

# Intern analyse af IT afdeling

en intern analyse af ressourcer og kapabiliteter  
hos IT med fokus på værdiskabelse for kunden.

Analysen er anonymiseret og der er fjernet dele af undersøgelsen for  
at beskytte den pågældende virksomhed.



## **Forfatter:**

Bjarne Søgaard

Kontakt:

Email: [bs@citb.dk](mailto:bs@citb.dk)

Tlf: 2878-5721

Handelshøjskolen, Århus Universitet

1.11.2012

# Intern analyse af IT Afdeling

en intern analyse af ressourcer og kapabiliteter  
hos IT afdeling med fokus på værdiskabelse for kunden.

## 1 Teori.

Edith Penrose (1959) er ofte blevet krediteret for at være grundlægger af teorien der senere er blevet kendt under betegnelsen "Resource based view" RBV (af bl.a. Wernerfelt, Birger(1984) og Barney, Jay (1986)) Hun mente en virksomheds interne ressourcer var instrumentale i dens økonomiske og markeds mæssige performance og derfor vigtig del af grundlaget for strategi- og forretningsudvikling.

RBV teorien siger, at en virksomheds interne ressourcer og kapabiliteter er kilder til vedvarende konkurrencemæssige fordele og økonomisk performance.

RBV teorien gør op med 2 antagelser der tidligere var fremsat af M.Porter i hans five-forces teori. Her fjerner han en virksomheds interne ressourcer som kilde til konkurrencemæssige fordele. (Barney, Jay 1991). Porter antager at ressourcer ikke er heterogene over en bestemt industri, men at alle strategisk relevante ressourcer er ens tilstede hos de deltagende virksomheder. Den anden antagelse er, at disse ressourcer er fuldt mobile og kan derfor kan købes og sælges på faktor markeder. Porter antager hermed, at skulle der dannes heterogenitet vil den kun leve kort, da andre virksomheder hurtigt kan handle sig til samme ressourcer, og den konkurrencemæssige fordel en virksomhed måtte have hurtigt bortfalder. Disse antagelser fjerner effektivt muligheden for firma heterogenitet og immobilitet som kilder til konkurrencemæssige fordele.

RBV erstatter Porters antagelser med 2 nye. For det første antager RBV modellen, at virksomheder i en industri er heterogene mht. de strategiske ressourcer de kontrollerer. Den anden antagelse er, at disse ressourcer ikke er så perfekt mobile på tværs af virksomheder, hvorfor heterogeniteten kan være langvarig. (Barney, Jay 1991).

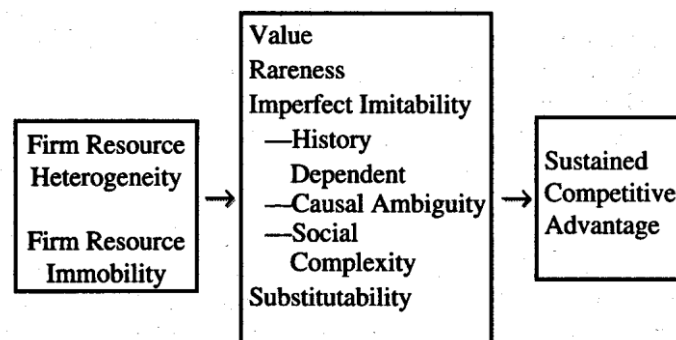
*Min egen vurdering af teorien og de grundliggende antagelser som Porter laver, der udelukker interne ressourcer og kapabiliteter som kilde til konkurrencemæssige fordele, går på, at Porter*

befinder sig i en tid med en topstyret og mekanistisk tilgang til strategi og organisationer. Den mere moderne opfattelse af organisationer som organismer understøtter i høj grad RBV. Det er netop de udviklede kapabiliteter, f.eks. kapabiliteter udviklet i højtydende teams og i ledelsesteams, der kan give uvurderlig værdi for en virksomhed. Denne kapabilitet kan ikke købes på markedet. Den er dannet i virksomheden og ligger ikke kun på en eller få personer der kunne købes væk fra organisationen, men på et større set-up af færdigheder, relationer, ledelse, indbyrdes skabelses-evne, fantasi og entrepreneurskab mm. Et komplekst socialt system; et mix der skaber en emergens. Noget der ikke fandtes før og ikke findes andre steder (e.g. H og O kan hver i sær købes på markedet, men det set-up og kombination af viden, færdigheder, kapabiliteter, fantasi osv. der findes i organisationen skaber en ny forbindelse H<sub>2</sub>O, der hverken er H eller O, men noget helt nyt og endog med andre og modsatrettede egenskaber; både H og O ernærer ild, men H<sub>2</sub>O gør ikke.)

I erkendelse af de begrænsninger Porters 2 antagelser giver, introducerer Porter konceptet omkring **værdikæde** analyse (value-chain) til at assistere managere i at isolerer og identificere potentielle ressource baserede fordele for deres virksomhed.

Perspektivet på RBV teorien, som Jay B. Barney udvikler i sit arbejde fra 1991, fører denne værdikæde betragtning videre ved at undersøge de attributter som de fra værdikæde-analysen fremkomne ressourcer må besidde, for at kunne være kilder til konkurrencemæssige fordele.

Disse attributter er sammensat i **VRIO** frameworket. Barney udviklede VRIO oprindeligt som VRIS, hvor S stod for attributten Substitutability. Se figur 2.



Figur 1, VRIS framework. Barney, J. 1991.

Senere blev "Substitutability" lagt ind under "Imitability" som en måde der kan imiteres på og der blev tilføjet "Organisation". Derfor hedder modellen nu VRIO.

**VRIO** er et rammeværktøj til vurdering af en ressource i forhold til i hvor stor udstrækning den giver konkurrencemæssige fordele. Den bedømmer en ressource på følgende 4 parametre.

Value. Teori: - gør ressourcen det muligt for virksomheden at udnytte en mulighed eller afværge en trussel? Praksis: - resulterer ressourcen i en forbedret ydelse (øget indtægt) eller i mindre omkostninger (økonomiske - menneskelige).

Rare. Er ressourcen sjælden? Hvis den ikke er sjælden vil fuldstændig konkurrence sætte ind - (ingen SCA - Sustained Competitive Advantage).

Imitability. Kan ressourcen imiteres? Immaterielle ressourcer er svære at imitere.

Organisation. Kan virksomheden organisere sig så den kan udnytte de af sine ressourcer der opfylder en eller flere af ovenstående kriterier. Er virksomhedens andre politikker og procedurer organiserede til at kunne udnytte denne ressource.

Tabel 1 herunder viser summarisk sammenhængen mellem en ressources bedømmelse i VRIO og dens indvirkning på hhv. konkurrencemæssige og økonomiske forhold.

<b>Summarisk oversigt over VRIO og konkurrencemæssige og økonomiske implikationer</b>					
<b>Værdifuld?</b> (Valuable?)	<b>Sjælden?</b> (Rare?)	<b>Dyr at Imitere?</b> (Costly to imitate?)	<b>Godt Organiseret?</b> (Organized properly)	<b>Indvirkning på konkurrence</b>	<b>Indvirkning på Økonomi.</b>
Nej			Nej	Ulempe	Under normal
Ja	Nej		Nej/ja	Ulempe/par	Under normal / normal (par)
Ja	ja	Nej	Ja	Midlertidig fordel	Over normal (kort sigt)
Ja	Ja	Ja	Ja	Fordel	Over normal. (længere sigt)

**Tabel 1. Sammenhæng mellem VRIO og performance på konkurrence og økonomi. Egen tilvirkning**

Ikke alle ressourcer er strategisk relevante eller giver konkurrencemæssige fordele. *Nogle ressourcer kan ligefrem forhindre udformningen og implementeringen af værdifulde strategier.* (Barney, Jay 1986). Andre kan lede til udformningen og implementeringen af strategier der

reducerer virksomhedens efficiens og effektivitet. Andre igen har måske ingen indvirkning på en virksomheds strategi eller strategiproces.

Kan en virksomhed med historiske finansielle tab have en konkurrencemæssig fordel? Det er f.eks. sket for Micron der led store tab i 5 ud af 6 år, men havde store markedsandel og vandt kvalitets- og innovationspriser. Ressourcer der klart gav Micron en fordel, men en fordel der ikke overførtes til bundlinjen. *Det kan måske antyde, at der er ressourcer der ligefrem har en negativ indflydelse på de økonomiske mål, e.g. ledelse, administrative rutiner og processer.*

Et tydeligt eksempel på, at det ikke kun er et spørgsmål om, hvilke ressourcer en virksomhed har, men i høj grad hvordan virksomheden benytter sig af, og forstår at få værdi, af sine ressourcer, der giver positiv effekt på bundlinjen.

*RBV har også stor indflydelse på organisatorisk innovation. Ressourcer og kapabiliteter tilbyder de nødvendige input til udvikling og udnyttelse af en virksomheds innovative aktiviteter.*

*(Barney, Jay 1991)*

Barney synliggør her, at interne ressourcer kan være kilde til innovation.

Der har været fremsat kritik af RBV og VRIO som bl.a. går på tautologi - at teorien opfylder sig selv ved at fremsætte tautologiske argumenter fordi ressourcer defineres i termer af deres performance og teorien dermed ikke er testbar. (Priem et al., 2001).

En slags "Ungkarle bor alene" argument. Det er en akademisk debat der foregår og Jay Barney har bl.a. besvaret kritikken i en artikel "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management research? Yes" (Barney, Jay 2001).

RBV er også blevet kritiseret for at benytte svært observerbare variable, som vanskeliggør empirisk undersøgelse og validering af teorien. (Godfrey & Hill, 1995).

Teorien om RBV har gennem årene været forsøgt underbygget empirisk og der findes undersøgelser der angiver en svag korrelation mellem performance og forskellige variable, som f.eks. effektiviteten af ressourcen 'kunde service'.<sup>1</sup>

En anden undersøgelse<sup>2</sup> viser ressourcen 'IT management skills' som værende kilde til konkurrencemæssige fordele. Resultatet af denne undersøgelse er både interessant og

---

<sup>1</sup> CAPABILITIES, BUSINESS PROCESSES, AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CHOOSING THE DEPENDENT VARIABLE IN EMPIRICAL TESTS OF THE RESOURCE-BASED VIEW  
GAUTAM RAY, JAY B. BARNEY and WALEED A. MUHANNA

relevant for denne undersøgelse der jo netop foregår i en IT afdeling. Om denne empiri kan overføres til denne IT afdeling er ikke sikkert, men logikken i resultatet virker klar og den passer godt med mine egne observationer fra de mange private og offentlige IT virksomheder jeg har arbejdet for gennem årene. "IT management skills" er en vigtig ressource.

Uanset om teorien om RBV og VRIO rammeværktøjet er understøttet empirisk eller ej, mener jeg der dog er god fornuft i, at kende og udforske de ressourcer der findes internt i organisationen. Dette både med henblik på strategi-udvikling og på at udvikle og udbrede dem til understøttelse af den valgte strategi. At få det perspektiv på ressourcer og kapabiliteter som RBV og VRIO giver, passer godt med mange af mine egne observationer omkring forhold som utilstrækkelig håndtering af interne ressourcer, mekanistisk organisationstilgang, manglende motivationsskabelse, nytænkning og innovation; manglende strategisk retning og tydeliggørelse og mangel på sammenhæng i mål i forskellige afdelinger. RBV og VRIO kan sætte fokus på ressourcer der enten ikke er værdifulde eller ikke udnyttes tilstrækkeligt eller organisatorisk rigtigt. Teorien kan hjælpe med at belyse hvor en sammenhæng er - eller ikke er, men burde være. Hjælpe til at afdække diskrepanser mellem f.eks. input / output fra afdelinger der burde spille sammen og mellem den funktionsopdelte organisationsstruktur og tværgående aktiviteter. *At benytte perspektivet om konkurrencemæssige fordele og værdiskabelse for kunden, fjerner fokus fra organisations egen navle og løfter synet til det det virkelig handler om, nemlig kunderne.*

## 2 Metode og undersøgelsesdesign.

Hvorledes identificerer man så ressourcer i en organisation og hvordan og hvem kan og skal bedømme hvorvidt de er medvirkende til konkurrencemæssige fordele? Indgår de i en symbiose med andre ressourcer hvorved der skabes en øget værdi til kunden? Hvem kan i så fald identificere disse sammenhænge og vil der ikke være en grad af bias fra den der spørges? Disse og mange flere spørgsmål kan stilles i forhold til validiteten og reliabiliteten af de data der indsamles i denne undersøgelse. Jeg vil derfor løbende forholde mig til disse udfordringer i undersøgelsen. (Kvale, Steiner 2005. kap 13)

---

<sup>2</sup> Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis.

Mine overvejelser omkring empiri har gået på både metoder til indsamling og af hvilke data. For at identificere ressourcer og kapabiliteter i en organisation, kunne man vælge at interviewe alle ledere og medarbejdere og få dem til at opremse deres kompetencer og færdigheder og sammensatte ressourcer og kapabiliteter de måtte kunne identificere. Både de relevante og irrelevante. Det vil sandsynligvis ikke være den mest produktive brug af tiden afsat til denne undersøgelse.

Et godt udgangspunkt vil derimod være at kigge på organisationens **KSF'er (Kritiske Succes Faktorer)**. Disse faktorer vil sandsynligvis være forskellige, afhængig af hvem man spørger i organisationen, men det vil så bringe flere forslag til ressourcer på bordet.

Identifikationen af disse KSF'er kan derfor være svær, men en nødvendighed, da det ellers kan være svært at finde f.eks. relevans (og værdi) for en given ressource. (Lynch, Richard, Strategic management, 2012 - p. 129)

En **værdikæde betragtning** vil også hjælpe til at identificere ressourcer. Dette i direkte forlængelse af begrænsningerne i Porters 2 antagelser og hans udvikling af værdikæden som erkendelse heraf. (Se under teoriafsnit).

En analyse af værdikæden *giver en forståelse af virksomhedens værdiskabende aktiviteter og relationerne mellem dem. Ved at se på både virksomhedens værdikæde og kundens værdikæde er værdien for kunden bestemt af hele mængden af forbindelser mellem de 2 værdikæder*. F.eks. kunne en virksomhedens support funktion som produkt & teknologiudvikling, give direkte værdi over i en funktion i kundens værdikæde som HR management, infrastruktur eller produktion.

Sådanne betragtninger kan være med til at *udnytte og geare interne ressourcer* til nye eller forbedrede ydelser og produkter der giver værdi for kunden. (Lynch, Richard, Strategic management, 2012 - p. 137)

I figur 3 ses en typisk grafisk udformning af værdikæden. Stort set alle virksomheder må i en eller anden udstrækning organisere sig omkring disse generiske elementer i værdikæden.



Figur 2. Værdikæde. Egen tilvirkning.

### 2.1.1 VRIO analyse af de identificerede ressourcer.

Jeg beder respondenterne rangordne de ressourcer de selv har fundet frem til. For hver af de rangordnede ressourcer, bedes respondenterne på en Lickert skala fra 1 til 7 angive sin bedømmelse af hver de 4 elementer i VRIO. Respondenterne gøres klart, at under 4 betyder "nej", mens 4 og højere betyder "ja" i VRIO termer.

*Kort forklaring herpå: For at svare på om en ressource er f.eks. værdifuld, skal den have scoret højere end 3 i lederens bedømmelse. Gør den ikke det, vil den konkurrencemæssige implikation måske ligefrem være en ulempe (disadvantage), specielt hvis den heller ikke er organiseret korrekt. Det vil ligeledes betyde under normal økonomisk rente. Er ressourcen derimod værdifuld (scorer højere end 3) og den er korrekt organiseret, men ikke sjælden og er let imiterbar, så kan den konkurrencemæssige implikation være par og økonomisk rente normal.*

Det blev hurtigt klart, at VRIO parameteren "Værdi" kunne forstås som den aktuelle værdi som respondenterne ser den nu, eller som den værdi respondenterne synes den pågældende ressource burde have. En respondent spurgte "Er det den aktuelle værdi eller den ideelle værdi?" Det skal her gøres klart, at respondenterne var bekendt med betydningen af ordet værdi i denne sammenhæng, nemlig om hvorvidt ressourcen gør det muligt for virksomheden at udnytte en mulighed eller afværge en trussel - (se forklaring på VRIO under teori afsnittet). Jeg svarede respondenterne, "Det er den værdi som du ser den har i dag!" fordi jeg ønsker at holde respondenterne fast i at se på den nuværende tilstand. Efter respondenterne havde svaret



med sin kvantitative bedømmelse og efterfølgende begrundelser for valget, spurgte jeg så "Hvor skulle denne ressource ligge for at have en ideel værdi?" inspireret af spørgsmålet om aktuel eller ideel værdi.

Denne vinkel på VRIO parameteren "værdi", kunne antages at bero på en misforståelse af den oprindelige betydning, men det er ingenlunde tilfældet. Den første talværdi er bedømmelsen af en ressource som den er nu og hvorvidt den har værdi nu i forhold til at kunne udnytte muligheder etc. Den anden talværdi er bedømmelsen set i et perspektiv om potentiale. Dvs. en ressource kunne have potentiale til at udnytte muligheder, om den internt havde de rette kompetencer og var internt organiseret bedre. Et eksempel kunne være ressourcen "IT Drift". I én besvarelse er "værdi" ikke over 3 for den nuværende bedømmelse og altså dermed et "nej" til om ressourcen er værdifuld ifølge VRIO, men bedømmelsen er 6 for den potentielle værdi. Respondenten mener altså, at drift som ressource for nuværende ikke har værdi for virksomheden og ifølge RBV logik kan den i så fald ligefrem være en ulempe for virksomheden. Den skulle måske outsources. Dette kunne være en konsekvens af en ren VRIO ja/nej tænkning omkring en ressource. Respondenten reflekterer derimod i denne sammenhæng over, hvilke positive effekter der kan skabes hvis ressourcen internt optimeres ledelses- og kompetencemæssigt, samtidig med at organisationen tilpasses så den bedre udnytter ressourcen. Disse effekter kan gøre ressourcen værdifuld i sig selv ved f.eks. en bedre integration direkte ind i kundens værdikæde, eller den kunne indgå i en symbiose med andre ressourcer både internt og eksternt og skabe en værdifuld og sjælden ressource, - en kapabilitet -, der virkelig giver værdi for kunderne.

Kvantitativ angivelse af "værdi" synes at tilføje et reflekterende lag i bedømmelsen af en ressource, da det er et kontinuum, i modsætning til en "ja"/"nej" bevarelse. Dette argumenterer for mit valg af en kvantitativ bedømmelse på VRIO parametrene.

### 3 Diskussion

Mange af de identificerede ressourcer er hentet fra organisationens opbygning. "Arkitektur", "IT drift", "Produkter" og "IT stab" er eksempler på ressourcer der er blevet nævnt og som også er navne på de afdelinger de ligger i, og selvom det også er rigtigt at nævne ressourcer som bundtninger af mindre ressourcer og se dem som et samlet hele, så giver det stof til eftertanke om lederne kun ser ressourcer i vilkår af funktioner som angivet i organisationsdiagrammet. *Hvad om virksomheden er organiseret forkert?* Er organiseringen

sket ud fra en skuffemodel, eller har der været en grundig analyse der bl.a. tog højde for, hvad der giver værdi for kunden og de eventuelle kulturelle forskelle der eksisterer i virksomheden?

Forklaringen på bedømmelsen af ITCG (IT chef gruppe) som værende imiterbar er ifølge respondenterne, at ITCG ikke har en effektiv beslutningsproces og beslutningerne derfor bliver truffet enten af de underliggende niveauer eller af kunderne der prikker til ledelsen med en beslutning. Her er der altså ikke tolket hvorvidt ressourcen kan imiteres af konkurrenter, men at ressourcen imiteres - dens opgaver løses - af andre i organisationen eller af kunden. Et interessant perspektiv. Ligeledes er det interessant, at bedømmelsen her er at virksomheden ikke er organiseret så den udnytter ITCG effektivt. Man skulle mene ITCG har stor bestemmelse i hvorledes virksomheden er organiseret. *Står ITCG i vejen for sig selv?*

Holdbarheden af IT fordele ligger mere i organisationens ledelses evne relateret til IT, end i selve teknologien, og IT kan ikke alene skabe en fordel, men skal forvaltes/ledes for at gearere og udnytte allerede eksisterende forretnings- og human ressourcer i firmaet. (Jarvenpaa S.L. 1997).

ITCG bliver dømt til en lav værdi og en ressource der nok er sjælden, men som bliver imiteret og virksomheden er ikke organiseret så den kan udnytte den. Altså ikke en konkurrencemæssig fordel. Når IT management ikke tillægges en værdi og ikke er en ressource der kan give konkurrencemæssige fordele, begynder spørgsmålet at trænge sig på, om virksomheden overhovedet vil kunne generere konkurrencemæssige fordele. Et eventuelt tiltag omkring opgradering af kompetencer hos ressourcerne i virksomheden vil måske ikke afføde de ventede fordele, hvis ledelsen alligevel ikke forstår at udnytte disse ressourcer.

Spørgsmål 5 "Hvordan maksimerer virksomheden potentialet af disse ressourcer?" må siges at være implicit besvaret gennem et nej til "Organisation" parameteren i VRIO for alle de her nævnte ressourcer. Altså virksomheden maksimere ikke udbyttet af disse ressourcer. Omkring spørgsmål 6 "Er virksomheden god til at afdække potentielt værdifulde interne ressourcer?", er svaret fra 2 respondenter nej. Én anden respondent svarer ja hertil.

Det gennemgående træk er også her, at der ikke ses på tværgående muligheder for værdidannelse. De fleste synes meget funktionsopdelte i deres tænkning og der var ikke én respondent der kom tydeligt ind på muligheder og værdier ved f.eks. tværgående teams til at undersøge kompleksiteten i et område og kontrollere det og brede det ud i organisationen. Altså eksempler på organisatoriske kapabiliteter der enten eksisterede eller kunne dannes.

At "Service desk" fungere giver også værdi for kunden, selvom kraftig brug af denne ressource indikere at der er mangler og problemer andre steder i virksomheden. Ressourcen er omtalt af respondenterne, men ikke bedømt særligt højt på VRIO.

### 3.1 Analyse.

Ud af de 13 identificerede ressourcer i bilag 2, er der 10 der scorer "ja" hos mindst én respondent, på parameteren "Værdi". Af disse er der kun 7 der scorer "ja" på "Sjælden" og kun 5 på "Imiterbar".

Helt galt er det på parameteren "Organisation". Her er kun 3 ressourcer bedømt af mindst én respondent til at være et "ja"

IT-stab, med fokus på IT-sikkerhed er en ressource der af 2 respondenter bedømmes til at være en konkurrencemæssig og økonomisk fordel. Arkitektur scorer ligeledes højt hos 2 respondenter, men her er "organisation" ikke et "ja" for nogen af de 2 bedømmelser og det betyder at arkitektur ressourcen ikke er en fordel da virksomheden ikke er organiseret til at udnytte ressourcen.

IT-visitation er ligeledes af 2 respondenter bedømt til at være værdifuld, sjælden og svær imiterbar, men kun én respondent bedømmer organisationen som tilstrækkelig til at udnytte ressourcen. IT-visitation giver altså virksomheden en konkurrencemæssig og økonomisk fordel.

Det interessante er her, at dette er en *tværorganisatorisk gruppe*, sammensat til at modtage, håndtere og fordele de opgaver der kommer ind fra kunderne. Det kunne være et eksempel på en organisatorisk kapabilitet i virksomheden. Der bliver nævnt at det kræver domæne viden omkring forretningen og specifik kendskab til IT organisationen og derfor kan den måske være en konkurrencemæssig fordel.

Ved at forholde disse bedømmelser til VRIO oversigten i tabel 1, kommer vi frem til nedenstående oversigt - tabel 2. Her er kun 3 ressourcer "par" eller "fordel", da parameteren

"organisation" skal score "ja" for at ressourcen ikke at være en "ulempe". Det betyder, at de andre ressourcer kan ses som en konkurrencemæssig og økonomisk ulempe.

En barsk bedømmelse, men bedømt som en kommerciel konkurrerende virksomhed ud fra VRIO tænkningen, så må virksomheden stå med meget dårlige kort på hånden. Betyder det så noget. Ja det gør det, for mange af de mekanismer er i spil. Gode produkter, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, tilstrækkelige kompetencer og vigtigst af alt - værdiskabelse gennem organisatoriske kapabiliteter.

Tabel 2.

<b>Højest bedømte ressourcer på VRIO og deres konkurrencemæssige og økonomiske implikationer</b>						
	<b>Værdifuld?</b> (Valuable?)	<b>Sjælden?</b> (Rare?)	<b>Dyr at Imitere?</b> (Costly to imitate?)	<b>Godt Organiseret?</b> (Organized properly)	<b>Indvirkning på konkurrence</b>	<b>Indvirkning på Økonomi.</b>
ITCG	Nej/ja	Ja/nej	nej	Nej	Ulempe	Under normal
IT-stab (sikkerhed)	Ja	ja	Nej/ja	ja	Par/ Midlertidig fordel	Normal / Over normal (kort sigt)
Arkitektur	Ja	ja	ja	nej	Ulempe/Par	Under normal/ Normal
Design	Ja	Ja	nej	nej	Ulempe	Under normal
IT drift	Nej/ja	Nej	Nej	Nej	Ulempe	Under normal
IT visitation	Ja	Ja	Ja	Nej/ja	Par/ Midlertidig fordel	Normal / Over normal (kort sigt)
Projektledelse	Nej/ja	Nej	Nej	nej	Ulempe	Under normal
(Fælles IT)	Ja	Ja	Ja	nej	Ulempe/Par	Under normal/ Normal
IT vagtberedskab	Ja	Ja	Ja	ja	Fordel	Over normal. (længere sigt)
Produkter	Ja	ja	Nej	Nej	Ulempe	Under normal

**Min analyse af f.eks. ressourcen "Arkitektur"** på baggrund af hele interviewet som optaget og transskriberet, leder mig til den formodning, at ressourcen måske ikke er forankret rigtig. "Arkitektur" er i virksomheden en R&D afdeling i følge respondente, men jeg tolker en R&D afdeling som bredere end den "Arkitektur" synes at være. Arkitektur har et klart fokus på implementeringen af projekter i overensstemmelse med best practice og overholdelse af givne retningslinjer og infrastruktur, hvor en R&D afdeling generelt er bredere i sit fokus. Arkitektur synes at være en slags kvalitetskontrol der sørger for de rigtige metoder og værktøjer er i brug ved projekter. Dette perspektiv på Arkitektur placerer den under infrastruktur i en generisk værdikæde. Er det relevant hvor den kan placeres i en sjov tegning over en generisk værdikæde, der måske slet ikke er brugbar i virksomhedens verden? Ja, jeg mener det har betydning for det perspektiv man har på afdelingen og det scope den derved får. **En forkert forankring** kan betyde en forkert organisering af virksomheden omkring udnyttelsen af ressourcen og det kan samtidig dække over det faktum, at der mangler ressourcer til at håndtere dedikerede R&D opgaver. Arkitektur **kommer så til at dække over et hul**, man derfor ikke er klar over er der og som ikke udfyldes af Arkitektur. Denne forklaring synes i nogen grad underbygget af respondente bedømmelse af ressourcen til et 2-tal på VRIO parameteren 'Organisation'. Respondente mener klart at virksomheden ikke er organiseret til at gøre bedst brug af Arkitektur ressourcen. Den samme mangel på organisering gør sig gældende for de andre ressourcer nævnt i forbindelse med Arkitektur, på nær IT-stab. IT stab er på værdikæden bedømt til at ligge under firma infrastruktur af en respondente. Måske disse 2 afdelinger skulle organiseres tættere, da de i så fald begge ligger under firma infrastruktur i værdikæden.

Det er måske ikke underligt, at de ressourcer Arkitektur har stærke relationer til, heller ikke bedømmes særligt højt på VRIO 'Organisation' - på nær IT stab. Måden virksomheden har organiseret sig omkring tilknyttede ressourcer, har jo betydning for performance af egen ressource.

**"IT-drift"** er en lavt scorende ressource og meget omkostningstung målt på antal ansatte. Dens værdi bedømmes lavt og den giver ingen konkurrencemæssig fordel og bliver i et par interviews hentydet der til at den er lidt i vejen. Som tidligere nævnt, så kan nogle ressourcer ligefrem forhindre udformningen og implementeringen af værdifulde strategier. Det bør måske undersøges om det kan være tilfældet her.

**Bedømmelsen af ressourcen ITCG kan virke bekymrende.** Den har ingen VRIO værdi, er nok sjælden, men let imiterbar og virksomheden er dårligt organiseret til at bruge ITCG optimalt. Set ud fra en nøje gennemgang af interviewene, så ligger der ingen misforståelser til grund for bedømmelsen. Ledelsen dømmes til at være virkelighedsfjern, giver ikke retning, har ikke nok viden til at træffe beslutninger, har ikke en effektiv beslutningsproces og er egenrådige. At en ledelse ikke er vellidt finder man mange steder, men problemet her går på deres direkte ledelseskompetencer og stil. Respondenterne var klare og meget sobre i deres bedømmelser af ITCG

Her skal man passe på ikke at overtolke, men ITCG har kendetegnene for en mekanistisk tænkende ordregivende ledelse der nok ville passe bedre til en produktionsvirksomhed for 20-30 år siden. En videns virksomhed skal håndteres som en organisme og med en langt mere dynamisk ledelse der forstår at de ikke selv kan vide alt, og derfor må iværksætte tværgående teams til at opsuge kompleksiteten og den nødvendige viden både inde fra og ude fra kunderne. At være uvidende og samtidig egenrådig er opskriften på fiasko i enhver ledelse. Jeg vil dog i denne forbindelse sige, at jeg personligt har mødt imødekommenhed og venlighed hos de i ledelsen jeg har haft kontakt med i forbindelse med denne undersøgelse.

**Man får det indtryk at ledelsen ikke fungerer som et team.** De er nok en gruppe, men for at fungere som et team skal man være kommet igennem en proces og nogle stadier, som forming, storming, norming og performing. (Tuckman's team udviklingsmodel). Og først her bliver man et højtydende team. På baggrund af dataene fra interviewene tror jeg ledelsen er kørt fast i storming fasen, og selvom den kommer op i norming fasen, så vil den falde tilbage og aldrig komme op i performing, da de underliggende uenigheder og mislyde fremkommet under storming, ikke er blevet løst tilstrækkeligt godt.

Virksomheden har ikke udviklet ressourcer som kapabiliteter der kan fjernes fra sin 'produktgruppe' eller område hvor den nu befinder sig, og deploys andre steder i organisationen, som skal kunne forestille sig hvorledes den kan udnyttes over hele sit operationsfelt. (Lynch, Strategic management p. 160)

## 4 Konklusion

Analysen i sin helhed viser, at der er en *stor mangel på organisatoriske kapabiliteter i virksomheden*. Altså evnen til at transformere ressourcer til værdi skabende aktiviteter.

Virksomheden har mange enkeltstående ressourcer der giver en hvis værdi for kunden.

*"Produkter"* ressourcen vedligeholder og forvalter mange systemer og hjælper brugerne til at udnytte deres programprodukter. *"Arkitektur"* hjælper med opbyggelsen af en infrastruktur der skal være fremtidssikret og kunde orienteret og hjælpe til at flest mulige får glæde af de projekter der laves, ved at søge at undgå sub optimeringer.

*"IT visitation"* giver de kundeansvarlige, og dermed kunderne, et sted at aflevere deres opgaveønsker og forvente at der bliver taget hånd om dem. Ressourcen her er vurderet til at være en konkurrencemæssig fordel, da den har VRIO værdi, er sjælden og svært imiterbar da det er en tværororganisatorisk gruppe der holder meget domæne viden og viden om intern organisering i virksomheden.

Om *"IT-drift"* skal outsources, kan jeg ikke konkludere på grundlag af denne lille undersøgelse, men da den synes måske at kunne have en direkte negativ indflydelse på nogle andre ressourcers performance og den overordnede performance af virksomheden, så bør man nok overveje, om der kan ske en professionalisering ved outsourcing.

*"ITCG"* er ikke et velfungerende team. De skaber ikke tilstrækkelige resultater og ud fra en kynisk VRIO betragtning bør man måske indsætte en klar kommercielt tænkende ledelse, der ikke kommer indefra og ikke er smurt ind i virksomhedens tænkning

*Skab løsninger - ikke procedurer!*

Undersøgelsen skulle sige noget om de ressourcer virksomheden har set i lyset af konkurrencemæssige fordele. Det er sundt at fjerne sig fra det navlebeskuende perspektiv som man ofte ender i, når man sidder i en meget funktionsopdelt struktur og ikke helt ved hvad de andre laver. Interviewene viste i den forbindelse tydelige tegn på et "Der er hul i din ende af båden" symptom. Altså man fralægger sig ansvaret så snart man kan få skubbet

opgaven over på en anden, og man går ikke i dialog med andre ressourcer hvis man ser nogle problemer opstå andre steder.

Denne undersøgelse åbner ligeledes op for mange nye spørgsmål, som er virksomheden organiseret rigtigt? Her med tanke på Produkter, Arkitektur og IT-stab og manglende tværorganisatoriske integratorer, som højtydende teams. Det er traditionelle tanker og vanetænkning der påvirker organisations-strukturen og ingen tegn på innovation og nytænkning ind omkring kunderne og værdiskabelse for dem. Et andet spørgsmål er om afkastet fra en kompetence indsats, vil kunne kanaliseres ud i en værdiskabelse for kunderne, når man i forvejen ikke organisatorisk synes at kunne udnytte de ressourcer man har.

Da der også synes manglende målinger flere steder, kunne man måske koble det sammen med problemet med sub optimering og indføre et strategisk måle- og ledelsesværktøj som f.ek.s Balanced Score Card med Strategy Maps. Disse og andre tiltag som til kultur forandrings projekter kunne måske ændre på situationen, men det kræver en tydeligere overordnet forretningsstrategi, som synligt mangler.

## 5 Litteraturliste

### **Bøger:**

Andersen, Ib, Den skinbarlige virkelighed;

Kvale, Steiner Interview 2005 kap.13)

Lynch, Richard, Strategic management. sixth edition. 2012.



Barney, Jay; Strategic Management and Competitive Advantage

**Artikler:**

Barney Jay. 1986

Barney Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage",  
Journal of management 1991, vol 17, no 1. 99-120"

Barney Jay 2001. "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management  
research? Yes."; The Academy of management review" Jan 2001;

Godfrey & Hill, 1995.

Hansen, Perry and Reese 2003

Kostopoulos, Spanos, Prastacos 2003: "The Resource – Based View of the Firm and  
Innovation: Identification of Critical Linkages", Doctoral Candidate.

Wernerfelt, Birger 1984 ; "A resource based view of the firm" Strategic management journal  
vol.5, 171-180 (1984)

Jarvenpaa S.L. 1997; "An information company in Mexico extending the resource-based view  
of the firm to a developing country context", Management Science, Austin Texas.