn er eftir. Það er grundvallaratriði að stjórnundur átti sig á þeim atriðum og þáttum sem fyrirtækið verður að ráða við til að standast samkeppnina og ná árangri. Slík atriði eða þættir nefnast lykilárangursþættir<sup>6</sup>.

Þörf fyrirtækja fyrir stefnumiðaða stjórnun er margvísleg og fer eftir stöðu hvers þeirra á viðkomandi markaði, skipulagi þeirra og þeim tengslum og verðmætum sem máli skipta. Vandinn er meiri eftir því sem ástand fyrirtækisins er lakara og staða þess í rekstrarumhverfinu er verri í samanburði við önnur fyrirtæki. Til að meta ástandið og stöðuna er nauðsynlegt að huga að ólíkum rótum vandans, t.d.: a) minnkandi eftirspurn eftir þjónustu fyrirtækisins, b) versnandi ímynd fyrirtækisins, c) skipulagsvanda og skorti á liðsheild og d) versnandi afkomu<sup>7</sup>. Það sést á þessari flokkun að vandamálin sem hugtök og aðferðafræði stefnumiðaðrar stjórnunar geta hjálpað til við að leysa eru sjaldnast einangruð eða gagnkvæmt útilokandi. Flokkun sem þessi getur því reynst gagnleg til að ná áttum í stefnumótunarvinnunni og betri miðun getur leitt til markvissari stjórnunar þess fyrirtækis sem leitast við að vinna stefnumiðað.

Fræðin um stefnumiðaða stjórnun hafa verið að þróast til að greina betur og bæta þær leiðir sem fyrirtæki geta farið til að leysa úr vandamálum sínum. Fræðaflóran leysir einnig úr mismunandi þörfum og óskum stjórnenda fyrir leiðbeiningar um árangursríka stjórnun. Framan af var aðaláherslan í stefnumótunarfræðunum á þróun hugtaka og greiningarverkfæra til mótunar á stefnu. Fræðimennirnir skeyttu minna um framkvæmd stefnunnar. Dæmi um þetta er áherslan á stefnumarkandi áætlanagerð<sup>8</sup>. Vinna við stefnumarkandi áætlanagerð fer jafnan þannig fram að fyrst eru meginmarkmið fyrirtækisins dregin fram, síðan er unnin hlutlæg og rökræn greining á stöðu fyrirtækisins, styrkleikum þess og veikleikum sem og þeim

---

umhverfi fyrirtækja annars vegar og opinberra stofnana hins vegar, en sömu aðferðir koma að gagni við stjórnun þeirra.

<sup>6</sup> Sjá Ohmae 1982.

<sup>7</sup> Jörgensen 1977.

<sup>8</sup> Í bókinni *Strategy Safari eftir Mintzberg* o.fl. 1998 er gerð ítarleg grein fyrir þessari nálgun í stefnumiðaðri stjórnun. Þar er fjallað um þetta sem „hönnunarskólann“ og „áætlunarskólann“. Í bókinni er alls fjallað um tíu „skóla“ stefnumótunar.

tækifærum og hættum sem það býr við. Á grundvelli þessara upplýsinga eru dregnir fram þeir kostir sem fyrirtækið hefur við val á stefnu. Þvínæst er stefna valin og gert ráð fyrir að hún verði framkvæmd.

Þessi algenga nálgun að stefnumótunarvinnu felur í sér þann skilning að sjálf stefnumótunin sé aðalatriðið til að tryggja árangur fyrirtækja. Litið er á framkvæmd stefnunnar sem nokkuð sjálfgefna. Reynslan hefur sýnt að þessi skilningur er ófullnægjandi. Hvort tveggja er að vandamálin sem fyrirtæki eru að fást við og lausnirnar sem duga eru mun flóknari en algengustu kenningar um stefnumarkandi áætlanagerð gera ráð fyrir. Val á stefnu sem miðar að tiltekinni stöðu fyrirtækis í umhverfinu og hæfi þess til tekjuöflunar tryggir ekki árangurinn. Til að árangur náist þarf jafnframt að taka inn í myndina athafnir og venjur fyrirtækisins í víðu samhengi, skipulag þess og færni starfsmanna. Í stefnumiðaðri stjórnun er einnig lykilatriði að taka mið af óskum og þörfum viðskiptavina, afstöðu eigenda og væntingum helstu hagsmunaaðila.

Rannsóknir hafa sýnt að árangurinn af stefnumarkandi áætlanagerð hefur ekki verið í samræmi við væntingar<sup>9</sup>. Ein skýring á því er sú að áætlanagerðin hefur stundum verið falin ákveðinni deild eða sérfræðingum sem hafa ekki ávallt gætt þess að vera í nægum tengslum við aðrar deildir eða starfsmenn viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar. Búi fyrirtæki t.d. við mjög sérhæft starfaskipulag er meiri hætta á að þeir sem vinna að stefnumótun annars vegar og þeir sem framkvæma eiga stefnuna hins vegar tali ekki saman og jafnvel skilji ekki hver annan. Aðrar skýringar á því að þessi nálgun við stefnumótun og framkvæmd stefnu hefur ekki skilað þeim ávinningi sem vænst hefur verið eru m.a. mistök við afmörkun og skilgreiningu á starfsgrundvelli fyrirtækisins, mistök við útfærslu starfseininga, einhliða áhersla á töluleg markmið, ójafnvægi í samþættingu innri og ytri þátta, skortur á boðskiptum auk hreinna mistaka stjórnenda. Einnig eru dæmi um að stefnumörkun hafi verið of almennt orðuð og algengt er að það skorti á samræmi milli atriða eins og upplýsingakerfa, áætlanagerðar, fyrirkomulags við eftirlit og aðferða við hvatningu<sup>10</sup>.

### 3. Lýsing á stefnumiðaðri stjórnun

Stefnumiðuð stjórnun er nú afmarkað fag innan stjórnunar. Það sem einkennir hana öðru fremur er hversu þverfagleg hún er. Því eru þeir sem rannsaka stefnumiðaða stjórnun oft ósammála um áherslur og skilgreiningar<sup>11</sup>. Vegna þessa eru átakalínur innan fræðanna. Skilgreiningar, kenningar og líkön fræðimannanna draga dóm af ólíkum forsendum og mismunandi sjónarhornum. Fræðiheimur stefnumiðaðrar stjórnunar er því langt frá því að vera einsleitur. Þetta verða stjórnendur að hafa í huga þegar þeir sækja leiðbeiningar og stuðning í fræðin, hvort heldur á eigin spýtur eða með hjálp ráðgjafa. Stjórnendur verða einnig að átta sig á að ráðgjafar eru jafnan boðberar og talsmenn tiltekinna fræða, aðferða og kenninga, jafnvel óháð því hvers

<sup>9</sup> Sjá umfjöllun í bók Mintzbergs frá 1994.

<sup>10</sup> Sjá m.a. Judson 1996.

<sup>11</sup> Sjá De Wit og Meyer 1994.

konar fyrirtæki þeir eiga að þjóna. Um fræðiheiminn fara tiskustraumar og nýjungar birtast nánast vor og haust. Þess vegna er mikilvægt að stjórnendur geti gert greinarmun á fræðilegri tiskubylgju, sem oftast hefur skammvinn áhrif, og klassískri þekkingu sem bætir hag til lengri tíma litið. Í því skyni verða stjórnendur ávallt að kanna og gera sér grein fyrir þeim forsendum, rannsóknum og reynslu sem býr að baki tilboði um þjónustu á einhverju fræðasviði, t.d. á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar.

Algengast er að kenningar um stefnumiðaða stjórnun séu settar fram í formi aðferða og verkfæra sem ætlað er að leysa vel afmarkað vandamál. Slíkar stjórnvísindalegar kenningar og líkön draga fram í fyrirtækinu þá þætti sem eru af tæknilegum og efnahagslegum toga, en líta fram hjá öðrum og oft mikilvægari þáttum. Aðrar kenningar draga fram fyrirtækið sem bandalag hagsmunaaðila þar sem innsýn í valdatafl og baráttu milli aðila utan og innan fyrirtækisins er talin meginforsenda árangurs við stefnumótun og ákvarðanatöku. Út frá þessu sjónarhorni nægir ekki að fyrirtæki einbeiti sér að því að nýta sem best hagrænar auðlindir sínar heldur er litið svo á að sátt á milli ráðandi hagsmunaaðila skipti mestu máli sem og víðtæk viðurkenning á starfi fyrirtækisins í samfélaginu. Þriðja sjónarhornið sem hér verður nefnt byggist á því að skoða starfsemi fyrirtækja í enn víðtækara samhengi. Til viðbótar við tækni, hag, völd og stjórnsmál er menning, túlkun og skilningur á starfsemi fyrirtækisins, tilgangi og samhengi þess aðalatriðið<sup>12</sup>. Í þessu ljósi sést að stefnumiðuð stjórnun snertir þróun á sjálfsmynd fyrirtækis og áhersla er á aðgerðir sem stuðla að skilningsmótun og samstillingu meðal lykilhagsmunaaðila<sup>13</sup>. Stefnumiðuð stjórnun snýst um að efla sameiginlegan skilning til að ná lengra og gera betur.

#### 4. Stefnumiðuð stjórnun í sögulegu ljósi

Samstaða varð um það meðal fræðimanna að stefnumiðuð stjórnun fyrirtækja hlyti viðurkenningu sem sjálfstætt fag upp úr 1960. Um það leyti birtast fyrstu heilsteypu kenningarnar<sup>14</sup> um efnið. Fram að því er vart hægt að segja að stefnumótun fyrirtækja hafi verið til sem kerfisbundin aðferðafræði. Fagið á sér lengri þróunarsögu<sup>15</sup> sem talið er að hefjist upp úr 1850 með einstaklingsbundnum áætlunum. Árið 1910 hefst svo fjárhagsleg áætlanagerð með áherslu á starfaskiptingu. Áætlanir voru gjarnan til eins árs.

Frumskleið eiginlegra stefnumótunarkenninga er talið hefjast í kjölfar síðari heimsstyrjaldarinnar. Mest ber á áætlanagerð í fyrstu. Áætlanagerðin er bundin við deildir með tveggja til þriggja ára tímaramma og síðar gerð langtímaáætlana fyrir fyrirtækið í heild til ýmist fjögurra eða fimm ára. Einkennandi fyrir þetta skeið er að stjórnendur skoða reksturinn innan frá, sem nokkurs konar lokað kerfi, þar sem reynt er að treysta styrkleika fyrirtækisins og draga úr veikleikum þess. Þær kenningar sem

<sup>12</sup> Um þetta fjalla m.a. Berg og Jonsson 1991.

<sup>13</sup> Sjá m.a. Weick, 1995.

<sup>14</sup> Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1987.

<sup>15</sup> Yfirlit er að finna hjá Judson, 1996.

komu fram á þessu skeiði hafa verið nefndar línulegar í ljósi þess að umhverfið var talið stöðugt og fyrirsjáanlegt<sup>16</sup>.

Annað skeið í þróun fagsins er svo tímasett um 1970. Yfirskrift þessa skeiðs er stefnumarkandi áætlanagerð. Kenningarnar snúast einkum um markaðssvörun og hæfi fyrirtækisins til að standast samkeppni. Áhersla er lögð á stöðugreiningu og samkeppnisgreiningu. Sú breyting er orðin á að stjórnendur líta á reksturinn utan frá. Sérstök áhersla er lögð á að fyrirtækið sé markaðssinnað og að það nýti sér markaðsrannsóknir. Umhverfið er síbreytilegt og takmarkið er að marka skýra stefnu. Síðan er gengið út frá því að auðlindum fyrirtækisins sé ráðstafað til samræmis við stefnuna til að árangur náist.

Þriðja skeiðið í þróun stefnumiðaðrar stjórnunar hófst síðan 1985. Meginmálið snerist þá um að láta kenningarnar taka mið af því að samræma þyrfti í sífellu alla þætti í starfsemi fyrirtækja með tilliti til gefins takmarks. Litið er á fyrirtækið sem flókna efnahagslega, félagslega og menningarlega einingu. Horft er á forsendur fyrirtækisins til verðmætasköpunar í víðara ljósi en áður. Áhersla er á sveigjanleika í skipulagi og sköpunargáfu starfsfólks. Umboð starfsmanna til athafna verður víðtækara og ábyrgð þeirra á starfsþáttum meiri en áður. Menning fyrirtækisins og gildismat fær grundvallarþýðingu.

Rök hníga að því að nú megi marka fjórða skeiðið sem tekur flugið upp úr 1990<sup>17</sup>. Megináherslan þá er á auðlindir fyrirtækisins og mikilvægi samlegðaráhrifa milli eininga í rekstri. Ný tækni kemur fram, svo sem internetið og veraldarvefurinn. Kastljósinu er beint að þekkingarverðmætum og þeim innviðum í fyrirtækinu sem ekki skila arði. Flett er ofan af duldu eignum og fyrirtækjum er skipt upp í kjarnaeyningar. Leitað er nýrra leiða í verðmætasköpun og við mælingar á árangri. Áhersla er lögð á endurmótun, endurhögun ferla og endurskipulagningu samhliða fjármálalegri greiningu. Einnig er mikið lagt upp úr raunhagnaði. Mikilvægt er að sem flestir starfsmenn séu þátttakendur í stefnumiðaðri stjórnun fyrirtækisins, sem miðar að því að efla sérstaka færni, samkeppnis- og samstarfshæfni fyrirtækisins, bæði inn á við og út á við. Áhersla er lögð á að hagnýting tækni og öll kerfisgerð sé jafnframt útfærð í samræmi við stefnu fyrirtækisins og markvissa þróun þess. Litið er á umhverfið í víðu ljósi og sérstaka athygli fá samstarfslausnir í verðmætasköpun og netáhrif hvers konar. Helstu drifkraftar breytinganna liggja í alþjóðavæðingu og tækniþróun.

Þessi þróun fagsins sem hér hefur verið rakin þýðir að í stefnumiðaðri stjórnun er mikilvægt að sjá samofna alla þætti sem hafa áhrif á þróun fyrirtækis. Þetta á við um grunngildin, stefnumótunina, taktíska úrvinnslu og hina daglegu stjórnun aðgerða. Áhersla þarf að vera á sambandið við viðskiptavininn og hlúa þarf að víxlverkandi tengslum við alla þá sem koma að verðmætasköpun fyrirtækisins. Sérstaklega þarf að huga að lærdómi og sköpun þekkingar, svo og miðlun og hagnýtingu þekkingarverðmæta, ekki síst með hjálp öflugra upplýsingakerfa. Hvað stefnumiðaða stjórnun varðar þá kallar þetta á virka og stöðuga stefnumiðaða hugsun og virka samræðu innan fyrirtækisins um starf þess, þróun og möguleika til framtíðar.

<sup>16</sup> Sjá Chaffee, 1985: a) „linear model“, b) „adaptive model“ og c) „interpretive model“.

<sup>17</sup> Grant, 2002.

## 5. Stefnumiðuð stjórnun – fjórar víddir til greiningar

Í virkri samræðu um þróun fyrirtækis eða stofnunar skipta kenningar og leiðbeinandi líkön um stefnumiðuða stjórnun sköpum. Eitt þeirra sem notast má við er eftirfarandi greiningarlíkan af víddum stefnumiðuðrar stjórnunar. Það er rétt að taka fram að þetta líkan var þróað sem rannsóknarverkfæri til að draga fram þær forsendur og þau séreinkenni sem koma fram og setja mark sitt á stefnumiðuða stjórnun tiltekinnar skipulagsheildar<sup>18</sup>. Líkanið er afmarkað við hugtök og hugmyndir um stefnumiðuða stjórnun. Það er því sem slíkt opið og óhlutbundið. Líkanið er hugsað sem rammi sem notast má við til þess að öðlast innsýn og skilning á þeim atriðum sem snerta stefnumiðuða stjórnun almennt. Þessi atriði snerta stefnumiðuða stjórnun í öllum gerðum af skipulagsheildum, án tillits til þess hvort þær tilheyra einkageiranum, opinbera geiranum eða þriðja geiranum<sup>20</sup>.

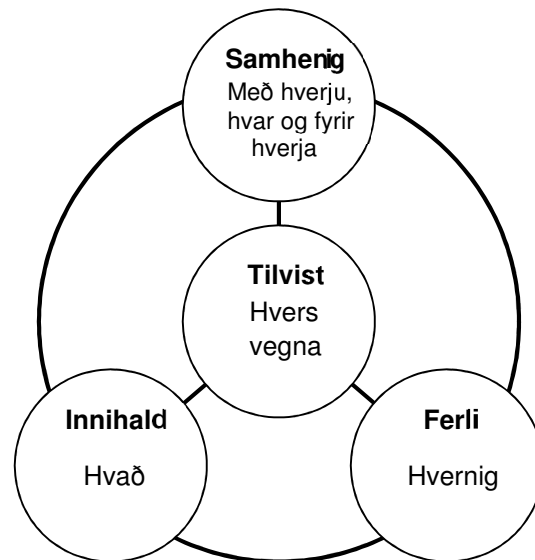
Greiningarlíkanið gerir auðveldara að draga fram þau atriði sem mynda samofið munstur athafna og þróunar, bæði innan og utan fyrirtækja og stofnana. Munstrið kemur fram þegar stefnumiðuð stjórnun í tiltekinni skipulagsheild er skoðuð, með öðrum orðum þegar horft er á starfsemina í því samhengi sem hún er. Athafna- og þróunarmunstur í ólíkum gerðum af skipulagsheildum virðast vera mismunandi um margt. Þennan mismun má draga fram sem rök fyrir því að forsendur og lögmál stefnumiðuðrar stjórnunar séu ekki þær sömu fyrir allar gerðir af skipulagsheildum. Mikilvægt er að skoða þetta frekar, sérstaklega í ljósi þess að deildar meiningar eru um það hversu mikill munur er t.d. á milli stjórnunar fyrirtækja og opinberra stofnana.

Víddir stefnumiðuðrar stjórnunar eru hér taldar vera fjórar, sbr. mynd 1. Með einföldun má segja að með víddunum sé verið að draga fram atriði sem birtast ef eftirfarandi spurningum er svarað: a) Tilvist: **hvers vegna** er skipulagsheildin til staðar; b) Innihald: um **hvað** snýst starfsemi hennar; c) Ferli: **hvernig** fer starfsemin fram; d) Samhengi: **úr hverju, hvar, af hverjum og fyrir hverja** er starfsemin framkvæmd.

Með spurningunni í lið a) er bent á þá vídd sem skýrir tilvist skipulagsheildarinnar. Þessi vídd er ein sú mikilvægasta við stefnumiðuða stjórnun, því undir hana falla atriði eins og samþykktir, lög og hvers kyns afstaða sem lýsir tilgangi starfseminnar, mótar hlutverk hennar og framtíðarsýn í grófum dráttum. Þessi atriði eru skilgreind hér sem tilvistargrundvöllur skipulagsheildarinnar.

Með spurningunni í lið b) er bent á þá vídd sem er lýsandi fyrir innihaldið eða þá starfsemi sem skipulagsheildin snýst um. Þetta eru atriði eins og athafna- eða viðskiptasvið, vinnslusvið og samkeppnisáherslur. Þessi atriði eru skilgreind hér sem starfsgrundvöllur skipulagsheildarinnar.

<sup>18</sup> Þetta líkan var sett fram í doktorsritgerð höfundar. Höfundur studdist við þrískiptingu frá Pettigrew, sbr. Pettigrew & Whipp, 1991: „content, process, context“. Hann bætti við fjórðu víddinni og tilgreind uppsetning og útfærsla er hans, sbr. Runólfur Smári Steinþórsson, 1995. <sup>20</sup> Þriðji geirinn stendur fyrir þriðja aðalmengið af skipulagsheildum. Til þriðja geirans teljast félög af ýmsu tagi, t.d. íþróttafélög, trúfélög, fagfélög og stjórnsmálaflokkar. Sjá nánari umfjöllun í ritgerð höfundar frá 1995.



Mynd 1. Fjórar víddir stefnumiðaðrar stjórnunar

Með spurningunni í lið c) er bent á þá vídd sem er lýsandi fyrir ferli starfseminnar sem og þær aðferðir og venjur sem mótast hafa í skipulagsheildinni til að ná árangri. Þetta eru atriði eins og fyrirkomulag funda, vinnulag, kerfisnotkun og óformlegir og formlegir starfshættir. Þessi atriði eru skilgreind hér sem hinir mótandi og einkennandi starfshættir skipulagsheildarinnar.

Með spurningunni í lið d) er bent á þá vídd sem er lýsandi fyrir samhengi starfseminnar. Þá er átt við bæði það ytra og innra samhengi sem skiptir máli fyrir starfsemina. Þetta eru atriði eins og hagkerfi, stjórn málaumhverfi, félagslegt umhverfi, athafnasvæði, viðskiptavinir, aðrir hagsmunaaðilar, eigendur, auðlindir, tækni, menning, starfsmenn og skipulag. Þessi atriði eru skilgreind hér sem hið stefnumiðaða samhengi skipulagsheildarinnar.

Í þeirri nálgun við stefnumiðaða stjórnun skipulagsheilda<sup>19</sup> sem hér er beitt er lögð áhersla á að allar víddirnar komi fram í skilgreiningu á stefnumiðaðri stjórnun. Í ljósi víddanna má líta á stefnumiðaða stjórnun sem það árangursríka, rásfasta og síendurtekna munstur athafna-ákvarðana og ákvarðana-athafna tiltekinnar skipulagsheildar, þar sem saman fara forsendur, skilyrði og aðgerðir sem skapa, móta og endurmóta tilgang, hlutverk, starfssvið, starfsaðferðir, stefnu og samhengi skipulagsheildarinnar á tilteknu tímabili.

Til að átta sig betur á hvað skiptir máli við stefnumiðaða stjórnun er mikilvægt að líta nánar á atriðin í þessari skilgreiningu. Það verður best gert með því að skoða víddirnar nánar.

<sup>19</sup> Lesanda er bent á að í þessum kafla hefur höfundur kosið að víkja frá þeirri reglu sem hann annars hefur í greininni, að fjalla fyrst og fremst um stefnumiðaða stjórnun fyrirtækja. Greiningarlíkanið er hugsað óhlutbundið og því er ætlað að nýtast jafn vel við greiningu á stefnumiðaðri stjórnun hjá hinu opinbera, hjá félagasamtökum sem og milliaðilum. Skal bent á grein eftir Steinþórsson og Söderholm, 2002, til vitnis um það.



### 5.1 Tilvistaróiddin

Öll fyrirtæki hafa ákveðinn tilgang eða ákveðnu hlutverki að gegna. Fyrirtæki marka sér jafnframt framtíðarsýn, þ.e. ákveðna afstöðu um hvaða árangri skuli náð í bráð og lengd og hvaða ímynd fyrirtækið vill öðlast.

Hér er bent á að það geti verið gagnlegt að skoða þennan grundvöll fyrir stefnumörkun og markvisst þróunarstarf fyrirtækja í víðara ljósi. Þannig varð hugmyndin um tilvistargrundvöll til<sup>20</sup>. Tilvistargrundvöllurinn stendur í raun sem bakgrunnur viðkomandi fyrirtækis og það víðtæka samkomulag sem umbjóðendur fyrirtækisins hafa í áranna rás komið sér saman um að skuli móta starfsemi þess.

Tilvistargrundvöllurinn gefur til kynna hvaða hugmyndafræði og hugmyndir liggja að baki stofnun og rekstri fyrirtækisins. Jafnframt gefur hann vísbendingar um hinar efnahagslegu forsendur fyrir tilvist þess. Það er ekki alltaf augljóst hvort skiptir meira máli, hugmyndafræðin eða hinar efnahagslegu forsendur. Þó má reikna með að fyrirtæki sem starfa á markaði hafi í ríkara mæli verið stofnuð á efnahagslegum forsendum heldur en t.d. menningarstofnanir sem stofnað er til með lögum frá Alþingi. Stofnanir og stjórnarsýsla hins opinbera taka einnig mið af öðrum forsendum en þeim sem gilda t.d. um starfsemi samtaka. Samtök flokkast ekki undir einkageirann eða opinbera geirann. Þau flokkast undir þriðja geirann<sup>21</sup>.

Þessu tengt er sú skoðun að það skipti ávallt máli við stjórnun fyrirtækis hvað það var sem réði stofnun þess. Þetta má m.a. sjá í þeim bókum sem til eru um fyrirtækjamenningu. Þar er gert mikið úr uppruna og táknrænni þýðingu sagna og sögulegra staðreynda. Jafnframt er einatt litið á stofnandann sem hetju og fyrirmynd annarra starfsmanna. Hin sögulega skýring skiptir máli og þarfnast íhugunar þegar unnið er að stefnumörkun og markvissri stjórnun í samræmi við þá stefnu sem dregin er fram. Tilvistargrundvöllurinn dregur í rauninni saman þá þætti sem mikilvægir eru í menningu fyrirtækis. Hugtakið hefur því mikla þýðingu fyrir viðhald og viðgang sjálfsmyndar fyrirtækisins og starfsmanna þess.

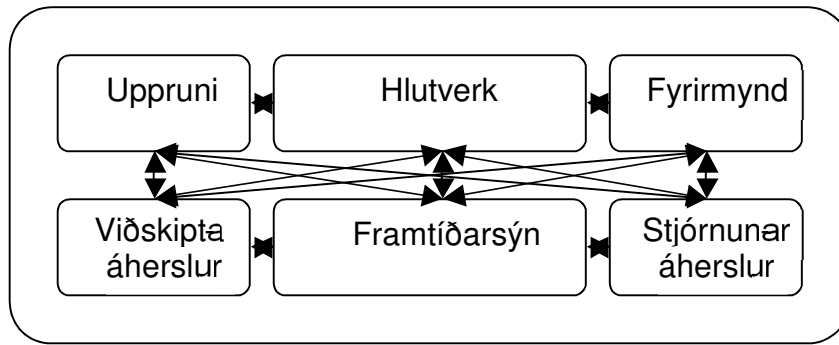
Einnig kann að vera mikilvægt við stefnumiðaða stjórnun fyrirtækja að átta sig á hvaða fyrirmynd kann að vera að baki fyrirtækinu. Algengt er að stofnanir og fyrirtæki verði til að erlendri fyrirmynd. Fyrirmyndin getur hvort heldur sem er verið hugmyndafræðilegs eðlis eða rekstrarlegs eðlis.

Af framansögðu er ljóst að tilvistargrundvöllurinn er ekki eingöngu samheiti fyrir hlutverk og framtíðarsýn skipulagsheildar. Hugtakið er víðtækara og því má skipta upp í sex þætti. Þeir eru a) uppruni, b) fyrirmynd, c) hlutverk, d) meginstefna, e) stjórnunarstefna og f) framtíðarsýn:

---

<sup>20</sup> Í dönskum heimildum er að finna sama hugtak eða sambærilegt. Jørgensen, 1977, notast við „idégrundlag“ og Johnsen, 1993, notar „eksistensgrundlag“. Greinarhöfundur hafði þessi hugtök til hliðsjónar í vinnslu doktorsritgerðar en vék frá þeim í eigin útfærslu.

<sup>21</sup> Ítarlega umræðu um þessa flokkun má sjá í doktorsritgerð höfundar, 1995.



Mynd 2. Tilvistargrundvöllur

*Uppruni:* Eins og bent er á hér að ofan geta uppruni og saga fyrirtækisins skipt sköpum í starfi þess. Við stefnumiðaða stjórnun er þess vegna mikilvægt að athuga nánar stofnun fyrirtækisins og hvaða áherslur réðu upphaflega um starf þess. Hvað var því ætlað að gera og hver hefur þróunin verið síðan? Einnig er mikilvægt að draga fram hvaða atburðir í sögu fyrirtækisins skipta mestu máli og hvaða einstaklingar hafa sett mestan svip á starfið. Að endingu skiptir mestu máli hvaða þýðingu uppruninn og þróunaráfangarnir hafa á þá starfsemi sem framundan er á vegum fyrirtækisins.

*Fyrirmynd:* Það er í raun kunnara en frá þurfi að segja að fyrirtæki eiga sér oftast einhverja fyrirmynd. Fyrirmyndin getur átt sér hugmyndafræðilega stoð, átt rót sína í stofnun félags eða verið af öðrum toga. Fyrirmyndin getur einnig verið ýmist bein eða óbein. Bein þegar beinlínis er hermt eftir fyrirkomulagi annars staðar frá og óbein þegar fyrirkomulag á einu sviði er fært yfir á annað svið. Samskonar starfsemi getur átt sér mismunandi fyrirmyndir. Þetta sést best þegar formgerð og skipan tiltekinnar starfsemi er ólík milli landa eða landshluta. Fyrirmyndir að skipulagi fyrirtækja og stofnana geta einnig breyst í tímans rás. Þegar það gerist er um grundvallarbreytingu að ræða sem jafnvel getur ráðið úrslitum um tilvist viðkomandi skipulagsheildar. Því er mikilvægt að draga fram og velta fyrir sér hvað hafi ráðið útfærslu starfseminnar í árána rás og hvaða þýðingu þær forsendur hafi enn fyrir starfseminna.

*Hlutverk:* Sérhvert fyrirtæki er stofnað í ákveðnum tilgangi og því er ætlað ákveðið eða ákveðin meginverkefni. Þessi atriði eru hér sett fram undir yfirskriftinni hlutverk fyrirtækis. Með hlutverki er átt við þau meginverkefni sem fyrirtækinu er ætlað að leysa þannig að sá ávinningur sem umbjóðendur og helstu hagsmunaaðilar sækjast eftir, og sammælast um að ætlast til af starfi fyrirtækisins, verði að veruleika. Lykilatriðið hér er að átta sig á vilja umbjóðenda og helstu hagsmunaaðila. Til þess þurfa stjórnendur jafnvel að beita ákveðnum aðferðum og leggja rækt við að ná sambandi og byggja upp tengsl við þá aðila sem skipta máli. Þessi vilji er að sjálfsögðu tengdur því starfi sem fyrirtækið innir af hendi og því umhverfi sem það er hluti af. Hlutverk fyrirtækja er jafnan af öðrum toga en hlutverk opinberrar stofnunar, og einnig öðruvísi en t.d. íþróttafélags. Í skilgreiningu á hlutverki er í raun dregin fram sú afstaða og þær áherslur sem vísa á hvar í tilvistarrýminu fyrirtækið vill koma sér fyrir. Afstaðan myndar jafnframt útlínurnar að starfsramma fyrirtækisins og hafa að geyma megináherslurnar sem móta starfsrammann<sup>22</sup>. Niðurstaða og ákvörðun um þau

<sup>22</sup> Starfsrammi er hugtak sem höfundur notar til að lýsa stöðu, áherslum og skipulagi fyrirtækja í því rými sem þau starfa í. Víddirnar fjórar má nota til að greina starfsrammann sem fyrirtækinu er búinn og meta hversu líklegur hann er til að skila fyrirtækinu árangri af starfseminni.

meginverkefni sem sinna skal mynda jafnframt mikilvæga umgjörð fyrir útfærslu á starfsgrundvelli fyrirtækisins. Skilgreining á hlutverkinu þarf að opna augu stjórnenda fyrirtækisins fyrir þeim tækifærum sem bjóðast á þeim sviðum sem fyrirtækið vill vinna á.

*Framtíðarsýn:* Framtíðarsýnin felur í sér takmarkið sem stefnt er að, það sem fyrirtækið vill verða. Í framtíðarsýn er dregin upp mynd af þeirri stöðu, skipan og ímynd sem umbjóðendur ætlast til að fyrirtækið hafi náð að byggja upp á starfsvettvangi sínum á einhverjum tilteknum tíma í framtíðinni. Með framtíðarsýn er verið að lýsa tilætluðu umfangi og þýðingu fyrirtækisins sem umbjóðendur vilja byggja upp til að gera ætlunarverk þess að veruleika. Framtíðarsýnin er leiðarljós við þróun á starfsramma fyrirtækisins og er æðsta stefnumiðið. Framtíðarsýnin þarf að ýta undir hvatningu í fyrirtækinu og vilja starfsmanna til lærdóms og árangursríkrar vinnu.

*Viðskiptaáherslur:* Viðskiptaáherslur tilheyra tilvistargrundvelli skipulagsheildar. Viðskiptaáherslurnar draga sérstaklega fram þann þátt í yfirlýsingunni um hlutverk fyrirtækis sem er leiðbeinandi um það hvað viðkomandi fyrirtæki er ætlað að starfa við. Viðskiptaáherslurnar draga fram útlínur starfseminnar sem lýst er nánar sem starfsgrundvelli, sérstaklega gegnum hugtökin viðskiptasvið og samkeppnisáherslur<sup>23</sup>. Viðskiptaáherslurnar gefa vísbendingu um það hvað starfsrammi fyrirtækis skuli snúast um og í hverju sérstaða fyrirtækisins skuli vera fólgin. Viðskiptaáherslurnar fela í sér leiðbeiningar um það hvernig fyrirtæki vill nýta sér tækifæri, nánar tiltekið hvað skuli gert.

*Stjórnunaráherslur:* Stjórnunaráherslur eru einnig hluti af tilvistargrundvelli. Stjórnunaráherslur endurspeglar hvernig fyrirtækið vill starfa. Áherslurnar gefa til kynna grundvallarhugmyndir stjórnenda og umbjóðenda um hvernig líta beri á starfsmenn, hvaða skipulagsgerð sé viðeigandi, hvaða samræmingarkerfi eigi við, hvernig hvatningu skuli háttáð og hvernig meta skuli árangur. Stjórnunaráherslur þurfa að stuðla að helgun starfsmanna og hollustu þeirra við fyrirtækið og þær eru mikilvægur útgangspunktur fyrir þróun á starfsaðferðum fyrirtækisins.

Með tilvistargrundvelli er t.d. átt við það samhengi og það samkomulag sem ráðandi hagsmunaaðilar hafa komið sér saman um að skuli mynda undirstöðu fyrir fyrirtæki. Þetta samkomulag er af hugmyndafræðilegum toga. Í því koma fram grundvallarviðhorf, vilji og óskir umbjóðenda (t.d. eigenda, stjórnenda og helstu hagsmunaaðila) um tilgang, hlutverk, framtíðarsýn, viðskiptaáherslur og stjórnunaráherslur viðkomandi fyrirtækis. Mikilvægt er að gera greinarmun á þessum grundvelli í fortíð, nútíð og framtíð. Til skerpingar má líta á hugtakið tilvistargrundvöll sem lýsandi fyrir þann grundvöll sem fyrirtæki hefur byggt á og grundvallast á. Í samkomulaginu um forsendur fyrir tilvist fyrirtækisins er einnig horft til framtíðar. Þann hluta samkomulagsins má útfæra sem tilvistarheit.

Hagsmunir þeirra aðila sem að fyrirtækinu standa eru mismunandi og því er ljóst að tekist er á um ýmsar og oft andstæðar áherslur. Vegna þessa er tilvistargrundvöllurinn í stöðugri þróun og þau atriði sem koma inn í mótunarferlið, t.d. uppruni, fyrirmyndir og stjórnunaráherslur, setja mark sitt á þá menningu, brag og

---

<sup>23</sup> Þessi hugtök eru útskýrð í umfjölluninni um innihaldsvíddina, hér að neðan.

sjálfsmynd sem fyrirtæki vinnur að og finnur fyrir. Tilvistarheitið er síðan það virka samkomulag sem hverju sinni teiknar þann starfsramma sem er virkur og hefur mótandi áhrif á þróun og stöðu fyrirtækis eða stofnunar í samfélaginu. Tilvistarheitið afmarkar starfsgrundvöll einingarinnar, er leiðarljós við þróun starfshátta og aflvaki við alla skipan mála.

Aukinn skilningur stjórnenda á þeim þáttum sem vakin er athygli á með tilvistarviddinni er til þess fallinn að opna augu þeirra fyrir öðrum atriðum sem skipta máli við stefnumiðaða stjórnun, þ.e. atriðum sem lýst er með öðrum víddum en tilvistarviddinni.

## 5.2 Innihaldsvíddin

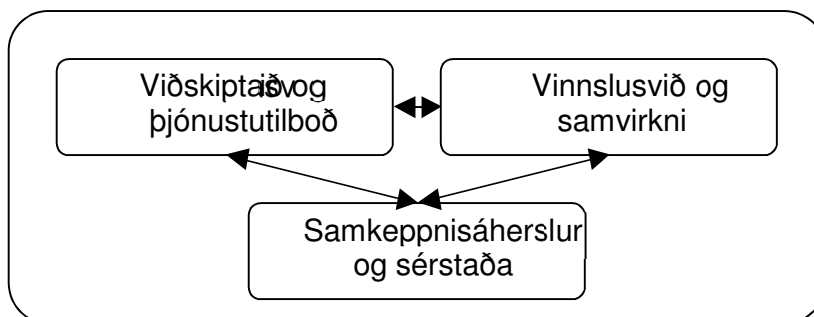
Innihaldsvídd stefnumiðaðrar stjórnunar dregur fram við hvað fyrirtækið starfar og hver sé varan eða þjónustan sem það býður til sölu. Þetta er að sjálfsögðu nátengt því sem kemur fram í tilvistarviddinni, sérstaklega í hlutverki og viðskiptaáherslum. Munurinn er að hér er tilgangurinn að ná utan um starfsemina á hlutbundnari hátt. Tilvistarvíddin hefur að geyma hugmyndafræðilegan grundvöll starfseminnar en gegnum innihaldsvíddina er reynt að ná utan um það sem gert er í raun og gera á í náinni framtíð fyrirtækja.

Innihaldsvíddin varpar ljósi á hugtök og flokkun hugtaka sem gera mögulegt að átta sig á og greina starfsgrundvöll fyrirtækis. Starfsgrundvöllurinn samanstendur af tilætlaðri og raunverulegri þjónustu fyrirtækis og hann endurspeglar stöðu fyrirtækisins í rekstrarumhverfinu. Með framsetningu á starfsgrundvelli er ætlunin að ná utan um núverandi starfsemi fyrirtækisins, bæði í orði og verki. Mikilvægur þáttur í lýsingu og greiningu á starfsgrundvelli er að horfa bæði til fortíðar og ekki síst til framtíðar, enda er takmarkið með greiningunni á starfsgrundvellingnum að draga fram þær upplýsingar sem nauðsynlegar eru til að móta nýjan starfsgrundvöll.

Starfsgrundvellingnum má skipta í þrennt: a) viðskiptasvið og þjónustutilboð, b) vinnslusvið og samvirkni og c) samkeppnisáherslur og sérstaða<sup>24</sup>:

---

<sup>24</sup> Þessi flokkun er að stofni til sótt í smiðju K.A. Jørgensens (1977) en höfundur hefur þrjónað við hana.



Mynd 3. Starfsgrundvöllur

*Viðskiptasvið og þjónustutilboð:* Nauðsynlegt er að ná vel utan um það sem fyrirtæki hefur upp á að bjóða á þeim markaði sem það starfar. Öllum sem koma að starfinu þarf að vera ljóst hvað fyrirtækið gerir, hvar, hvernig og ekki síst með hverjum það ryður sér til rúms. Með hugtakinu viðskiptasviði er horft til tiltekens meginverkefnis í fyrirtækinu, atvinnugreinarinnar sem verkefnið fellur undir, markaðssvæðisins, viðskiptavinanna sem það þjónar, notagildisins sem varan eða þjónustan býður upp á, þarfarinnar sem þjónustan á að uppfylla, vöru- eða þjónustuflokkanna sem í boði eru, verðs og gæða, vörutækni og framleiðslutækni. Með hugtakinu þjónustutilboði er gengið lengra í sundurgreiningunni á því sem fyrirtækið hefur í boði fyrir viðskiptavininn. Tilboð um þjónustu má t.d. flokka í kjarnaatriði, lykilatriði, stuðningsatriði, aðgengi, umgjörð, samskipti og þátttöku<sup>25</sup>. Greining á viðskiptasviði dregur fram það sem kalla má hina láréttu flokkun starfseminnar og snertifletina við viðskiptavinina.

*Vinnslusvið og samvirkni:* Starfsemi snýst ekki aðeins um vöru- og þjónustuframboð á tilteknum markaði eða mörkuðum. Hún snýst einnig um framleiðsluna, ávinning viðskiptavinarins og arðsemina. Með öðrum orðum verðmætasköpunina. Vinnslusviðinu má lýsa með ýmsum hætti, allt eftir eðli starfseminnar. Ef um vöruframleiðslu er að ræða má grípa til hugtaks eins og virðisdeðjunnar<sup>26</sup>. Ef um þjónustu er að ræða getur reynst gagnlegra að horfa til annarra hugtaka um sama fyrirbæri, hugtaka eins og virðisnets eða virðisstofu<sup>27</sup>, virðisvönduls eða virðisstjörnu<sup>28</sup>. Þessi hugtök sýna að fyrirtæki er opið kerfi sem sækir til sín aðföng, vinnur úr þeim og kemur frá sér afurðum eða þjónustu sem það þarf að hagnast á. Verðmætasköpunin verður fyrir tilstilli þeirra aðila sem að verkinu koma, tækninnar sem beitt er, þekkingarinnar, færinnar og getunnar sem nýtt er. Miklu skiptir að nýta sér kosti verkaskiptingar og sérhæfingar eftir því sem hagar býður, fá samstarfsaðila til liðs við fyrirtækið og að vinna með viðskiptavininum. Með vinnslusviðinu er verið að skapa aðstæður til að rýna í verðmætasköpunarferlið og draga fram hvaða þáttum í ferlinu fyrirtækið er að sinna sjálf, hvaða þáttum er úthýst og hvaða samvirkni er

<sup>25</sup> Sjá Grönroos, 1990, 2000; Normann, 1984, 2001.

<sup>26</sup> Porter, 1985.

<sup>27</sup> Stabell og Fjellstad 1996 bjóða upp á hugtökin „value net“ og „value shop“.

<sup>28</sup> Virðisvöndull er þýðing á „value constellation“, hugtaki frá Normann & Ramirez, 1994. Úr sama ranni hefur komið fram hugtakið virðisstjarna „value star“, Normann, 2001.

fyrirtækinu til hagsbóta. Markmiðið með rýninni er að sjá til þess að fyrirtækið sé ávallt að nýta auðlindir og samstarfsmöguleika sína sem allra best.

*Samkeppnisáherslur og sérstaða:* Fyrirtæki starfa oftast á samkeppnismarkaði og þurfa að huga að þeim atriðum sem tryggja þeim samkeppnisforskot. Í samkeppni er ekki nægilegt að fyrirtæki hafi gert upp við sig hvað það vilji bjóða viðskiptavinum sínum. Það þarf einnig að ákveða með hvaða hætti það vill keppa, hvernig það vill ná og halda forystu sinni. Mörg atriði styðja við meint eða raunverulegt samkeppnisforskot fyrirtækja og forskotið getur annaðhvort legið í lykilstöðu á markaði eða átt rót sína að rekja til sérstakrar færni og getu fyrirtækisins, eða hvorutveggja. Ein aðferðin til að ná utan um samkeppnisáherslurnar er að líta til atriða eins og kostnaðarhagkvæmni, séreinkenna, einkennandi starfshátta, sérstöðu á markaði, samstarfs og sérstakra markaðseinkenna. Jafnframt getur verið gagnlegt að fara í gegnum það hvað auðlindir og geta fyrirtækisins leggja til samkeppnisforskots og sérstöðu fyrirtækisins. Það er gert með því að líta til atriða eins og tiltækra auðlinda, utanaðkomandi hermihættu, varanleika, arðsdeildar, staðkvæmdarhættu, sannanlegrar sérstöðu og þess sköpunarmáttis sem er fólgin í mannauði fyrirtækisins og þekkingarverðmætum<sup>29</sup>. Samkeppnisáherslurnar og grundvöllurinn fyrir sérstöðu fyrirtækisins má í raun sjá í samkeppnisheiti fyrirtækisins, þ.e. áheiti um þann árangur sem fyrirtækið ætlar að ná í samkeppninni.

Það er algjört lykilatriði að ná vel utan um starfsgrundvöllinn í fyrirtæki sem ætlunin er að stjórna markvisst. Ein leið til þess er að horfa til svonefndra starfsmarkmiða<sup>30</sup> sem setja má fram um einstaka þætti í starfsemi fyrirtækisins. Í gegnum starfsmarkmið birtast skilgreindir áfangar eða vegvísar um það sem fyrirtækið ætlar sér að gera á þeim sviðum sem falla undir starfsgrundvöllinn. Greining á starfsgrundvelli fyrirtækis eins og hann er í raun og veru gefur svo raunmynd af stöðu þess í rekstrarumhverfinu á tilteknum tíma og yfir tiltekið tímabil.

Í eðli sínu er framsetning á þeim þáttum og atriðum sem fylla innihaldsvíddina í stefnumiðaðri stjórnun ekki sérstaklega kvik eða tímatengd. Til að huga að þeim þætti sérstaklega er rétt að beina athyglinni að ferlisvídd stefnumiðaðrar stjórnunar.

### 5.3 Ferlisvíddin

Með þessari vídd er hugsunin að varpa ljósi á það hvernig tiltekið fyrirtæki starfar, hefur starfað og hvernig ætla má að það muni starfa. Horft er til þess hvaða verklag, aðferðir og venjur hafa náð að festa rætur í fyrirtækinu<sup>31</sup>. Jafnframt er litið til atorkunnar, kraftsins og gangverksins í starfseminni. Á meðan innihaldsvíddin er útfærsla á viðskiptastefnu fyrirtækis er ferlisvíddin að svara til stjórnunarstefnunnar sem dregin var fram í umfjölluninni um tilvistarvíddina hér að framan.

Í stefnumiðaðri stjórnun er framvinda aðgerða í fyrirtækinu ekki tilviljun ein. Starfsemin getur jafnframt verið stefnumiðuð án þess þó að mjög formleg áætlun sé

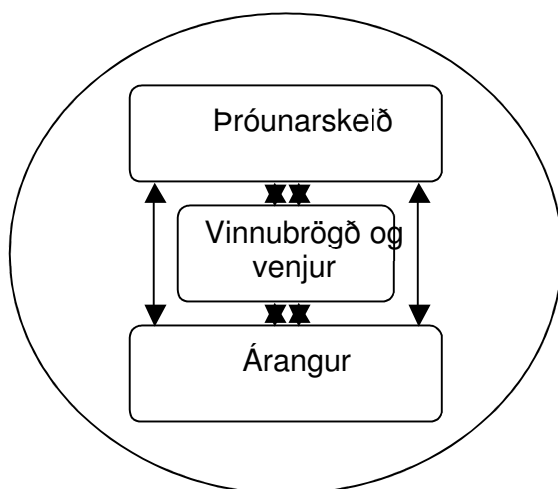
<sup>29</sup> Sjá Richard Lynch, 2000.

<sup>30</sup> Sjá Richard L. Daft, 2001.

<sup>31</sup> Víða er að finna fræðilegar áherslur þar sem ferli og munstur kemur við sögu, t.d. Quinn, 1980; Nelson & Winter, 1982; Pettigrew, 1985; Mintzberg, 1987; Whipp o.fl. 1988; Johnson & Scholes 2002.

fyrirliggjandi. Með skilningi á tilvistargrundvelli og starfsgrundvelli má ná utan um og setja ramma og vörður til að gera starfsemi fyrirtækis markvissari. Þessi tvívíða nálgun, þ.e. tilvistarvíddin og innihaldsvíddin, sem svo mjög skerpur sjónina á starfsramma fyrirtækisins er þó ekki fullnægjandi til þess að stefnumiðuð stjórnun verði árangursrík. Það er m.a. vegna þess að ekki er nægjanlega hugað að ferli athafnanna og samhengi þeirra. Með því að huga markvisst að mótandi og einkennandi starfsháttum fyrirtækisins má treysta stefnumiðaða stjórnun þess.

Með mótandi og einkennandi starfsháttum er vísað til þróunar fyrirtækisins og þess munsturs athafna sem fyrirfinnst í því, þeirra aðferða sem það leitast við að vinna eftir, þeirra siða og venja sem hafa þróast þar og þeirra sérstöku atburða sem stofnað er til í þeim tilgangi að stuðla að og bæta þann árangur sem ætlunin er að verði af starfsemi fyrirtækisins.



Mynd 4. Mótandi og einkennandi starfshættir

Oftast nær er það meginmarkmið að fyrirtækið lifi til eilífdar og að það skuli ávallt vera vel haldið. Í viðskiptaumhverfi sem er sífellt að verða flóknara og margbrotnara er ekki auðsótt að uppfylla þetta meginmarkmið og þær leiðir sem fyrirtæki fara til að ná árangri verða einnig sífellt fjölbreyttari og margslungnari.

Til að efla möguleika stjórnenda til að stjórna stefnumiðað er mikilvægt að þeir séu vel að sér, bæði í formlegum og óformlegum starfsháttum fyrirtækisins. Hér skal sérstaklega bent á að ná utan um a) þróunarskeið fyrirtækisins, b) vinnubrögð þess og venjur og c) það sem skiptir máli til að ná árangri.

*Próunarskeið:* Öll fyrirtæki eiga sér sögu. Hefð er fyrir því í greiningarhluta stefnumótunarvinnu að velja því upp hvar fyrirtæki er á sínum æviferli<sup>32</sup>. Stefnumótunarvinna snýst um að gera reksturinn sem árangursríkastan til framtíðar, en mikilvægur þáttur í því er að fyrir hendi sé skilningur á þróun fyrirtækisins og geta til að draga lærdóm af fortíðinni. Starfsemi fyrirtækja yfir tíma markast helst af afdrifaríkum atburðum, t.d. forstjóraskiptum, flutningi í nýtt húsnæði, markaðsávinningum, rekstrarerfiðleikum, samruna eða jafnvel rekstrarstöðvun í einni

<sup>32</sup> Sjá Greiner, L. 1972; Jørgensen, K.A., 1985.

eða annarri mynd. Tímaskeiðin hafa sérkenni og sum þessara sérkenna eru þýðingarmeiri en önnur og sum hafa varanlegri áhrif. Þróunarskeið varpa ekki aðeins ljósi á þróun í starfsemi fyrirtækisins sem er til skoðunar heldur einnig á menningu þess og brag. Menning fyrirtækis er lýsandi fyrir það sem er viðvarandi í fyrirtæki og má nánast líkja við sjálfstýringu. Erfitt er að ráða í menningu og mjög erfitt er að breyta fyrirtækismenningu. Til að ráða í menningu má t.d. skoða siði og venjur, sögur, tákni og tungumálið sem notað er í fyrirtækinu.

*Vinnubrögð og venjur:* Mikilvægt er að draga sérstaklega fram upplýsingar um ráðandi vinnubrögð og venjur í fyrirtækinu. Þessi atriði virðast oft einföld en þýðing þeirra er mikil. Vinnubrögð og venjur ráða oft úrslitum um þjónustu- og afhendingargetu fyrirtækja. Færni, kunnátta og geta birtast í starfsháttum og atferli sem fyrirtækinu er tamt. Þekking skapast gegnum samvirkni og samtengingu starfsmanna, viðskiptavina, birgja og fjölmargra annarra. Þekking og kunnátta síast inn í atferlismunstrið, bæði beint og óbeint. Fyrirtæki sýna jafnframt aukna viðleitni til að herða á lærdómsferlinu<sup>33</sup> og draga fram hið sérstaka við mannauðinn og tengslaauðinn, m.a. gegnum formbindingu í skipulagsauð<sup>34</sup>. Vinnubrögð og verkferlar eru skráðir og samskiptasagan er geymd eftir því sem kostur er, t.d. á stafrænu formi. Aukin formfesta í varðveislu upplýsinga og þekking á venjum starfsmanna koma þó aldrei í staðinn fyrir þá kunnáttu og færni sem starfsmenn hafa fram að færa í starfi. Hið formlega og óformlega þarf að tvinnast saman til að fyrirtæki viðhaldi sköpunarmætti sínum. Þetta ber ekki síst að hafa í huga í ljósi þess að vitneskja um það hvernig fyrirtæki starfar og hvert meginverkefnið er dregur úr þörfinni fyrir að sett séu skilgreind markmið fyrir einstaka þætti starfseminnar. Ef metnaður og umboðsveiting eru fyrir hendi í fyrirtækinu og jákvæð viðspyrna í menningu fyrirtækisins eru góðar aðstæður fyrir sjálfsprottinn árangur.

*Árangur:* Frumforsenda fyrir markvirkni og skilvirkni í fyrirtæki er að starfsemi sé árangursmiðuð. Árangur er því lykilhugtak í stjórnun. Árangur mældur með þeirri verðmætasköpun sem starfsemin leiðir til. Árangurinn er niðurstaða úr ferli verðmætasköpunar. Margir þættir hafa áhrif á árangur starfseminnar og aðferðir til að mæla árangur eru af ýmsum toga. Sterkust er hefðin fyrir árangursmati með reikningshaldi, fjárhagslegu uppgjöri og kennitöluútreikningi. Hin síðari ár hefur verið lögð áhersla á að víkka út árangursmatið og samhæfa það<sup>35</sup>. Í samhæfðu árangursmati er horft til verðmætasköpunar í stærra samhengi en áður og með jafnvægi í huga. Vinna er lögð í að finna viðmið og mælikvarða sem segja fyrir um árangur á öllum stigum ferlisins. Verðmætasköpun fer fram með öflun og nýtingu þeirra aðfanga/auðlinda sem fyrirtæki hefur úr að spila, framleiðslu afurða/þjónustu og með markaðsstarfi. Kjarni málsins er að nýting auðlinda er forsenda tekjuöflunar og þess vegna er mikilvægt að horfa á allt verðmætasköpunarferlið við mat á árangri. Verðmætasköpuninni má líkja við spíral, þ.e. stöðugt endurtekið ferli í tímans rás, þar sem árangurinn veltur á ávinningi viðskiptavinarins og annarra hagsmunaaðila. Í því felst áskorun um að gera starfsemi markvirk. Markvirkni er það að gera rétta hlutinn, á réttum stað og á réttum tíma. Markvirkni má finna með því að huga að tvennu. Annars vegar réttmæti, viðurkenningu og ánægju með það sem gert er og hins vegar

<sup>33</sup> Starkey, 1996.

<sup>34</sup> Stewart, 1997; Bukowitz & Williams, 1999.

<sup>35</sup> Samhæft árangursmat er þýðing á „balanced scorecard“, sjá Kaplan og Norton, 1996, 2001.



hagkvæmni við framkvæmdina. Að þessu má huga á hverju stigi verðmætasköpunarferlisins. Skilningur á þeim þáttum sem mestu skipta fyrir starfsemina, þ.e. lykilárangursþáttum, auðveldar árangursmatið.

Það er óumdeilt að forsendur rekstrar fyrirtækja taka sífellt breytingum. Bæði stjórnendur fyrirtækja og fræðimenn í stjórnun og stefnumótun hamra á því að breytingar séu það eina sem hægt sé að ganga að sem vísu<sup>36</sup>. Til að lifa af verða fyrirtæki stöðugt að aðlagast breyttum forsendum og hafa áhrif á breytingarnar. Óvissan í umhverfinu og margbreytileikinn í starfsemi fyrirtækja gerir það að verkum að erfitt er að sjá hluti fyrir. Vegna þessa eru miklar líkur á að áætlanir eða viðmið sem eiga að gilda langt fram í tímann geti verið varasamur leiðarvísir og jafnvel komið í veg fyrir lærdóm og nauðsynlega aðlögun. Með því að leggja áherslu á ferlið í þróun fyrirtækisins og greiningarvinnu, í samræmi við framangreint, samhliða framkvæmd stefnumiðaðrar stjórnunar er hægt að ýta undir lærdóm og efla hæfni fyrirtækis í því að vera það sem ætlast er til á hverjum tíma<sup>37</sup>.

Hingað til hefur til aðeins verið vikið lítillega að því að fyrirtæki starfi í flóknu umhverfi. Í umfjöllun um tilvistarviddina hefur athygli lesandans verið beint að umbjóðendum þeirra sem starfa í fyrirtækjum, hagsmunaaðilum fyrirtækja, tilvistarrými fyrirtækja og tilvistarheiti. Í umfjöllun um innihaldsviddina var dregið fram að viðmiðunin hverju sinni er staða fyrirtækisins í rekstrarumhverfinu, t.d. í hvaða atvinnugrein það starfar, hverjir séu samstarfsaðilar og viðskiptavinir. Lykilatriði ferlisviddarinnar er samtenging fyrirtækisins, út á við og inn á við, yfir tíma. Af þessu er ljóst að umhyggjan og næmið fyrir samhengi fyrirtækja er grundvallaratriði í stjórnun, ekki síst í stefnumiðaðri stjórnun.

#### 5.4 Samhengisviddin

Samhengisviddinni er ætlað að hjálpa stjórnendum að greina og skilja þau atriði sem snerta umhverfi og innviði fyrirtækja. Atriði sem lýsa því hvernig fyrirtæki er samansett, í hvaða samhengi það starfar og hvað þarf til að það geti starfað. Samhengi er ómissandi hugtak því það varpar ljósi á þætti sem gefa starfsemi fyrirtækja merkingu. Sem slíkt er hugtakið fjölvítt. Því þarf t.d. að huga að hinu efnahagslega samhengi, landfræðilega samhengi, pólitíska samhengi, skipulagslega samhengi, hugarfarslega samhengi og menningarlega samhengi. Vitund um og þekking á samhengi fyrirtækja<sup>40</sup> er mikilvæg í allri þróun fyrirtækja og forsenda skynsamlegra ákvarðana<sup>38</sup>.

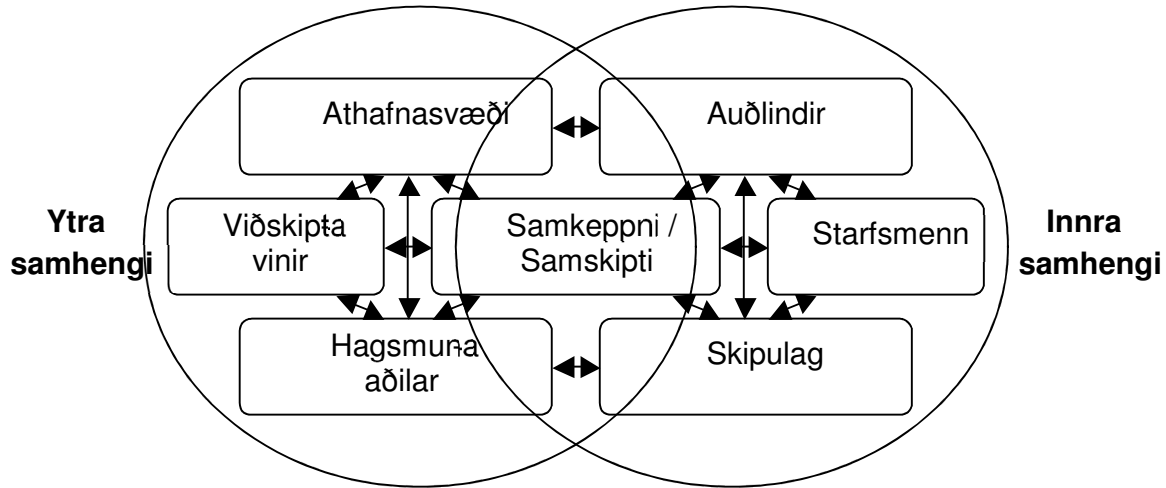
Gerður er greinarmunur á ytra samhengi og innra samhengi fyrirtækja. Fyrirtæki þarf á starfsmönnum að halda og starfsemin veltur á því að nauðsynlegir fjármunir séu til staðar. Fyrirtækið sem slíkt er sjálfstæður aðili eða lögaðili. Starfsemin

<sup>36</sup> Peter Drucker undirstrikar þetta mjög í bókum sínum, t.d. 1968, 1999 og nú síðast 2002. Einnig skal bent á umfjöllun um þetta í grein eftir Rolf Lundin og Runólf Smára Steinþórsson sem mun birtast í *Scandinavian Journal of Management* fljótlega.

<sup>37</sup> Hér má minna á umfjöllun Gareth Morgans um flæði og umbreytingu, 1997, bls. 251. <sup>40</sup> Margir fræðimenn undirstrika mikilvægi nokkurs konar kerfisvisku, „systemic wisdom“, t.d. Bateson, 1972; Weick, 1979; Senge, 1990.

<sup>38</sup> Umfjöllun um áhrif af þáttum í samhengi á ákvarðanatöku er að finna hjá James G. March, 1991.

fer ávallt fram í tilteknu umhverfi og þar er að finna fleiri aðila, einstaklinga og hópa sem eiga þátt í starfinu. Fyrirtæki er þannig opið kerfi sem þarf á margs konar aðföngum að halda úr umhverfinu og tilvist þess veltur á því að eftirspurn sé eftir afurðum þess<sup>39</sup>.



Mynd 5. Stefnumiðað samhengi

Næmni fyrir því mikilvæga í samhengi fyrirtækja er því ein af lykilforsendum stefnumiðaðrar stjórnunar. Það er verkefni stjórnenda að vera vakandi yfir samhengi fyrirtækisins og gera það stefnumiðað. Mikilvægt er að huga sérstaklega að eftirfarandi atriðum: I) ytra samhengi, og þar undir; a) athafnasvæði, b) hagsmunaaðilar, c) viðskiptavinir, d) samkeppni; II) innra samhengi, og þar undir; e) samskipti, f) auðlindir, g) starfsmenn, og h) skipulag.

*Ytra samhengi:* Mjög algengt er að lýsa ytra umhverfi fyrirtækja bæði sem almennu umhverfi og viðskiptaumhverfi. Ytra umhverfið má skipta í mismunandi geira<sup>40</sup>. Þessir geirar gefa hugmynd um tilvistarrými fyrirtækisins, þ.e. það svigrúm sem það hefur til að stunda sín viðskipti og skapa ávinning fyrir þá sem standa að því og hafa af því hag. Gott tilvistarrými er grundvallarforsenda fyrir vöxt og viðgang fyrirtækis og stöðugt þarf að fylgjast með því. Við þá greiningarvinnu þarf að taka mið af þeirri óvissu sem reksturinn býr við. Óvissan ræðst m.a. af því hversu margir þættir í umhverfinu skipta máli fyrir rekstrarniðurstöðuna og hvort þessir þættir geti eða séu líklegir til að breytast fyrirvaralaust eða fyrirvaralítið<sup>41</sup>. Eitt mikilvægasta verkefnið í greiningu á ytra umhverfi tiltekens rekstrar er að komast að niðurstöðu um helstu drifkrafta í umhverfinu og þá þætti<sup>42</sup> sem fyrirtæki verður að ráða við.

*Athafnasvæði:* Til að gera greiningarvinnuna markvissari er hægt að hafa athafnasvæði fyrirtækisins sem útgangspunkt. Athafnasvæðið er lýsandi fyrir þann markað sem fyrirtækið starfar á og er gjarnan tengt landfræðilegri staðsetningu þess.

<sup>39</sup> Sjá Richard L. Daft, 2001.

<sup>40</sup> Sjá Richard L. Daft 2001, bls. 131.

<sup>41</sup> Daft, 2001

<sup>42</sup> Hér er vísað til lykilárangursþátta („key factors of success“), sjá K. Ohmae, 1982; Lynch, 2000.

Þegar horft er á markaðinn þarf bæði að notast við almenna lýsingu og kastljós. Í hinu almenna ljósi þarf einna helst að horfa til hagstjórnarinnar, stjórn málaumhverfisins, tæknimála, lýðfræðilegra þátta, lagalegs umhverfis og umhverfismála. Kastljósið beinist aftur á móti að einstökum þáttum í markaðsumhverfinu sem hafa bein áhrif á þau viðskipti sem fyrirtækið stundar, nánar tiltekið viðskiptaumhverfið. Greining á viðskiptaumhverfinu tengist mjög greiningunni á viðskiptasviðinu, sem hér að ofan var fellt undir innihaldsvídd stefnumiðaðrar stjórnunar. Í viðskiptaumhverfi er m.a. að finna þá aðila sem bjóða aðföng fyrir fyrirtækið og stoðþjónustu hvers konar. Samkeppnisaðilana er þar einnig að finna og þá þarf að skoða vel<sup>43</sup>. Í greiningarvinnunni er mikilvægt að gera greinarmun á atvinnugreininni sem samkeppnisaðilarnir teljast til og markaðinum sem þeir starfa á. Það fer t.d. eftir þjónustu fyrirtækja hvort þau starfa á fyrirtækjamarkaði eða neytendamarkaði. Markaðurinn samanstendur af viðskiptavinum fyrirtækisins og þeim sem mögulega geta orðið viðskiptavinir. Þeir aðilar sem hér hafa verið nefndir eru allir meðal hagsmunaaðila fyrirtækja.

*Hagsmunaaðilar:* Ef starfsemi fyrirtækis snertir hag einhvers þá telst sá hinn sami vera hagsmunaaðili fyrirtækisins. Þessi áhrif á hag viðkomandi geta verið jákvæð eða neikvæð. Af þessum sökum getur verið afar mikilvægt að gera sérstaka greiningu á hagsmunaaðilum fyrirtækisins<sup>44</sup>. Hagsmunaaðilagreining byggist á kenningu um fyrirtækið sem bandalag hagsmunaaðila. Grundvallaratriði er að jafnvægi sé í samskiptum hagsmunaaðila við fyrirtækið. Til að ná utan um greiningu hagsmunaaðila má draga þá sem hafa sambærilega hagsmuni í dilka og kanna hvaða óskir og kröfur þeir hafa á fyrirtækið<sup>45</sup>. Skiptingin í hópana getur verið eftirfarandi: eigendur, lánadrottinn, ríkisvaldið, sveitarfélagið, birgjar, starfsmenn og viðskiptavinir. Þekking á vilja og óskum hagsmunaaðila og samskipti við hagsmunaaðila eru afar mikilvæg ef stjórnun á að vera stefnumiðuð, því að hugmyndirnar og viðmiðin um árangur af starfi fyrirtækisins eru mismunandi eftir því um hvaða hagsmunaaðila er að ræða.

*Viðskiptavinir:* Í ytri greiningu skiptir ekki hvað minnstu máli að beina athyglinni að viðskiptavinum fyrirtækisins. Viðskiptavinurinn er sá sem kaupir vöruna eða þjónustuna. Það er ávinningur viðskiptavinarins sem er ráðandi um ánægju hans og vilja til að eiga frekari viðskipti við fyrirtækið<sup>46</sup>. Það er jafnframt mikilvægt að átta sig á því að notagildi viðskiptavinarins getur ráðist af því hversu auðvelt honum er gert að sinna sínum viðskiptum og viðskiptavinum<sup>47</sup>. Fyrirtæki sem miðar starfsemi að ávinningi viðskiptavinarins er jafnan nefnt markaðssinnað. Það gerir sér far um að skilja viðskiptavinina og þróar skipulag og starfsemi fyrirtækisins í takt við þann skilning. Þáttur í þessu er markhópagreining og markaðshlutun. Áherslan á

<sup>43</sup> Stjórnendur hafa fjölmörg þróuð greiningartæki sem þeir geta gripið til við ytri greiningu. Til að nefna nokkur: PEST-greining, samkeppniskraftagreining, samstarfsgreining, samkeppnisaðilagreining. Umfjöllun um þessi greiningartæki og önnur er m.a. að finna í bók Richards Lynch 2000.

<sup>44</sup> Sjá t.d. Freeman, 1984; eða Johnsen 1993.

<sup>45</sup> Johnson & Scholes, 2001.

<sup>46</sup> Þetta er undirstrikað af Albrecht, 1992. Bók hans er til í íslenskri þýðingu og úrdráttur í smáriti, 1999. Einnig má benda á Irons, 1994.

<sup>47</sup> Sjá t.d. Normann & Ramirez, 1994.

viðskiptavininn miðar að því að tryggja sérstöðu fyrirtækisins og samkeppnisforskot. Það er t.d. gert gegnum markaðsaðgerðir með áherslu á staðfærslu, markaðsboðmiðlun, vörumerki, gæði og viðskiptatryggð. Allar þessar aðgerðir þarf að taka til skoðunar í greiningarvinnu.

*Samkeppni:* Á markaði er mikilvægt að fyrirtæki beini athygli sinni að þeim þáttum sem stjórnendur geta tekið ákvarðanir um til að bæta samkeppnisstöðuna. Sölu ráðarnir eru meðal þess sem athygli stjórnenda þarf að beinast að. Þekktustu sölu ráðarnir<sup>48</sup> eru verðákvarðanir, val á vöru og tilboð um þjónustu, staðarval og kynningarmál. Aðrir sölu ráðar sem sérstaklega snerta þjónustu eru umgjörð þjónustunnar, starfsmannaval og þátttaka viðskiptavina<sup>49</sup>. Ákvarðanir um sölu ráða tengjast útfærslu á starfsramma viðkomandi fyrirtækis og snerta sérstaklega samkeppnisstefnu þess. Kjarni málsins er að á markaði er samkeppni um viðskiptavininn. Fyrirtæki verða að huga að keppinautum sínum, gera samanburð og ákveða samkeppnisaðgerðir. Gagnlegt getur verið að skoða samkeppnistigið, þ.e. hvar á ásnum frá fullkominni samkeppni til einkasölu, sú atvinnugrein er sem fyrirtækið starfar innan. Einnig má athuga hvaða skipulagseinkenni eru ráðandi á markaðinum, t.d. í ljósi atriða eins og samþjöppunar, samkeppnishindrana, möguleika á sérstöðu og aðgengis að upplýsingum<sup>50</sup>. Eins er mögulegt að beita samkeppniskraftagreiningu<sup>51</sup>, stefnuhópagreiningu, samkeppnisaðilagreiningu<sup>52</sup> og greiningu á grundvelli leikjafræði<sup>53</sup>.

*Innra samhengi:* Það sem er einkennandi fyrir framsetningu í þessari grein er hversu vítt er lítið á samhengi fyrirtækis og hversu mikil skörunin er milli þess sem telst vera ytra og innra samhengi. Mestur vöxtur á vinnumarkaði og í atvinnumálum er í þjónustugreinum þar sem verðmætasköpun verður á meðan fyrirtæki og viðskiptavinur eiga samskipti. Tækniþróunin hefur jafnframt leitt til þess að hindranir sem snerta tímamörk, svæðisafmörkun og orkugjafa hafa verið að hverfa ein af annarri. Samhliða hefur hvers konar þekking verið að aukast, nánast í veldisfalli. Í tækniþróun er fólgin drifkraftur breytinga og þekking er eldsneytið sem knýr áfram þróunina í efnahagslífinu<sup>54</sup>. Hver framleiðniþynging hefur rekið aðra og með hverju nýju tímabili hafa ný úrlausnarefni komið fram. Til að ná utan um möguleikana til verðmætasköpunar í dag er mikilvægt fyrir fyrirtæki og stjórnendur þeirra að líta á sig sem hlutaðeigendur í þekkingarsamfélagi og eitt metnaðarfyllsta úrlausnarefnið er að finna leiðir til að auka framleiðni þekkingarstarfsmanna.

*Samskipti:* Kjarninn í þjónustu- og þekkingarþjórðfélaginu er fólgin í samskiptum. Tæknilega er nú mögulegt að veita sérhverjum viðskiptavini sérhæfða þjónustu á hagkvæman hátt. Þjónusta veltur á samskiptum og samvirkni eins og þegar hefur verið

<sup>48</sup> Sölu ráðar er þýðing á „sales parameter“. Algengt er að vísa til „4 P’s“ þegar fjallað er um hina hefðbundnu sölu ráða. Þekktasta heimildin um þessi atriði er bók Kotlers sem fyrst var gefin út 1967 og hefur síðan komið í yfir 10 útgáfum.

<sup>49</sup> Kotler, 1994

<sup>50</sup> Robert M. Grant, 2002.

<sup>51</sup> Porter, 1980.

<sup>52</sup> Sjá t.d. Grant, 2002.

<sup>53</sup> Dixit & Nalebuff, 1991.

<sup>54</sup> Sjá umfjöllun um áhrif Peters Druckers á stjórnendur í bók Flahertys, 1999.

dregið fram. Ávinningur viðskiptavinarins og viðskiptatryggðin eru í brennidepli. Auðveldara er að sérsníða ávinning að hverjum og einum því betri samskipti fela í sér greiðari upplýsingamiðlun og meiri þekkingu á þörfum og óskum þeirra sem að viðskiptasambandinu koma. Til viðbótar við aukna hagkvæmni samfara nýrri tækni má lækka kostnað vegna þess trausts sem myndast þegar samskipti eru hnökralaus<sup>55</sup>. Dæmi um áherslu á samskipti er t.d. að finna í markaðsfræði þar sem mikilvægi „samskipta-markaðssetningar“<sup>56</sup> er viðurkennt fyrir löngu. Það sést best á þeirri áherslu sem nú er lögð á CRM-lausnir<sup>57</sup>. Sérhvert fyrirtæki þarf því að vera í góðum tengslum við viðskiptavini sína og aðra hagsmunaaðila. Mestu máli skiptir að huga að því að samskipti séu sem fyrirhafnarminnst. Lykilatriði er að fyrirtæki horfi á samskiptin frá sjónarhóli viðskiptavinarins, út frá þeim ávinningi sem hann hefur af sambandinu, þeirri tryggð í orði og verki sem viðskiptavinurinn sýnir og þeim verðmætum sem viðskiptasambandið færir fyrirtækinu.

*Auðlindir:* Það skiptir miklu að draga fram í dagsljósið þær auðlindir sem nýttar eru í starfsemi fyrirtækis. Auðlindanýtingin ákvarðar framleiðsluþættina sem fyrirtækið vinnur úr við framleiðslu vöru og þjónustu<sup>58</sup>. Þegar rýnt er í auðlindir í rekstri er þrískiptingin: náttúrulegar auðlindir, mannauður og auðlindir fjármagns<sup>59</sup> algeng. Auðlindum fyrir tilstilli fjármagns má skipta í tvennt, áþreifanlegan auð og óáþreifanlegan. Áþreifanlegi auðurinn er ýmist í formi fastafjármuna eða lausafjármuna. Óáþreifanlegi auðurinn er margslungnari. Hann er heldur ekki allur tilkominn vegna fjármagns. Þennan auð má flokka sem viðskiptaaud og skipulagsauð<sup>60</sup>. Oft er vísað til óáþreifanlegra verðmæta sem þekkingarverðmæta<sup>61</sup>. Litið er á þekkingu sem sjálfstæða auðlind<sup>62</sup>. Greining á auðlindum hefur það að markmiði að veita innsýn í það sem í fyrirtækinu býr. Einkum atriði sem snerta sköpun af öllu tagi, möguleika á samsetningu ólíkra framleiðsluþátta og getu til verðmætasköpunar í þágu viðskiptavina. Það er einmitt þetta sem er meginatriði í því sem kalla má auðlindasjónarhornið innan fræða stefnumótunar, þ.e. útfærsla á því sem fyrirtækið býr yfir, kann og getur. Þessi kjarni fræðanna er annar en sá sem sést frá markaðssjónarhorninu, þ.e. hvar og fyrir hverja þessi færni nýtist sem best. Einmitt þess vegna er mikilvægt í greiningu að gera greinarmun á ytra og innra samhengi. Auðlindirnar varpa ljósi á það innan fyrirtækisins sem liggur til grundvallar sérstöðunni sem það kann að hafa eða mögulega getur haft á tilteknum markaði. Ýmsar leiðir eru færar í auðlindagreiningu en verða ekki raktar hér<sup>63</sup>. Mikill áhugi er nú á

<sup>55</sup> Góð samskipti og gott viðskiptasamband verður oft til þess að lækka viðskiptakostnað, sbr. Douma & Schreuder, 2002.

<sup>56</sup> Relationship Marketing, sbr. Grönroos, 2000.

<sup>57</sup> CRM stendur fyrir Customer Relationship Management.

<sup>58</sup> Sjá Penrose, 1959.

<sup>59</sup> Sjá m.a. umfjöllun Ágúst Einarssonar, 1994, um framleiðsluþættina fjármagn, náttúruauðlindir og vinnuafl. Ágúst dregur einnig fram stjórnunarlega framleiðsluþætti.

<sup>60</sup> Sjá m.a. Brooking, 1997.

<sup>61</sup> Þekkingarverðmæti er þýðing á „Intellectual Capital“. Brooking flokkar þekkingarverðmæti í „market assets“, „human centred assets“, „infrastructure assets“ og „intellectual property assets“.

<sup>62</sup> Sbr. Drucker, 1999.

<sup>63</sup> Sjá Lynch, 2000; Grant, 2002;

greiningu á þekkingarverðmætum og ferli þekkingarsköpunar<sup>64</sup>. Mikilvægt er í auðlindagreiningu að slíta hana ekki úr samhengi, heldur sjá auðlindirnar og það sem þær færa fyrirtækinu í samhengi við það sem máli skiptir fyrir verðmætasköpun fyrirtækisins og þá möguleika sem það hefur á að skapa sér sérstöðu.

*Starfsfólk:* Ein allra mikilvægasta auðlindin sem fyrirtæki hefur úr að spila og sú sem verður sífellt mikilvægari er mannauður. Það er óhætt að fullyrða að þáttur starfsfólks er oft ráðandi um afdrif fyrirtækja. Starfsfólkið vinnur þau verk í fyrirtækinu sem ekki eru unnin með vélum og tækni og ekki er hægt að fela viðskiptavininum að gera. Miklu skiptir að starfsfólk hafi vilja til að vinna vel og hafi ánægju af starfinu. Hluti af því er að markmið fyrirtækisins og starfsfólksins fari saman. Þetta er engan veginn sjálfgefið og það er margt sem bendir til þess að þörfin fyrir fagmennsku í stjórnun starfsmannamála sé mikil og fari vaxandi. Fyrr var minnst á samskiptafærni og þjónustuviljann, sbr. umfjöllunina um þjónustu- og þekkingarþjóðfélagið. Því til viðbótar þurfa starfsmenn að búa yfir óvissupoli og miklum aðlögunarhæfileikum. Margt bendir til að starfsöryggi sé að minnka hjá fólki víða um heim. Ástæðuna má m.a. rekja til nýrra lausna í skipulagi fyrirtækja. Samhliða eru vinnustaðir að verða alþjóðlegri, bæði vegna hnattvæðingar og aukins menningarlegs margbreytileika. Til að ná fram því besta í starfsfólki þurfa fyrirtæki að mæta mörgum ögrandi verkefnum í mannauðsstjórnun og það er mikilvægt að draga fram upplýsingar um þau atriði sem hafa áhrif á hegðun og líðan einstaklinga. Þetta eru atriði eins og persónuleg einkenni, starfstengd áhrif, félagsleg staða, samband við yfirmenn, menning fyrirtækisins og fjölskyldumál<sup>65</sup>. Árangur fyrirtækis veltur á því að starfsmenn gangi í verkin, sýni frumkvæði og leggi sitt af mörkum til að þjónusta verði hnökralaus.

*Skipulag:* Stefnu fyrirtækis er komið til leiðar fyrir tilstuðlan þess fólks sem kemur að verkunum og það skipulag sem unnið er eftir. Skipulag gefur til kynna það fyrirkomulag og þær aðferðir sem notaðar eru til að gera ætlunarverk fyrirtækis að veruleika. Í skipulagi eru dregnar fram línur um hvernig skuli haga verkaskiptingu, sérhæfingu og samræmingu. Sömuleiðis hvaða verk eru í höndum hvers og eins, bæði innan og utan fyrirtækisins. Meðal þess sem fellur undir skipulag fyrirtækja er stjórnskipulag, upplýsingakerfi, framleiðslukerfi, umbunar- og hvatningarkerfi, samskiptakerfi og eftirlitskerfi. Skipulagið er í raun farvegurinn fyrir meðferð auðlinda fyrirtækisins og nýtingu á hráefni, fjármagni og starfskröftum. Skipulagið er umgjörð um ferli ákvarðana, upplýsingavinnslu og boðmiðlunar í fyrirtækinu. Skipulagið er það tæknilega og félagslega tengslanet sem fyrirtækið hefur til að geta starfað<sup>66</sup>. Við greiningu á skipulagi er mikilvægt að hugsa til þess að flóra skipulagslausna er sífellt að verða fjölbreyttari. Til viðbótar við þekktar skipulagslausnir eru að spretta upp ný form sem gera viðkomandi einingar betur hæfar til að ná tilgangi sínum. Þessi gróska er ekki síst tilkomin vegna tækniþróunar sem gerir mögulegt að samþætta sýndarheiminn og raunheiminn<sup>67</sup>.

Skipulagsgreining þarf einnig að taka mið af formlegum og óformlegum þáttum í starfsemi, ekki síst þeim áhrifum sem menning hefur í fyrirtæki. Stundum er því

<sup>64</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995; Von Krogh et. al. 2000.

<sup>65</sup> Reece & Brandt, 1996.

<sup>66</sup> Sjá umfjöllun í bókinni *Skipulag fyrirtækja* eftir Runólf Smára Steinþórsson o.fl. 1995.

<sup>67</sup> Dæmi um þetta er m.a. að finna hjá Normann 2001, bls. 63 þar sem hann segir frá Shalal Medical Services.

fleygt fram að fyrirtæki sé ekki skipulagsheild heldur menningarheild<sup>68</sup>. Menning er afar þýðingarmikil í starfsemi fyrirtækja og greining á menningu er órjúfanlegur hluti af mati á því hvort skipulag í fyrirtæki girðir fyrir eða auðveldar verðmætasköpun. Skipulagið þarf ávallt að vera í takti við það sem fyrirtæki vill vera og vill verða.

Hér lýkur umfjöllun um víddir stefnumiðaðrar stjórnunar. Þessar víddir eru þættir í greiningaraðferð. Þeim er ætlað að auðvelda stjórnendum að átta sig á skipulegan hátt á þeim fjölmörgu atriðum sem huga þarf að í árangursríkri stjórnun fyrirtækis. Í raun og veru eru öll þessi atriði samofin og það er ekki alltaf augljóst hvaða atriði falla undir hverja vídd. Stundum koma sömu atriði fyrir í fleiri en einni vídd. Það er eðlilegt. Skilgreiningaratriði er hverju sinni hvar á að draga mörkin. Stefnumiðaða stjórnun verður alltaf að skoða út frá því fyrirtæki sem unnið er með hverju sinni. Nauðsynlegt er að byggja brú á milli fyrirtækisins og fræðanna í hverju tilviki fyrir sig. Við þá vinnu þarf að taka mið af þeim raunveruleika sem við er að glíma hverju sinni, innan viðkomandi fyrirtækis og utan.

## 6. Lokaorð

Stefnumiðuð stjórnun fyrirtækis snýst um að tryggja sem árangursríkasta framvindu athafna. Forsenda árangurs er að fyrirtækið sé ávallt vel undirbúið, á réttum stað, á réttum tíma. Það á við um fyrirtæki eins og einstaklinga, að enginn tryggir eftir á. Það verður að búa fyrirtæki undir framtíðina og tryggja hæfi þess til tekjuöflunar.

Stefnumiðuð stjórnun snýst um að gera sem mest verðmæti úr þeim auðlindum sem eru til ráðstöfunar. Það má gera með markvissri þróun á starfsramma fyrirtækis og tengslum þess við umhverfið. Með starfsramma er dregin fram raunmynd af stöðu fyrirtækis, gegnum lýsingu á tilvistargrundvelli, starfsgrundvelli og skipulagi fyrirtækisins. Það þarf stöðugt að huga að starfsrammanum og vanda til breytinga sem gerðar eru á honum. Mikilvægt er að skoða sögu fyrirtækis og þeirrar atvinnugreinar sem það starfar innan og taka mið af undangenginni þróun. Lykilatriði er að fylgjast með því sem er að gerast og því sem gera þarf núna. Mestu skiptir að spá í framtíðina. Stjórnendur þurfa að hafa góðan „leikskilning“. Stefnumiðuð stjórnun snýst um að sjá fyrir og grípa tækifærin sem bjóðast og henta til að ráðstafa auðlindum fyrirtækisins á sem hagkvæmastan og verðmætastan hátt.

Stefnumiðuð stjórnun hefur útgangspunkt í því sem fyrirtæki býr yfir, þekkir og kann. Ef fyrirtæki er vel staðsett í viðskiptaumhverfinu og hefur áunnið sér traust viðskiptavina á það góða möguleika. Ef það er jafnframt vel skipulagt má ætla að það geti nýtt færni sína og þekkingu til fullnustu. Í umhverfi sem einkennist af óvissu og margbreytni þarf fyrirtæki og stjórnendur þess að vera vakandi fyrir öllum víddum og þáttum starfseminnar í bæði tíma og rúmi. Það þarf að ganga úr skugga um að allir í fyrirtækinu séu með í stefnumótunarvinnunni og það þarf að byggja stefnuna á þeirri innsýn og þekkingu sem er til staðar í fyrirtækinu. En það má ekki stoppa þar. Stefnan og starfsemin verða að fela í sér svigrúm fyrir nýja þekkingu og nýjar áherslur. Grípa

<sup>68</sup> Hér er átt við að nær lagi geti verið að sjá fyrirtæki sem „culture“ frekar en „structure“, sbr. umfjöllun Per Olof Bergs, 1985.

verður ný tækifæri sem koma upp ef og þegar þau eru í samræmi við grunnildi, meginverkefni og viðskiptaáherslur fyrirtækisins.

Stefnumiðuð stjórnun er síkvíkt ferli athafna sem kallar á stöðuga athygli frá stjórnendum. Fyrirtækjum er stjórnað stefnumiðað á degi hverjum, út vikuna, mánuð fyrir mánuð, árum saman. Stefnumiðuð stjórnun er viðvarandi viðfangsefni. Það er lykilatriði að stjórnendur helgi sig verkefninu og starfsmennirnir sömuleiðis. Allir verða að axla sína ábyrgð á vinnunni og það er afar mikilvægt að æðstu stjórnendur séu samhentir, gangi á undan með góðu fordæmi og leiði verkið.

Í þessari grein hefur áherslan verið lögð á greiningarþáttinn í stefnumiðaðri stjórnun, þar sem lykilatriðið er lýsing og greining á stöðu fyrirtækisins, tækifærum og ógnunum sem og styrkleikum og veikleikum þess. Stundum er þörf á að gera átak í slíkri greiningu og verja til þess hlutfallslega meiri tíma en endranær. Sérstaklega á þetta við ef stefnumótunarvinna hefur verið vanrækt í fyrirtæki. Slíka greiningarvinnu þarf ávallt að skoða í ljósi athafna og árangurs til lengri tíma. Því miður er stefnumiðuð stjórnun oft meira í orði en á borði. Þar sem það á við grefur það undan fyrirtækinu sem í hlut á og getur jafnvel minnkað tiltrú á þær leiðbeiningar sem fræðin veita stjórnendum og starfsmönnum fyrirtækjanna. Kjarni málsins er að stefnumiðuð stjórnun fyrirtækis verður ekki leyst með skammtímaátaki.

Stefnumiðuð stjórnun er viðvarandi viðfangsefni hjá þeim fyrirtækjum sem ná árangri. Stjórnendur og aðrir starfsmenn bera ábyrgð á árangri fyrirtækisins og eru í aðalhlutverki í stefnumótunarvinnunni. Lykilatriði er að vinna starfsmanna sé stefnumiðuð á degi hverjum.

## Heimildir

Albrecht, K. (1992). *The Only Thing That Matter: Bringing the Power of Customer into the Center of your Business*. New York: Harper Business.

Albrecht, K. (1999). *Ávinningur viðskiptavinarins*. Reykjavík: Bókaklúbbur Atvinnulífsins.

Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.

Ansoff, I.H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.

Ágúst Einarsson (1994). *Þættir í rekstrarhagfræði*. Reykjavík: Framtíðarsýn.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine.

Berg, P.O. (1985). *Organization Change as a Symbolic Transformation Process*, í P.J. Frost et al. (eds). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications.

Berg, P.O. & C. Jonsson (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader:*

*Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Brooking, A. (1997). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. London: International Thomson Business Press.

Bukowitz, W.R., & Williams, R.L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Harlow: Pearson Education Ltd.



- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-96.
- Chandler, A.D. jr. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*, Cincinnati, South Western.
- De Wit, B. & Meyer, R. (eds.) (1994). *Strategy: Process, Content, Context: An International perspective*. Minneapolis, St. Paul: West Publishing.
- Dixit, A.K. & Nalebuff, B.J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York: W.W. Norton & Company.
- Drucker, P.F. (1968). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row Publishers.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges of the 21st. Century*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: T.T. ST. Martin's Press.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2002). *Economic Approaches to Organizations 3. ed.* Harlow: Pearson Education Ltd.
- Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review* 50, July-August.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach 2.ed.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Flaherty, J.E., & Drucker, P.F. (1999). *Shaping The Managerial Mind: How the World's Foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers Inc.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Irons, K. (1994). *Managing Service Companies: Strategies for Success*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- Jenkins, M., & Ambrosini, V. (2002). *Strategic Management: a multiperspective approach*. Basingstoke: Palgrave.
- Johnsen, E. (1993). *Strategisk analyse og syntese: En kvalitativ metode*, København: Handelshøjskolens Forlag.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases 6.ed.* Harlow: Pearson Education Ltd.
- Judson, A.S. (1996). *Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality, 2.ed.* Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Jørgensen, K.A. (1977). *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*. København: Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, HHK.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control 8ed.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy, 2ed.* Harlow: Pearson Education Ltd.
- March, J.G. (1991). How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction, Volume 6*, 95-117.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July-August.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organizations, 2.ed.* Newbury Park: Sage Publications.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Business*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw Hill.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Boston: Free Press.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Englewood Cliffs: Irwin.
- Reece, B.L. & Brandt, R. (1996). *Effective Human Relations in Organizations, 6.ed.* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rolf A. Lundin & Runólfur Smári Steinþórsson (Forthcoming). Studying organizations as temporary, *Scandinavian Journal of Management*.

- Runólfur Smári Steinþórsson (1994), *Rannsóknir á markvissri stjórnun atvinnuþróunarfélaga*, Friðrik H. Jónsson ritstj., Ráðstefna um rannsóknir í félagsvísindum. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson (1995), *Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer*, Handelshøjskolen i København, Ph.D. serie 5.95.
- Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar & Sigurður Arnar Jónsson (1995) *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík: Framtíðarsýn hf.
- Runólfur Smári Steinþórsson (1999). Markviss stjórnun, *Dropinn*, 1. tbl.
- Runólfur Smári Steinþórsson & Anders Söderholm (2002). Strategic management as multi-contextual sensemaking in intermediate organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 233-248.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Schendel, D.E., & Hofer, C.W. (eds.) (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown and Company.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Stabell, C.B., & Fjellstad, Ø.D. (1996). *Value Configuring for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*. Working Paper. Norwegian School of Management – BI.
- Starkey, K. (ed.) (1996). *How Organizations Learn*. London: International Thompson Business Press.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading MA. Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., & Pettigrew, A. (1988). *Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British Findings*, í A.M. Pettigrew (ed.), *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basic Blackwell.

