

7.3 Strategi – nøglen til succes

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult
michaelj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvad er en strategi
3. Traditionel strategiudvikling
4. Udvikling af realiserbare strategier
5. Typer af strategi og virksomhedens livsforløb
6. Afrunding
7. Mere viden

I. Introduktion

Hvad er en strategi og hvilken funktion bør den have?
Hvilke elementer bør en realiserbar strategi leve op til?
Hvilken strategi bør vi vælge i forhold til virksomhedens position?

Besvarelse af disse, og en række andre, centrale spørgsmål er omdrejningspunktet for denne artikel, som her kommer i sin tredje udgave – primært styrket på en række punkter, hvor jeg har gjort en række praktiske erfaringen siden artiklen så lys første gang i vinteren 2010/11.

Jeg har arbejdet med strategi, på forskellige måder og i forskellige roller, gennem efterhånden 30 år, og må konstatere, at der eksisterer mange forskellige opfattelser af, hvad en strategi er og dermed også, hvad en strategi skal kunne, og skal kunne bruges til.

Samtidig har forandringer i måden at drive organisation på, frem for alt ny teknologi generelt og især udviklingen inden for IT, givet organisationer både nye muligheder og nye udfordringer, som har affødt nye behov rent strategisk.

Mit hovedbudskab i artiklen er, at en strategi frem for alt skal være realiserbar. Måske et lidt tomt begreb, men med det mener jeg, at den skal være enkel og have fokus på den praktiske implementering, frem for at tage sig fint ud i reolen i nok så mange, fine ringbind.

Det siger sig selv, at et omfattende område som strategi kan være svært at behandle udtømmende i en artikel, så jeg vil generelt holde mig til overskrifter og en tegning af nogle retningslinjer for strategiudvikling og kun på enkelte områder, hvor jeg finder det særligt nødvendigt gå i detaljer.

Denne opdaterede version indeholder en række fornyelser, bl.a. er det tidligere afsnit om virksomhedens udfordringer udskiftet med et afsnit, hvor jeg gennemgår hvordan en organisations livsforløb kan have betydning for hvilken type strategi den forfølger. Desuden har jeg hist og her justeret og opdateret i lyset af de praktiske erfaringer jeg løbende høster.

2. Hvad er en strategi

I foråret 2008 kunne Audi's Le Mans team konstatere, at en af deres konkurrenter, Peugeot, vandt samtlige konkurrencer op til det prestigefulde 24-timers løb. Dels var Audi's model efterhånden noget forældet og dels havde Peugeot, efter i nogle år at have ligget i Audi's baghjul, fået optimeret deres bil til maksimal ydeevne.

Man kunne, hvis man omregnede de tider Audi havde tabt med, i forårets øvrige løb, til omgange i Le Mans, regne ud, at Audi ville tabe ca. 3,5 sekund pr. omgang til Peugeot. Omregnet ville det sige, at Audi ville tabe ca. et minut for hver ca. 17. omgang.

Hos Audi var man enige om, at målet for årets Le Mans stadig var at vinde selvom odds syntes at være noget ulige – altså måtte man finde ud af hvordan.

Det første teamet gjorde var omhyggeligt at analysere Audi's styrker og svagheder relativt til konkurrenten.

Audi's svaghed var primært, at bilernes ellers revolutionære dieselmotorer ikke kunne presses til højere hastigheder end de allerede kørte med – at Audi's biler simpelt hen var for langsomme i forhold til Peugeots.

Audi's styrker, relativt til konkurrenterne, blev defineret som:

- Større holdbarhed ved tophastighed
- Bedre brændstoføkonomi
- Mekaniker-teamets effektivitet og hurtighed
- Tom Kristensens evne til at køre om natten
- Køernes store erfaring med at samarbejde

Ud fra dette udviklede Audi den senere vinderstrategi, som var konstrueret til en maksimal udnyttelse af teamets styrker: Helt overordnet handlede *strategien* om, at presse Peugeot til at skulle køre med maksimal hastighed igennem så stor en del af løbet som muligt, da Audi vidste, at det kunne få konkurrentens biler til at bryde sammen. *Taktikken* var følgende:

1. Audi skulle så vidt muligt forsøge at køre med maksimal hastighed ude på banen, for på denne måde at udnytte dieselmotorernes store stabilitet.
2. Normalt kører en chauffør 2 stints (et stint svarer til ca. 45 minutters kørsel) før han skiftes ud – hos Audi valgte man at køre det dobbelte antal stints mellem hver chauffør-skift, da man her ville vinde værdifuld tid (da sædet skal skiftes og diverse korrigeringer skal foretages i forbindelse med skiftet, tager et sådant relativt lang tid).
3. Det besluttedes, at Tom Kristensen skulle køre så meget som muligt om natten, for på denne måde at udnytte hans unikke evner på dette område.
4. Endvidere trænede man i mekaniker-teamet på at gøre et i forvejen uhyre hurtigt og effektivt samarbejde endnu hurtigere omkring hjulskift, tankning osv.

Selve løbet forløb med en forventet føring til konkurrenten i starten. Allerede i forbindelse med det første chauffør-skifte kunne man imidlertid iagttage, at Peugeot blev presset til at yde noget mere her, da Audi tog føringen, men dog blev overhalet igen.

Enden på det hele blev, at det pres Peugeot var nødt til at udsætte sine biler for medførte, at de begge måtte udgå efter, at der var blevet brugt mange mekanikertimer på at holde dem inde i løbet og Audien med Tom Kristensen ved rattet kunne rulle først over målstregen.

Dette er et illustrativt eksempel på, hvad en strategi skal kunne, i al sin enkelhed, nemlig

*”At definere egne spidskompetencer og derefter
bringe dem i spil på måder som udnytter
konkurrenternes svagheder maksimalt”*

For en god ordens skyld skal det med, at den gode strategi selvfølgelig samtidig siger et eller andet om, hvor og hvordan organisationen skal ”lægge sig” i forhold til kunden.

En etymologisk analyse viser, at 'strategi' kommer af det oldgræske *strategia*, der egentlig betyder *overkommando*, og som igen er en afledning af *strategos*, 'hærfører', som er sammensat af *stratos*, 'hær' og *agein* 'at føre'.

Analogien fra hærchefen, der lægger sin slagplan, til nutidens organisatoriske strategier, synes ikke så fjern, og det er da også tydeligt, at både praktikere og teoretikere ofte anvender militære metaforer i strategisk sammenhæng.

Også spilmetaforer bringes ofte i anvendelse når vi taler om strategi, så lad os se på endnu et eksempel: I skak kan spillet strukturelt deles op i fire faser:

Fase 1 Målsætning: Når der spilles skak på klub- eller topplan, har hver spiller et såkaldt ratingtal, som er udtryk for dennes relative styrke. Det betyder, at en spiller før et parti har mulighed for at danne sig et indtryk af modstanderens styrke i forhold til sin egen. Dette tal kan have indflydelse på om målet med det konkrete parti er at vinde, spille remis eller blot tabe på en nogenlunde hæderlig måde. Målsætningen kan i denne forbindelse sammenlignes med en organisations vision eller strategiske ambitioner.

Fase 2 Strategi: Når målet for det konkrete parti er fastlagt er det muligt at lægge den strategi, der vil føre til opfyldelsen af målsætningen. Strategien er, i denne forbindelse, valgt af *en helt overordnet plan*, som vil afhænge af et eventuelt kendskab til modstanderen og dennes styrker og svagheder, samt evt. en viden om hvilke typer åbninger og stillinger denne foretrækker eller det modsatte. På den anden side vil overvejelser over vores egne styrker og svagheder spille ind. Endvidere kan det have stor betydning om vi har sorte eller hvide brikker og altså om vi har det første træk eller ej (den ikke skakkyndige, kan jeg oplyse om, at hvid altid trækker først). Disse overvejelser vil typisk føre til et strategisk valg om f.eks. at gå efter en dominans i centrum, et angreb på konge- eller dronningefløjen, åbne tårnlinjer i centrum eller lignende.

Fase 3 Eksekvering: Når spillet går i gang flyttes den enkelte brik derefter i overensstemmelse med den valgte strategi, som naturligt hele tiden tilpasses modstanderens træk.

Fase 4 Taktik: I løbet af partiet vil opstå forskellige taktiske muligheder, der typisk er kendetegnet ved, at modstanderen begår fejl som vi kan udnytte til at opnå varige fordele i resten af spillet. Nogle af disse taktiske muligheder kan endda være så store, at de er værd at udnytte, selvom de ikke er i tråd med den strategi, der blev valgt tidligere.

Ud fra dette eksempel er strategi altså:

*”Den helt overordnede plan som
organisationen agerer efter
og som den tror, vil føre til opfyldelsen af
dens mål”*

Det er væsentligt at pointere, at strategien bør være en rettesnor i højere grad end en spændetrøje; som i f.eks. skak handler det for organisationer om at være i stand til at udnytte de muligheder markedet pludselig måtte tilbyde. Igen skal det indskydes at kunden og dennes behov naturligvis bestemmer det helt grundlæggende fokus.

Det medfører også, at de bedste strategier er udformet så de giver de bedste muligheder for en navigering i forhold til aktuelle forhold.

Det altoverskyggende begreb og formål i forbindelse med strategi er *fokus*. En god strategi er, om noget, med til at sikre, at alle i organisationen har sammen fokus og fastholder det over tid.

Et fast fokus bidrager til at træffe de rette valg og sikrer overensstemmelse mellem organisationens forskellige enheder og minimerer således risikoen for silodannelse.

Uden et fast fokus mister vi sammenhæng i vores handlinger og det bliver mere eller mindre tilfældigt om vi når vores mål eller ej.

Et andet væsentligt strategisk begreb er *beliggenhed*. Her henvises både til, hvor det geografisk kan være ønskeligt at lægge sin omsætning, øge sin markedsandel osv., og til den *mentale beliggenhed* vi kan ønske at vores organisation har hos kunden – her kommer et begreb som branding for alvor ind i billedet.

Sidst men ikke mindst er jeg nødt til at komme med en advarsel, som jeg også kommer med flere gange i løbet af enhver strategiproces: Strategi handler dybest set ikke om fremtiden, men om, hvad vi skal gøre i hverdagen for at bevæge os i retning af vores mål!

Men inden jeg begynder at udbrede mig mere om denne del, så lad os se lidt på traditionel strategiudvikling.

3. Traditionel strategiudvikling

Traditionelt opdeles strategier i *markedsbaserede* eller *ressourcebaserede* eller som en kombination af disse to. Begge typer strategi kan imidlertid kritiseres (retfærdigt eller ej) for at være for statiske til, at de passer til moderne organisationer.

Jeg gennemgår i det følgende de to typer teori rimelig kort, da jeg er af den opfattelse, at begge indeholder elementer, der er brugbare også i vor tids dynamiske verden.

Samtidig er det vigtigt for mig at sige, at megen af den moderne kritik af den klassiske skole, langt hen ad vejen bygger på fejlagtig eller manglende skelnen mellem strategi og taktik.

Markedsbaseret strategi

Vi begynder med den markedsbaserede strategi, der, som ordet antyder, er måder at tænke strategi på, der er bundet op på analyser af de forskellige kræfter, markedet er defineret ved. I denne beskrivelse tager jeg udgangspunkt i en af denne skoles absolutte hovedfigurer; den amerikanske økonom Michael E. Porter (f. 1947).

Ifølge *Michael E. Porter* er markedet defineret ved fem konkurrencekræfter:

1. Konkurrenter
2. Kunder
3. Leverandører
4. Risikoen for nye aktører
5. Truslen fra alternative produkter

Helt grundlæggende siger Porter, at det samlede tryk fra de fem konkurrencekræfter er med til at bestemme organisationens mulighed for at præstere en ordentlig indtjening, og dermed, hvor attraktivt det er at være i en konkret branche.

Strategien lægges på baggrund af grundige analyser inden for hvert af de fem områder, kombineret med, naturligvis, fristes man til at sige, en definition af ledelsens strategiske ambitioner.

Ifølge Porter er der grundlæggende tre typer strategi, som derefter kan vælges:

1. En *Cost-leader* strategi, hvor organisationen typisk går efter at være den markedsleder for at kunne høste diverse stordriftsfordele.
2. En *branding-* eller *differentieringsstrategi*, hvor organisationen går efter at skille sig ud fra sine konkurrenter i kundens bevidsthed.
3. En *fokus-* eller *segmenteringsstrategi*, hvor organisationen går efter en bestemt niche, f.eks. i form af et specialprodukt eller ved at organisationen retter sine produkter og markedsføring mod specifikke målgrupper.

Et væsentligt element i den markedsbaserede strategi er *værdikædeanalyser*, der er med til at afklare, hvor organisationen kan og vil bidrage, underforstået skabe merværdi for kunden, og hvordan den gør det, så kunden er villig til at betale en ordentlig pris for dens produkter.

Der er tre væsentlige pointer at knytte til den markedsbaserede strategi, som jeg kort vil omtale i det følgende.

For det første kan de tre forskellige typer strategi være udtryk for strategier, der passer til en organisations livsforløb: Som pionervirksomhed er der god fornuft i at arbejde med en fokus-/segmenteringsstrategi (også fordi denne kan indeholde elementer af differentiering og stram omkostningsstyring). Senere når organisationen er i vækstfasen er der god fornuft i at anlægge en differentieringsstrategi, fordi organisationen hermed forbedrer sine muligheder for at øge sin omsætning. Senere igen når organisationen er vokset og mulighederne for yderligere vækst i markedsandel er minimale er der god fornuft i at udnytte stordriftsfordele. Alternativt kan organisationen, hvis det på et tidspunkt begynder at gå ned ad bakke benytte sig af en af de to andre typer strategi, for at genskabe momentum. Dette vender vi tilbage til i et senere afsnit.

For det andet, er det, ifølge Porter, væsentligt at forstå, at en Costleader eller Differentieringsstrategi skal vælges eksklusiv; organisationen dør, hvis den sætter sig mellem to stole. Omvendt kan en fokus-/segmenteringsstrategi indeholde elementer fra både Cost-leader og Differentiering.

For det tredje er det væsentligt, hvilken markedsposition man går efter, typisk ser et marked således ud:

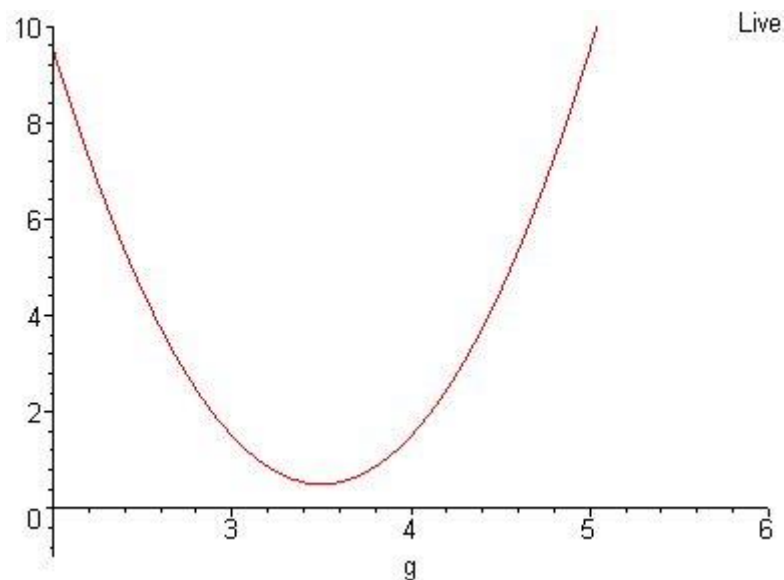


Fig. 1 oversigt over indtjening (i procent) relativt til omsætning (for et fiktivt marked).

Figuren illustrerer, at det er (typisk mindre) nichevirksomheder, med en relativt lille omsætning, og markedsledere, der tjener bedst, relativt til deres omsætning. De organisationer, der forsøger at sætte sig, strategisk, mellem to stole, tjener relativt lidt, og viser sig ofte, i praksis, at have en negativ indtjening. Dette sidste eksempel understreger vigtigheden af, at have en klar strategisk profil.

Den markedsbaserede strategi er blevet kritiseret for i for ringe grad at tage hensyn til organisationens interne ressourcer, og samtidig for at være for statisk.

Endvidere kritiserer, bl.a. forfatterne af *Blue Ocean Strategy*, den markedsbaserede strategi for at fastlåse organisationen i en situation, hvor det afgørende parameter dybest set er pris.

På trods af kritikken, er mange organisationers strategilægning stadig kraftigt påvirket af Porter'ske analyser.

Ressourcebaseret strategi

Ressourcebaseret strategi vender blikket 180 grader og ser i stedet, som navnet antyder, på organisationens egne interne ressourcer, og hvordan disse bedst bringes i spil i forhold til kundens behov.

Grundhypotesen er, at alle organisationer besidder en eller anden form for særtræk. Det handler derfor om at analysere sig frem til de ressourcer, der kendetegner organisationen og dernæst fokusere på de af dem, som er bedst egnede til at imødekomme kundens behov.

Det betyder, at man i sine strategiske valg, skal koncentrere sig om SW (styrke/svaghed)-siden snarere end de virksomheds-eksterne aspekter: OT (mulighed/trussel)-siden, som hos Porter.

Et af hovedargumenterne bag denne teori er, at der er god grund til at fokusere på de interne ressourcer, eftersom langvarige konkurrencefordele er afhængige af mere end eksterne forhold.

Forud for valget af en ressourcebaseret strategi, bør organisationen analysere følgende hovedområder eller såkaldte *ressourcebundter*:

- 1) De fysiske ressourcer, der f.eks. kan være organisationens maskinpark (i bred forstand og således også omfattende IT systemer, software osv.), bygninger, råvarer, adgang til kapital ressourcer osv.
- 2) De menneskelige ressourcer, der f.eks. er kompetencer, indsigt, erfaring, intelligens hos ansatte og ledere.
- 3) De organisatoriske ressourcer, der handler om formelle elementer såsom organisationsstruktur og -systemer, hvilken type arbejdsdeling, der opereres med, ledelsesfilosofi osv. desuden kan de organisatoriske ressourcer også handle om uformelle elementer såsom organisationskulturen, de tilstedeværende kompetencer, relationerne mellem de ansatte osv.
- 4) De salgsmæssige ressourcer, der f.eks. kan handle om evnen til at analysere og imødekomme kundens behov, evnen til at målrette salgsindsatsen osv.

Enhver organisation kan med fordel, definere en række branchespecifikke ressourcebundter, med udgangspunkt i kundens behov, og så kombinere disse med ovenstående, da man på denne måde opnår mere præcise analyser.

Vejen til valg af strategi foregår derefter, i hovedtræk ved, at organisationen først oplister sine ressourcer inden for hver af de fire kategorier.

Dernæst definerer kundens behov og hvordan de kan imødekommes.

Disse spørgsmål skal lede frem til et sidste og afgørende spørgsmål, nemlig det der hedder: "*Hvilke af de oplistede ressourcer er unikke, i forhold til imødegåelsen af kundens behov?*" Hvor unikke ressourcer defineres som efterspurgte og/eller knappe ressourcer. Dette spørgsmål er centralt, da det, direkte afledt af teoriens grundtese, er indlysende, at kun unikke ressourcer kan indgå i en ressourcebaseret strategi, hvis den skal virke.

Til hjælp for den afsluttende analyse af organisationens ressourcer kan bruges den såkaldte VRIO-analyse (af Værdier, Rare = sjældne, Imitation, Organisation), der opfordrer til at stille følgende spørgsmål til organisationens ressourcer:

- 1) Er de værdifulde?
- 2) Hvis de er værdifulde er de sjældne?
- 3) Hvis de er sjældne kan vi så undgå imitation?
- 4) Hvis de ikke kan imiteres, er organisationen så organiseret med henblik på at udnytte dem?

Der findes grundlæggende to typer ressourcebaseret teori, den virksomheds- og den markedsorienterede. Den virksomhedsorienterede lægger hovedfokus på den enkelte organisations udvikling og ledelse i et tidsperspektiv, mens den markedsorienterede sætter fokus på markedsniveauet og hvornår visse ressource-positioner giver "vedvarende konkurrencemæssige fordele".

Umiddelbart kan dette virke forvirrende, og antyder da også, at der måske ikke er så langt, i praksis, mellem de to typer teori, som navnene peger imod. Forskellen skal nok snarere ses i lyset af, at man kan vælge på den ene side *udelukkende* at tage udgangspunkt i organisationens ressourcer, mens man på den anden side kan vælge at tilpasse sine ressourcer til en ønsket markeds-position.

Et væsentligt kritikpunkt mod den ressourcebaserede strategi er, at hvis strategisk gevinst kun handler om ressourcer, så vil de største virksomheder altid "vinde", da de i sagens natur har de fleste ressourcer. Da dette langt fra er tilfældet tyder noget på, at andet og mere end virksomhedens interne ressourcer har betydning i strategisk sammenhæng.

Efter denne, korte, gennemgang af de to dominerende skoler inden for traditionel strategiudvikling, bevæger vi os nu mod en fremlæggelse af mine egne erfaringer med, hvad der virker bedst i praksis

4. Udvikling af realiserbare strategier

For nogle år siden gennemførte min virksomhed en strategiproces for en organisation, der sideløbende med, at de havde købt os til at facilitere deres strategiproces, havde entret med et andet konsulenthus, som lavede en omfattende markedsanalyse.

Analysen kostede i størrelsesordenen kr. 1.2 mio. mens processen med os kostede ca. kr. 200.000. Analysen som først var færdig efter selve processen, resulterede i, at der skulle ændres et, mere eller mindre ubetydeligt ord i organisationens mission. Tre måneder senere blev Danmark ramt af den globale finanskriser, noget analysen ikke havde forudset.

Pointen er, at organisationer skal passe på med ikke at fokusere alt for meget på den analytiske del af processen:

*Strategi handler først og fremmest
om almindelig snusfornuft*

Selvfølgelig klarer man sig ikke uden et vist omfang af analyser, men det er tydeligt, at mange organisationer spilder mange ressourcer, først og fremmest tid og penge, på omfattende analyser, der er lidt eller intet værd.

*Det er umuligt at analysere alt til bunds,
og på et tidspunkt er vi nødt til at følge
vores mavefølelse*

Dette understreges af, at analyserne for størstedelen er centreret omkring et sæt forventninger til fremtidig markedsudvikling, ændringer i kundens behov, udvikling hos konkurrenter osv. Problemet er bare, at disse ting, når blot vi skuer et år ud i fremtiden er stort set umulige at forudse – tænk blot på hvor mange analyser, der, i lighed med den ovenfor nævnte, blev gjort til skamme i efteråret 2008, hvor finanskrisen holdt sit indtog. Og hvem havde kunnet forudse, krisen i Ukraine, Brexit, det arabiske forår eller Islamisk Stats fremtog?

Det betyder imidlertid, at vi skal vænne os til at se på strategi og dermed også strategiudvikling på andre og nye måder end tidligere: Jeg giver i dette afsnit mit *bud*, som på ingen måde skal betragtes som den endegyldige løsning, på hvordan strategi og strategiprocesen bør gribes an.

Jeg har i titlen på dette afsnit indsneget ordet "realiserbar", hvilket ikke er nogen tilfældighed; en tysk filosof har en gang sagt at

Det enkle kendetegner det sande

Ludwig Wittgenstein

Jeg er overbevist om, at realiserbare strategier på samme måde er kendetegnet ved at være enkle, frem for omfattende og beskrevet i tommetykke ringbind, som alligevel blot får lov til at samle støv i reolen.

I afsnit 2 definerede jeg "strategi" som *den helt overordnede plan, der beskriver, hvordan organisationen mener, at den bedst muligt udnytter sine kompetencer*. Dybest set vil dette sige, at strategien skal fortælle, hvordan organisationen, på kort og lang sigt, skaffer størst muligt udbytte til sine ejere, med de forhåndenværende ressourcer og i forhold til de karakteristika, der kendetegner det marked den bevæger sig i, samtidig med, at den til stadighed formår at ramme og tilpasse sig kundens behov.

Såfremt vi taler om offentlige eller andre typer organisationer, hvor profit ikke er et bærende element i samme grad som det ofte er i private organisationer, og hvor kundebegrebet er anderledes defineret, vil strategien have til formål at beskrive, hvordan organisationen bedst muligt lever op til sit formål.

Det betyder dog, at en strategi, med visse nuancer, uanset om vi taler offentlige eller private organisationer, i hovedtræk, skal forholde sig til følgende faktorer:

- De strategiske ambitioner, eller mål, som strategien skal realisere
- Hvad de vigtigste drivere i organisationens "branche" er
- Hvilken værdi organisationen leverer til sine kunder/borgeren
- Tidshorisonten
- Hvilket kundesegment osv. organisationen primært går efter og hvordan
- Hvordan organisationen vil agere i forhold til konkurrenter, samarbejdspartnere og leverandører
- Hvordan strategien skal omsættes i taktikker, handlinger og drift

I det følgende beskriver jeg den vej til strategiudvikling som jeg efter 30 års erfaring mener virker bedst *i praksis*.

Analysefasen

Jeg har tidligere udtrykt en vis betænkelighed over for omfattende strategiske analyser. Dette er dog ikke ensbetydende med, at jeg mener de helt bør udelades. Det giver god mening forud for en strategiproces at foretage en række målrettede analyser afhængigt, naturligvis, af de konkrete behov. Disse analyser kan omfatte:

- 1. Kvalitative kundeanalyser:** Det giver god mening at analysere, hvordan kunden ser organisationen også gerne i tiden fremover – dette gøres bedst via interviews, og mest effektivt ved hjælp af ekstern assistance, da kunden her åbner mere op, end, hvis han skal udtale sig direkte til organisationen. Den rigtige måde at gøre dette på er, at udpege et repræsentativt udsnit af de kunder organisationen har og ligeledes et repræsentativt udsnit af potentielle kunder, som organisationen bare aldrig fik, eller tidligere kunder som organisationen har mistet. Der defineres en række spørgsmål, som sikrer, at organisationen får den viden som den har brug for, det kan f.eks. være: Hvad ser kunden som organisationens styrker/svagheder? Hvad er det i virkeligheden kunden selv mener han køber af organisationen? Hvilke forventninger har kunden selv til den fremtidige udvikling i sine behov? Hvad fik den potentielle kunde til at fravælge organisationen? Etc.
- 2. Interne analyser:** De interne analyser har til formål at afdække tre helt centrale områder: Organisationens udfordringer, potentialer og muligheder. Dette kan bl.a. gøres ved interne interviews eller spørgeskemaer. Et centralt tema her, er at afdække, hvordan de værdier organisationen mener den har, er i spil i forskellige lag af organisationen. Ligeledes kan analysen have til formål at inddrage en så stor del af organisationen som muligt i selve strategiarbejdet uden, at dette bliver umuliggjort fordi for mange tager direkte del i selve strategiformuleringen.
- 3. Eksterne analyser:** Det er specielt her, nogle organisationer spilder for meget krudt, ofte på bekostning af analyser inden for de to ovennævnte områder. De eksterne analyser bør koncentrerer omkring helt centrale konkurrenter, samarbejdspartnere og leverandører og have til formål at danne et overblik, der kan supplere organisationens billede af egne udfordringer, potentialer og muligheder. Et overordnet overblik over forventninger til fremtidens marked er også på sin plads – forskellige scenarier kan være værdifulde at undersøge og forholde sig til – men pas på her da disse analyser ofte bygger på beregninger, der er fulde af sandsynligheder, forudsætninger, præferencer og simpelt gætterier forklædt i fine fraser og titler, samt fornærmende høje konsulenthonorarer.

Tilbageblikket

Alt for mange organisationer forsømmer at udnytte den væsentlige effekt det har at starte en strategiproces med et tilbageblik på den forgangne periode. Det medfører, at risikoen for at gentage fejl bliver ulig meget større samtidig med, at chancen for at høste dyrebare erfaringer, og dermed udnytte centrale styrker også smides over bord.

Et struktureret overblik bør omfatte temaer som:

- Nåede vi vores mål
- Hvorfor nåede vi dem eller hvorfor ikke
- Hvor gode er vi til at implementere vores handlingsplaner
- Hvad gør vi rigtig godt og hvad bør vi forbedre
- Hvad forhindrer os i det daglige i at gennemføre vores planer
- Hvilken viden fra den forgangne periode er vigtig at omsætte til handlinger i den kommende

I tilknytning til dette tilbageblik bør organisationen danne sig et overblik over, hvor den står her og nu med henblik på en række interne faktorer – her vil den oven for nævnte interne analyse kunne levere vigtig ammunition. Igen handler det om at kunne udpege egne styrker og udviklingsområder.

I forbindelse med denne fase og i umiddelbar sammenhæng med den næste, kan det være en rigtig god idé at kigge organisationens mission, vision og værdisæt efter i sømmene og, hvis det anses for nødvendigt, evt. reformulere disse.

Det er dog vigtigt at denne del ikke får lov til at fylde for meget. Pas også på med at udvikle en ny mission og vision, bare fordi der er gået noget tid. Ofte er missionen udtryk for det organisationen tilfører sine kunder, og det er ikke noget, der bare lige ændrer sig over en nat, og oftest kræves en helt ny forretningsmodel, hvis det endelig er tilfældet.

De sidste år har også overbevist mig om, at værdien af en vision ofte er noget overvurderet: Snart sagt alle visioner indeholder ord som "førende", "størst" eller "bedst" – men som bekendt, kan kun én organisation i hver branche/segment være det – så visionen, i sig selv, klarer altså ikke arbejdet og bliver let noget højtravende bavl.

Værdisættet er et andet område, som jeg oplever, at organisationer bruger uforholdsmæssigt store ressourcer på, set i forhold til, det udbytte de høster af denne investering.

De fleste organisationer operer med 5 værdier, ofte optræder ord som f.eks. "troværdighed", og inden for de seneste år er man også blevet rigtig gode til at beskrive, hvordan disse "værdiord" ser ud, når de skal udleveres i den virkelige verden.

MEN, stadig er det sådan, at når jeg på et seminar spørger ind til, hvilke værdier organisationen har, og hvilken betydning de reelt har i hverdagen, så bliver folk fjerne i blikket og deres svar undvigende.

Konklusionen er, at det i for høj grad ender som kejserens nye klæder, og derfor bør vi gå en anden vej med værdisættet, hvis det skal have en mening i hverdagen, og har det ikke det er det meningsløst at have et!

Jeg er derfor begyndt på, i samarbejde med mine kunder, i stedet for at udarbejde et traditionelt værdisæt, at formulere den sætning, som bedst muligt udtrykker det overordnede princip, der bør gælde for alle ansatte i den pågældende organisation. Lad mig give to eksempler:

Eksempel 1 stammer fra en virksomhed i fødevarerbranchen, og lyder således:

“Vi stræber efter og anerkender, kun den bedste indsats”

Eksempel 2 stammer fra en mindre produktionsvirksomhed:

“Respekt for helhed og detalje”

Det gælder for begge eksempler, at der er tale om sætninger som er både værdiladede og som præcist udtrykker, hvilke princip, der er det bærende i organisationen – og som lettere, end det ofte lader sig gøre med traditionelle værdisæt, lader sig oversætte til hverdagen.

Hvordan vi forholder os til mission, vision og værdisæt er naturligvis en egen sag, jeg har med ovenstående forsøgt at udfordre den traditionelle tænkning på området og håber enhver finder sin vej – det vigtigste er, at vi udvikler noget, der har en praktisk anvendelighed og værdi.

Målsætning

Den næste opgave består i at udpege de mål som man arbejder frem mod i den kommende periode. Den bedste metode er en opdeling i langsigtede mål, typisk med en horisont fra 3 – 20 år, alt efter hvad der giver mening i den konkrete situation, og kortsigtede mål med en horisont på et år. Som den danske geofysiker og forfatter Lars Landberg anfører, giver det god mening at lade den typiske ordre- eller projekthorisont afspejle strategiens horisont (Landberg s. 68 ff). Det giver således ikke meget mening at operere med en strategisk horisont på et år, hvis man er en offentlig projektorganisation, hvis projekter typisk har en varighed af f.eks. 3 år. Ligeledes bør den strategiske horisont afspejle den horisont dens typiske og/eller væsentligste samarbejdspartnere og kunder opererer med.

Generelt gælder det for danske organisationer, at de arbejder med kortere horisonter end organisationer i andre lande. Den præcise betydning er nok mere uklar nu end tidligere, men der er ingens tvivl om, at den strategiske tidshorisont vi opererer med, har indflydelse på vores måde at tænke og agere på, og dermed på hele vores strategiske og taktiske beredskab.

Omkring målene er det vigtigt, at de på den ene side er ambitiøse nok til at udfordre organisationen og på den anden side ikke så urealistiske, at alle giver op på forhånd.

Det er vigtigt, at organisationer ikke opererer med for mange mål; min erfaring viser at 3 -5 mål er passende hvis der skal skabes og fastholdes det rette fokus.

Det er væsentligt, at målene giver mening i hele organisationen, og at der er en vis sammenhæng mellem dem, uden at de er overlappende. Målene må heller ikke være modstridende og så skal de frem for alt være nemme at kommunikere og dermed også at huske.

Strategien

Når målene er sat starter den proces, der skal ende med defineringen af den helt overordnede strategi og de eventuelle delstrategier.

Jeg er af den overbevisning, at en række overvejelser, der er dels markeds- dels ressourcebaserede er bedst. Her er det væsentligt at skabe et fælles overblik over resultatet af de gennemførte analyser og en fælles bevidsthed om, hvilke konklusioner disse medfører.

Som et minimum bør følgende områder overvejes:

- Konkurrenter
- Kunden
- Samarbejdspartnere og leverandører
- Forventninger til fremtidens marked
- Organisationens ressourcer (relativt til kunde og konkurrenter og/eller andre nøgle-interessenter)

Dette bør munde ud i defineringen af i hvert fald en helt overordnet strategi som skal besvare følgende spørgsmål:

- Hvad skal vi gøre for at nå vores mål
- Hvad skal vi undlade at gøre fremover
- Hvordan differentierer vi os fra vores konkurrenter
- Hvordan skal vi angribe markedet

Den overordnede strategi skal, som en tommelfingerregel, kunne formuleres i max 25 ord – ellers er sandsynligheden for, at den får værdi i hverdagen forsvindende lille.

Herefter kan det give mening at definere strategier for udvalgte delområder – jeg vil dog kun anbefale at man gør dette, hvis der kan udpeges en særlig værdi ved dette: Dybest set handler strategi jo om fokus, og jo flere ting vi skal fokusere på, desto mere diffust bliver vores fokus.

Hermed kan det siges, at den egentlige strategiproces normalt ville være tilendebragt. Men i disse år hvor ord som *implementering*, *eksekvering* og *organisatorisk handlekraft* har vundet indpas, er der en tendens til, at strategi og taktik smelter mere og mere sammen – det er der for så vidt intet galt i; dog er det væsentligt at påpege, at der kan spores en tendens til at dette har medført en begrebsforvirring, som betyder, at forståelsen for, hvordan strategier og taktikker har forskellige formål samtidig er ved at forsvinde, med den konsekvens at både strategier og taktikker ender som middelmådigt miskmask.

5. Typer af strategi og virksomhedens livsforløb

Jeg har tidligere været inde på, at der, helt overordnet tales om tre typer strategi

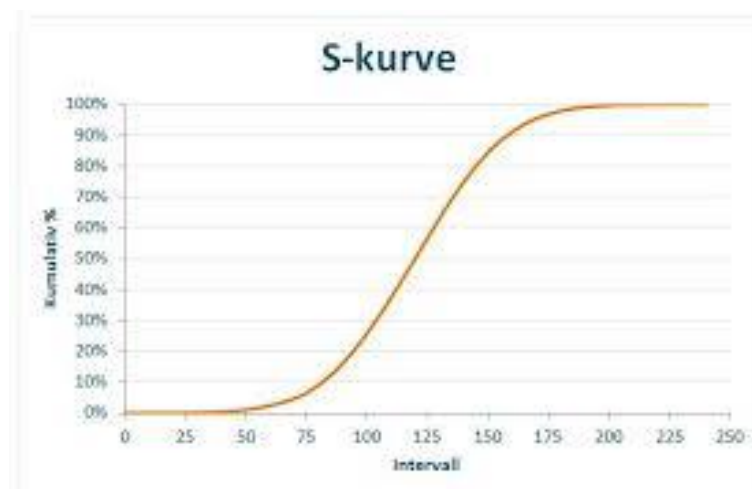
1. Costleader
2. Segmentering
3. Differentiering

Og endvidere, at det har vist sig sundest at fokusere på én af dem ad gangen.

Samtidig taler flere teoretikere om organisationers livsforløb – sekundært kan det i nogle tilfælde give mening at tale om produkters livsforløb i stedet og så koble strategien, eller dele deraf op på eventuelle nøgleprodukter og deres udvikling/markedsføring.

Lad os i dette afsnit kigge på, hvordan vi meningsfuldt og succesrigt kan sige noget om den optimale sammenhæng mellem strategi og virksomheders/produkters livsforløb end vi gjorde ganske kort tidligere i artiklen.

Produkter gennemlever ofte, hvad vi kalder for en s-kurve:



Figur 2. S-kurve

En s-kurve er et udtryk for sammenhængen mellem et produkts levetid og dets indtjening. Det kurven udtrykker mere præcist er, at et produkt har en opstarts- eller introduktionsfase, hvor det ikke sælger så godt, og hvor marketing- og udviklingsomkostninger er relativt høje i forhold til omsætningen. Denne fase, som kan vare flere år eller endda årtier afløses af en periode, hvor produktet nu er blevet kendt og anerkendt og derfor tjener relativt godt. Derefter følger en fase, hvor indtjeningen gradvist falder og måske stagnerer.

På et eller andet tidspunkt skal produktet altså fornyes eller erstattes, hvis organisationen vil bevare sin markedsandel. Generelt er det vigtigt at afpasse sin strategi efter, hvor et produkt ligger på s-kurven.

Ligeledes taler bl.a. Bernard Lievegoed (1905 – 1992) om virksomhedens udviklingsfaser:

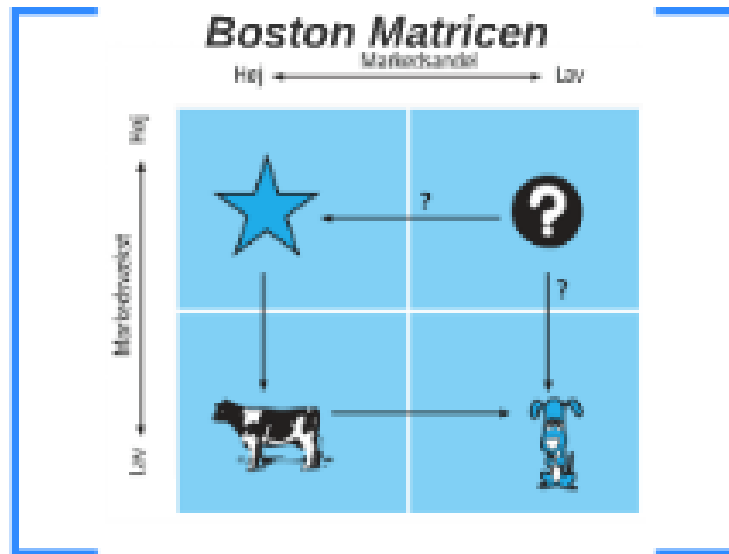
1. Pionerfasen
2. Differentieringsfasen
3. Integrationsfasen
4. Associationsfasen

Navnene på faserne kan variere noget og i dag tales der bl.a. om flere faser, bl.a. en 5. fase kaldet *transformationsfasen*, som illustrerer, at organisationen kan forny sig selv og dermed forlænge sit livsforløb – ofte er denne fornyelse en kombination af ændringer i det organisatoriske set up og ændringer i organisationens produktmix. Nogle gange køber organisationer sig til denne transformationer, ved enten at tilkøbe sig større markedsandele, nye produkter eller noget, der udvider eller styrker organisationens infrastruktur.

Pointen er at der til de forskellige faser, kan være forskellige typer strategi, der passer bedre end andre, men inden vi konkluderer endeligt på dette vil jeg gerne inddrage et par modeller til, ikke mindst fordi de visuelt kan bidrage til det vi allerede har kigget på i dette afsnit.

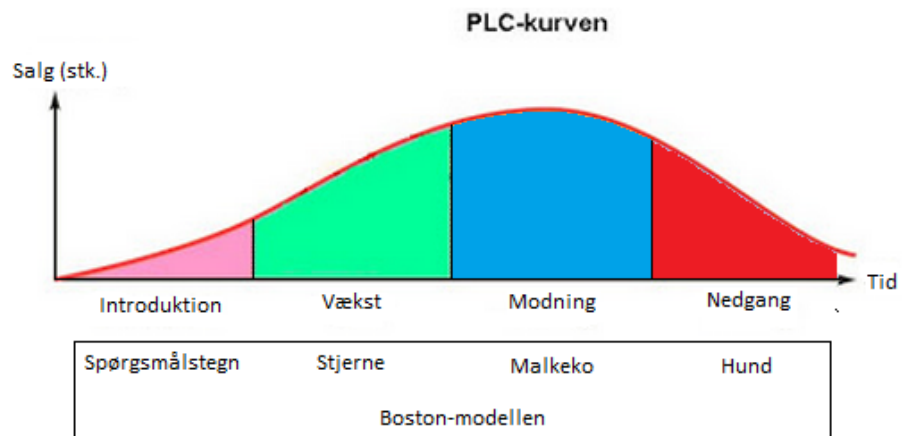
Den ene model, der kan være vigtig at se på er den såkaldte Boston matrice, som siger noget om et produkts/en organisations placering i den større sammenhæng.

På x akse aflæser vi virksomhedens markedsandel og på y akse aflæser vi markedsvæksten – dette kan give et billede af, hvilken rolle en organisation eller et produkt har eller bør have og dermed også, igen, hvilken type, overordnet, strategi den bør forfølge.



Figur 3. Boston matricen

Endelig har vi den såkaldte PLC-kurve (Product Life Cycle), der, som navnet antyder, er et billede på et produkts livscyklus. Nedenstående model viser sammenhængen med Boston-modellen, hvilket er meget naturligt da PLC-kurven ligeledes tager afsæt i markedsvækst og markedsandel.



Figur 4. Kombination af PLC kurven og Boston matrix

Uden at gå alt for meget i detaljer, kan vi benytte de modeller, der er vist og omtalt i dette afsnit til at give os en indsigt i, hvilket type strategi vi bør forfølge på et givet tidspunkt af et produkts eller en virksomheds livsfase, samt relativt til den stilling virksomheden/produktet har i den større sammenhæng.

Det er dog vigtigt at en strategi ikke lander som nogle ukonkrete og luftige sætninger der ikke kan være handlingsvejledende i hverdagen. Strategien skal, som jeg beskrev i starten af artiklen, meget præcist sige, hvor og hvordan organisationen skal placere sig i markedet, for at realisere sin målsætning og udnytte sine potentialer maksimalt.

6. Afrunding

Dette er hvad jeg umiddelbart har at sige om udvikling af en realiserbar strategi.

Der resterer dog en væsentlig faktor: *Implementeringen*

Der er ingen tvivl om, at en strategi, der ikke implementeres intet er værd, så der resterer efter selve udviklingen et arbejde med at nedbryde strategien i handlingsplaner, som involverer hele organisationen. Det er min erfaring, at implementeringen styrkes, hvis strategien fokuseres i 3 -5 fokusområder, der vil sikre dens realisering. Hvordan strategien udfoldes igennem disse fokusområder bør endvidere beskrives i detaljerede, og relativt kortsigtede handlingsplaner.

Desuden er selve kommunikationen ud i organisationen en væsentlig faktor – som mange tror, er dette ikke en engangforeteelse.

Desuden er det nødvendigt med løbende opfølgning, læring og justering, hvis strategien skal realiseres og dermed de strategiske ambitioner indfries.

Disse er dog faktorer, der ligger ud over artiklens formål og som er beskrevet i håndbogens kapitel 11.

Jeg startede denne artikel med at stille følgende spørgsmål:

Hvad er en strategi og hvilken funktion bør den have?

Hvilke strategiske udfordringer står den moderne Organisation over for?

Hvilke elementer bør en realiserbar strategi leve op til?

Og håber løbende at have besvaret dem til læserens tilfredshed, og på en måde, der er praktisk omsættelig – til sidst er der dog en væsentlig pointe at fremhæve

*Strategi handler ikke om fremtiden,
men om hvad vi gør her og nu*

7. Mere viden

<http://marketingteorier.dk/produkt-teorier/boston-modellen>

<http://marketingteorier.dk/plc-kurven>

<http://styrkebaseretledelse.dk/skurver/>

Landberg, Lars (2009): Strategy: No, Thanks! Lulu.com

Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press

Artiklens forfatter

Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.

