

Opgave 1.

Jeg vil indledningsvist forsøge at lægge Greiner's vækstfaser ned over de informationer der gives i opgaveteksten. I første fase, "Vækst ved kreativitet", har vi grundlæggeren Mads Clausen, der formår at få virksomheden på fode først og fremmest ved hans eget drive og engagement i troen på sit produkt. Greiner's første krise er "ledelseskrisen", grundlæggerens manglende evne til at lede organisationen. Bliver denne udfordring et problem for Danfoss? Tilsyneladende ikke, grundlæggeren leder virksomheden indtil sin død i 1966, og derefter opstår der en naturlig udskiftning i ledelsen og et naturligt tidspunkt for fornyelse af organisationsstrukturen.

I den efterfølgende fase, "Vækst ved ledelse", påbegyndes uddelegering af den driftsmæssige og økonomiske beslutningskompetence til lavere ledelsesniveauer, netop som det sker i Danfoss i årene efter 1966, hvor man uddelegerer disse kompetenceområder til produktlinjeniveauet. Strukturelt betyder det, at der introduceres en produkt divisionsstruktur. Med en ændret organisationsstruktur støder man på Greiner's anden krise, kaldet "Crisis of autonomy", hvor medarbejderne føler sig låst fast i den nuværende struktur og forlader virksomheden. Vil denne udfordring skabe problemer på Danfoss? Med det store antal produkter og den produktinnovation som Danfoss støtter sig til, vil det være et oplagt problem for Danfoss. R&D medarbejdere vil f.eks. få sværere ved at trænge igennem strømmen af nye produkter med deres egne ideer og de vil derfor søge væk fra virksomheden til eksisterende konkurrenter eller de vil selv grundlægge helt nye konkurrerende virksomheder.

For at forsøge at overvinde denne udfordring uddelegerer Danfoss fra begyndelsen af 70'erne flere af sine udviklingsaktiviteter fra CTR ud til divisionerne, på den måde kan en udviklingsmedarbejder i den enkelte division lettere nå igennem med sine ideer, da der alt andet lige vil være en kortere vej til divisionsledelsen, som selv har kompetence til at realiserer nye produkter, end til topledelsen i Danfoss. Dermed træder Danfoss ind i Greiner's tredje fase, "Vækst ved delegering". Det er ikke blot produktudvikling der delegeres ud til de enkelte divisioner, Danfoss er også igang med at tilføre salgsafdelingerne til divisionernes ansvarsområde, i første omgang vedrører dette dog kun de Europæiske salgsafdelinger, og man er i færd med at underordne fabrikker til de enkelte divisioner. På den måde bevæger man sig

gradvist væk fra en produkt divisionsstruktur og nærmer sig den multidivisionale struktur. På dette tidspunkt opstår den tredje krise, "kontrolkrisen", hvor ledere på lavere niveauer misbruger ressourcer i organisationen for at styrke sin egen position i organisationen.

Skaber kontrolkrisen problemer for Danfoss? Med den anseelige størrelse og med det antal internationale afdelinger som Danfoss kan præstere, vil ledelseskontrol være af højeste prioritet, da man under denne krise ellers må forudse en oplagt risiko for misbrug.

Divisionsstrukturen hjælper til at gøre denne kontrol lettere, idet man dermed skaber en række profitcentre hvor man kan kontrollere divisionernes økonomiske resultater, men først og fremmest stræber man efter, som Greiner også angiver som en løsning på kontrolkrisen, at skabe den rette balance mellem centraliseret og decentraliseret kontrol.

Ved at forbedre koordination og samarbejde mellem divisionerne og mellem divisionerne og topledelsen kan man få mellemledere til at anlægge et bredere syn på virksomheden som en helhed, det som Jones kalder "matrix in the mind", hvorved man i mindre grad risikerer at disse ledere handler egoistisk i forhold til organisationens interesser. For at opnå dette helhedssyn benytter Danfoss sig af to integrationsmekanismer: Man har oprettet tre produktfamilier, som kollektivt styres af lederne fra de divisioner der er underlagt den enkelte produktfamilie, og man har nedsat en række komiteer/grupper sammensat af repræsentanter fra hovedsædets afdelinger og fra de forskellige divisioner. Ved at introducere disse integrationsmekanismer støder vi på Greiner's fjerde fase, kaldet "Vækst ved koordination". I denne fase finder man den sidste af Greiner's kriser, den såkaldte "Crisis of Red Tape", hvor et tiltagende antal regler og procedurer kun medvirker til at gøre organisationen mere og mere bureaukratisk uden at man opnår øgede effektivitets gevinster.

Det er min antagelse, at Danfoss endnu ikke er nået til den udfordring, da der kun er få tegn der peger på at man er gået mod en matrix-struktur eller produkt holdstruktur eller at strukturen er blevet mere organisk, selvom jeg må vedgå at man benytter sig af integrationsmekanismer der går mod at skabe mere samarbejde og øget gensidig tilpasning. Men hvis min antagelse er korrekt, vil Danfoss altså, ifølge Greiner's teori om den organisatoriske livscyklus, kunne imødesee denne "Crisis of red tape" som vil betyde at man

må omlægge strukturen nok en gang, således at man kan styrke de organiske kvaliteter i organisationen. En sådan omlægning vil givetvis trække på store ressourcer i Danfoss koncernen.

Hvilke afvejn timer ligger der bag den nuværende struktur? Med tanke på det jeg netop har gennemgået, må Danfoss have afvejet de fordele og ulemper der er forbundet med divisionsstrukturen. Fordelene er at man har skabt klart adskilte profitcentre som kan gøre divisionernes resultater målbare og kontrollerbar, en fordel i forhold til Greiner's "kontrolkrise", at man kan udnytte decentraliseringen som en motivationsfaktor, en styrke i forhold til Greiner's "Crisis of autonomy" og at man kan sikre en effektiv og stærk topledelsen, der i en stor virksomhed, eller i en virksomhed i vækst, må koncentrere sin energi mod langsigtet overordnet strategisk planlægning og ressourcefordeling, en fordel i forhold til Greiner's "ledelseskris e". I afvejningen må nødvendigvis også indgå de ulemper der kan være ved en divisionsstruktur, idet en sådan struktur nødvendigvis kræver en vis størrelse for at kunne indføres, hvilket selvfølgelig ikke er et problem for Danfoss med sine 20000 medarbejdere, at man kan risikere unødigt dublering af opgaver, koordinationsproblemer og dårlig kommunikation generelt. Danfoss' hovedinstrument til at bekæmpe disse overordnede kommunikationsproblemer er deres komiteer og deres produktfamilie ledelse.

Jeg skal kort diskutere fordele og ulemper ved denne ledelsesform i produktfamilierne. Fordelene ved at have een direktør er, at det er muligt at foretage hurtigere beslutninger og at der ikke opstår uklarheder om hvem der har det øverste ansvar, eller "det sidste ord". Ulemperne ved kun at have een leder kan være risikoen for at der opstår konflikter mellem den enkelte division og produktfamiliedirektøren, hvor een division f.eks. forfordeles i forhold til de øvrige divisioner, det kan også være risikoen for dårlig kommunikation eller endog konflikter mellem divisionerne inden for produktfamilien. Med en kollektiv ledelse sikrer man en god koordination mellem divisionerne og man opfordrer i højere grad til konsensus mellem lederne. Ulemperne kan være at beslutninger måske bliver lidt langsommere og hvis der bliver begået fejltagelser, kan det blive svært at placere ansvaret uden at man undgår finger pegen.

Opgave 2.

I forbindelse med bestemmelse af Danfoss' internationale strategi har jeg noteret mig følgende:

- ❑ Danfoss tilbyder specielt tilpassede eller specielt udviklede produkter og services til sine kunder i forhold til de krav og standarder man finder på de enkelte markeder, f.eks. som det er tilfældet på det nordamerikanske marked.
- ❑ Danfoss har placeret deres produktion i flere lande, hvor man enten kan drage nytte af lavere produktionsomkostninger eller hvor man kan tilbyde ressourcer af en høj kvalitet. Danfoss har f.eks. placeret fabrikker i Mexico og Polen og man har ligeledes udflyttet produktion af kontaktorer og termorelæer fra Danmark til Polen, i disse lande kan man klart drage nytte af forholdsmæssigt lavere lønomkostninger. På den anden side har man i Automatik Divisionen på samme tid centraliseret den samlede produktion af ventiler til industriel køling i Danmark, hvor man må forvente at kunne drage nytte af en lettere adgang af højt uddannede medarbejdere, valget mellem omkostningsminimering og ekspertisesøgning hænger givetvis også sammen med det enkelte produkts kompleksitet.
- ❑ Danfoss har placeret funktioner som salg og marketing på sine internationale markeder, for at man kan udnytte og tilpasse disse kernefunktioner til de enkelte markeder, en specielt tilpasset service er f.eks. sammenkobling mellem kundernes og Danfoss' computersystemer i Nordamerika, således kan man tilbyde lynhurtigt salg og levering til disse kunder.

Disse observationer leder mig frem til at antage at Danfoss fører en Transnational strategi. Sammenfatter jeg denne viden med min tidligere antagelse om, at man i Danfoss, udover den divisionaliserede struktur, benytter sig af en "matrix in the mind" struktur, hvor salgsafdelingerne servicere divisionerne og salgsregionen, synes denne struktur fornuftigt tilpasset til den transnationale strategi, fordi man både kan opnå en høj integration med den øvrige organisation og samtidigt fokusere på kravene på de enkelte markeder.

Hvilke forhold i Danfoss kunne tyde på en funktionel differentieringsstrategi? For at svare på dette spørgsmål, må jeg igen se på en række oplysninger i teksten:

- ❑ Som jeg bemærkede tidligere flytter Danfoss sin produktion til lande, hvor man enten kan drage nytte af lavere produktionsomkostninger eller en lettere tilgang af ressourcer af høj kvalitet, f.eks. eksperter og højt uddannede medarbejdere.
- ❑ Danfoss tilpasser sine produkter til kundernes behov og krav.
- ❑ Man forsøger bevidst at øge kundernes bevidsthed omkring Danfoss som varemærke og om Danfoss' image som producent af kvalitetsprodukter til konkurrencedygtige priser, som man har gjort det i den nordamerikanske salgsregion. Man kan sige, at det, at Danfoss lægger vægt på at lancere et differentieret produkt til en rimelig pris, falder i tråd med min tidligere antagelse om en brugen af en transnational strategi, idet dette er målet med denne strategitype.¹
- ❑ Danfoss etablerer langsigtede leveringskontrakter med sine kunder, f.eks. som man har gjort det i Nordamerika med "flerårige leveringskontrakter" og man etablerer tætte gensidige afhængighedsforhold, f.eks. ved implementering af et integreret ordresystem i kundernes computersystemer.

Alle disse informationer peger i retning af en funktionel differentieringsstrategi², dog må jeg konstatere, at man også bruger ressourcer på at placere dele af produktionen i lande, der kan tilbyde lavere produktionsomkostninger og at man generelt forsøger at effektivisere produktionsprocessen, altså to kvaliteter der kan hjælpe Danfoss til at kunne tilbyde konkurrencedygtige priser. Hvordan tilpasser Danfoss sin struktur til denne strategi? Danfoss' kerneværdier i differentieringsstrategien må siges at være placeret i funktioner som salg og markedsføring, R&D og produktion, det er derfor vigtigt, at man kan tilføre de nødvendige ressourcer til disse funktioner og sætte rammer op for funktioner, der gør det muligt for dem at kunne udnytte disse ressourcer så effektivt som muligt. For at realisere dette må hver af disse afdelinger have en tilpasset struktur, R&D må f.eks. have en flad organisk struktur mens produktion må have en højere, mere mekanisk struktur. Alt andet lige må det betegnes som sandsynligt, at Danfoss har gennemført disse tilpasninger, men derudover benytter Danfoss sig også af en række komiteer, som skal sikre at man kan

¹ Ifølge Jones, se f.eks. side 325

² Jones, side 333

koordinere samarbejdet mellem divisionerne. At salgsafdelingerne udenfor Europa er underlagt bestyrelsen og 'Market Development' må betyde, at man har decentraliseret et vist ansvar til disse afdelinger. Det større ansvar bør være en force i forhold til mulighederne for at kunne oprette kontrakter med kunderne og i forhold til at kunne tilpasse markedsføring på disse markeder, kort sagt en hjælp til at styrke to kerneværdier i den funktionelle differentieringsstrategi.

Opgave 3.

For at ændre i en virksomheds kultur må man forsøge at ændre de faktorer der påvirke og skaber kulturen: Organisationens "Property rights system", organisationens struktur, organisationens etiske værdier og organisationens medlemmer.

Hvad er Danfoss' "Property rights system"? Ifølge Danfoss' formelle værdisæt er det blandt andet løftet om jobsikkerhed, man ønsker at skabe arbejdspladser "...som sikrer et livsgrundlag for vore ansatte og deres familier og som giver de bedste betingelser for at udfolde og udvikle sig gennem mange år" - altså langvarig ansættelse, hvor der er plads til fejltagelser, desuden er der et løfte om social hjælp og økonomisk støtte til medarbejderne. Man kan sige, at disse værdier er med til at skabe et troskabsforhold overfor Danfoss og Danfoss' mission. Ønsker man en indtjenings-, og kundeorientering kan man inkludere belønningssystemer, der tildeler øgede property rights til medarbejdere der kan præstere profitmaksimering, høje salgstal, lave produktionsomkostninger eller meget tilfredse kunder.

For en global virksomhed som Danfoss er det essentielt, hvis man ønsker en fælles kultur, at man har en fornuftig integration mellem afdelingerne. Med Danfoss' transnationale strategi, hvor udveksling af informationer og ressourcer og koordination er kerneværdier, er det i særdeleshed vigtigt, at man har et fælles internationalt sæt af normer og referencemodeller. Takket være den indsats der er blevet lagt i at koordinere forholdet mellem divisionerne og mellem divisionerne og hovedsædet, er det ifølge årsberetning 1999 rent faktisk lykkedes for Danfoss at skabe et fælles sæt kulturelementer, men hvordan kan man gennem strukturændringer påvirke organisationskulturen i mod en mere kunde,- og indtjeningsorienteret kultur? Hvis vi et kort sekund vender tilbage til Greiner's teori om den

organisatorisk livscyklus, kan de resultater man har set i undersøgelsen ses i sammenhæng med den fjerde organisatoriske krise, "Crisis of red tape", hvor den økonomiske effektivitet daler, ikke som følge af stigende bureaukrati, men som følge af, at de, i dette tilfælde, positive samfundsmæssige intentioner i Danfoss' missionsæt begynder at fylde mere og mere i divisionernes planlægning. Under alle omstændigheder, altså uanset om der er tale om reel krise eller ej, vil man kunne øge fokus på kundernes krav, produktudvikling og dermed indtjening ved en omlægning til en produkt teamstruktur³, team strukturens forcer er netop hurtigere produktudvikling og større fleksibilitet overfor ændringer i omgivelserne, forcer der kan være med til at påvirke Danfoss' kultur i den ønskede retning.

Organisationens etiske værdier kan være medvirkende til at fremme en kundeorienteret og indtjeningsorienteret kultur. De formelle etiske værdier fremgår bl.a. af Danfoss' mission og værdisæt, hvor der blandt andet står, at "...miljøbevidst adfærd og socialt ansvar er gamle dyder i Danfoss' virksomhedskultur, hvad enten det gælder vore medarbejdere og kunder eller øvrige samarbejdspartnere og de samfund, hvor vi er aktive". Det er kort sagt etiske værdier der, højst sandsynligt, altid har eksisteret i Danfoss og som har sin oprindelse i grundlæggerens egen etik. Medarbejderne i Danfoss har taget disse etiske værdier til sig gennem den formelle og uformelle socialisation i organisationen, og blandt de medarbejdere der har været længe i organisationen vil disse kulturelle værdier være helt ubevidste.⁴ Man kan altid ændre på de formelle etiske værdier, man kan ændre formuleringer og budskaber i sin kommunikation med omverdenen, men det betyder ikke at man ændrer noget i organisationens kultur. Det er nødvendigt, for at skabe reelle ændringer, at påvirke Danfoss' medarbejdere i den nye retning gennem fornyet formel socialisering og indlæring af de nye regler. De medarbejdere der har internaliseret de hidtidige etiske værdier, vil relatere de nye "regelsæt" i forhold til hvad de forstår ved Danfoss, og de vil reagere negativt eller tilpasse sig langsomt, hvis de mener at de nye etiske værdier er strengt forskellige fra de hidtidige værdier. Kundeorientering og indtjeningsorientering har altid indgået i Danfoss' etiske værdier, men er blevet mere tilsidesat i forhold til de sociale, miljømæssige og

³ Jones, side 149-151

⁴ Shafritz og Ott, s. 434

samfundsmæssige værdier, der skulle derfor være muligheder for at genopfriske disse orienteringer i medarbejdernes sæt af kulturelementer, omend det er en langsigtet proces.

En måde hvorpå man kan accelerere denne proces er at tage fat om organisationens medlemmer. Som tidligere nævnt er de etiske værdier blevet internaliseret af mange af organisationens medlemmer, og det vil være en langsom proces at lave om eller påvirke disse værdier i en anden retning, samtidigt med at disse medlemmer vil holde fast i de kendte værdier og fortsat påvirke deres kollegaer eller underordnede med disse værdier. Den "simple" løsning kan derfor være at skifte en række af disse personer ud med nye medlemmer der enten allerede besidder disse værdier fra deres egen kultur, eller som vil være mere åbne overfor inputs og dermed nemmere at socialisere. Der vil dog kunne opstå en række problemer ved denne løsning, for det første bliver det nødvendigt at identificere disse medlemmer og for det andet er jobsikkerhed en del af Danfoss' hidtidige etiske værdier. Stor udskiftning i virksomheden vil skabe konflikter med medlemmernes opfattelse af Danfoss og det vil gå udover koordination, effektivitet og den generelle loyalitet overfor Danfoss.

Opgave 4.

Tillid er et nøgleord i forbindelse med transaktionsomkostninger, da mangel på tillid netop er grunden til at der opstår transaktionsomkostninger. Formelt set er der tale om de omkostninger der påløber i forbindelse med overvågning, forhandling og styring af udveksling af ressourcer mellem mennesker og mellem organisationer, men disse handlinger lægger beslag på arbejdstid, tid der ellers skulle anvendes til at skabe værdi, og det er derfor ønskeligt for en organisation at holde disse omkostninger på et minimum. Jo mere tillid man har til omgivelserne desto færre transaktionsomkostninger vil man have og denne tillid afhænger af den grad af usikkerhed der eksisterer i omgivelserne. Usikkerhed i omgivelserne afhænger som bekendt bl.a. af omgivelsernes kompleksitet, dynamik og tilgængelige ressourcer og i udvekslingen af ressourcer mellem organisationer vil disse faktorer, for at man kan minimere transaktionsomkostningerne, være afgørende for hvilken inter-organisatorisk strategi man anvender. En høj usikkerhed vil betyde høje transaktionsomkostninger og man vil derfor søge at anvende mere formelle strategier mens en lav usikkerhed vil betyde at man kan bruge mere uformelle strategier.

Transaktionsomkostninger mellem individer kaldes bureaukrati-omkostninger og det er populært sagt organisationens interne transaktionsomkostninger for transaktioner mellem organisationens medlemmer. Formelle strategier begrænser transaktionsomkostninger, men idet at man internaliserer disse ressource-overførsler øger man samtidigt bureaukrati-omkostningerne, man kan derfor intuitivt indse den tilsvarende inverse sammenhæng mellem transaktionsomkostninger og bureaukrati-omkostninger og usikkerheden i omgivelserne.

Hvilke overvejelser ligger der bag Danfoss' valg mellem komponentproduktion i egne fabrikker eller hos eksterne leverandører? Danfoss fremstiller tusindvis af forskellige produkter og produktmodeller kategoriseret i 14 produktionslinjer fordelt på 14 tilsvarende divisioner, og disse 14 divisioner opererer globalt. Valget mellem at bruge egne fabrikker eller at købe hos eksterne leverandører er lagt ud til divisionerne. I lyset af min redegørelse for transaktionsomkostninger er dette ganske indlysende, da efterspørgslen på de enkelte markeder er uensartede, da der er forskel på dynamikken i teknologiudviklingen i de 14 produktkategorier, da der er forskel på antallet af eksterne potentielle leverandører og da forskellene på de generelle omgivelser på de enkelte markeder kan være store (f.eks. mellem Europa og Asien). Hvis man forestiller sig at man alene anvendte eksterne leverandører, ville man blive nødt til at koordinere, kontrollere og styre indkøb af komponenter beregnet til et globalt marked, højst sandsynligt, fra en række mindre leverandører, hvor man skulle kontrollere kvalitet, stabilitet og indkøbspris i forhold til de øvrige leverandører på det globale marked, og hvor man skulle gøre det for tusindvis af produkter over 14 produktdivisioner, transaktionsomkostningerne ville blive enorme. Modsat, hvis man pålagde divisionerne at internalisere komponentproduktionen, ville man få en meget høj organisation, hvor store ressource ville gå til at kontrollere denne produktion, man ville få sværere ved hurtigt at få produkter til markedet og man ville alt andet lige risikere misbrug og spild af ressourcer forårsaget af organisationens medlemmer, bureaukrati-omkostningerne ville blive mindst lige så store som med den udelukkende eksterne produktion.

Den rette afvejning mellem internaliseret og ekstern komponent-produktion er essentiel og afvejningen må alt andet lige kunne foretages mest effektivt af divisionerne.

For organisationer med en multidivisional struktur er brugen af et “internt marked” ømtåleligt, for det involverer en af de potentielle ulemper der er forbundet med en sådan struktur. Når hovedsædet opretter divisioner og dermed gør dem til målbare profitcentre, lægger de også et pres på lederne i disse divisioner for at de skal maksimere afkastet på deres investeringer, hvilket kan betyde at de interne priser mellem divisionerne bliver presset højere op til skade for resten af organisationens drift. Hvis man modsat benytter sig af centralt planlagte interne forsyninger, vil det betyde en centralisering af dele af produktansvaret til hovedsædet, hvilket igen kan virke negativt på engagementet i divisionerne, derfor må man under den multidivisionale struktur vende sig mod det interne marked.

Men når man indser ulemperne ved presset på de interne afregningspriser, må man forsøge at oprette instanser der kan forebygge denne udvikling. I Danfoss har man, som jeg er kommet ind på flere gange, en række komiteer der skal sikre, at divisionerne koordinere deres strategier med hinanden og med hovedsædet således, at man kan være resultatorienteret uden at man skader den almene organisation samtidigt, og man bruger kollektivt styrede produktfamilier således at man mellem de relaterede produktdivisioner, som man må formode i høj grad benytter det interne markede til at udveksle ressourcer, kan sikre en balance mellem behovet for at leve op til kravene fra Danfoss’ koncernledelse og det fælles mål om at hjælpe hele Danfoss’ drift uden at skade de øvrige divisioner.

Litteratur:

Gareth R. Jones, “*Organizational Theory*”, anden udgave, Addison-Wesley Publishing Company.

Jay M. Shafritz, J. Steven Ott, “*Classics of Organization Theory*”, fjerde udgave, Harcourt Brace College Publishers.

Informationer fra www.danfoss.com