

Arbejdet med virksomhedens strategiske platform (1). Makrodrivers og makrosegmentering.

Af Rikke Skovbakke, Beacon Group.

Forestil dig følgende situation: dine solide position på markedet er truet. Dine salgstal er let nedadgående. Dine cash cows er overgået til en tilværelse som poor dogs. Dine konkurrenters markedsandele vokser i netop de brancher, hvor du gerne ville være førende, og selv dine mest trofaste kunder kigger sig om efter alternativer. Dine sælgere er demotiverede og utilfredse, og din udviklingsafdeling bruger størstedelen af deres tid på mindre kundetilpasninger. Kort sagt: din platform brænder under fødderne på dig.

Er det et skræmmende billede? Ikke desto mindre er det virkelighed for en del virksomheder, der måske nok arbejder intensivt med deres forretningsplatform, men har glemt at fokusere på langsigtede strategier.

I denne artikel fokuseres på første skridt i arbejdet med den strategiske platform: identifikation og segmentering af makrodrivers.

Den strategiske platform.

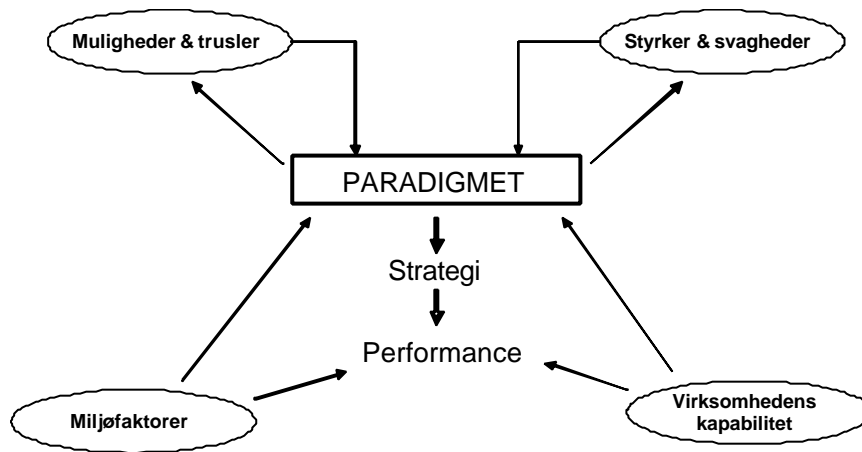
Hvad er så præcist den strategiske platform? Den strategiske platform beskriver, om en virksomhed med sine nuværende dispositioner og udviklingsretning bygger på en fremtidssikker platform. Den omhandler arbejdet med drivers, der kan påvirke virksomhedens placering og position i fremtiden. Viden om hastighed og bevægelsesmønstre for disse drivers er essentiel for at kunne forudse nye markeders opståen eller eksisterende markeders forandring eller forsvinden. En analyse af makrodriverens påvirkning af industrier og markeder er absolut nødvendig for at kunne arbejde med både virksomhedens strategiske og forretningsmæssige retning.

En virksomhed må kompetence- og markeds-mæssigt søge at udnytte de effekter og bevægelser, som forårsages af de identificerede makro-drivers, for at skabe en fremtidssikker platform. Rent praktisk vil det sige, at virksomheden tager udgangspunkt i opbygning og udvikling af de markeder (eksternt rettede aktiviteter) og behovsområder (internt rettede aktiviteter), som understøtter en positiv udvikling

hen imod den fremtidssikrede platform. Men hvordan skaber virksomheden sig overhovedet et vidensgrundlag til brug i det strategiske arbejde?

Virksomhedens paradigme.

I der strategiske arbejde er det vigtigt, at virksomheden har en bevidsthed om betydningen af dets paradigme. Virksomhedens paradigme er centrum for dens strategivalg og hermed også for dens performance. Paradigmet kan være en show-stopper for nytænkning og fuldstændig forhindre en fremadrettet fokusering, hvis ikke man forstår at frigøre sig fra dets tøjler.



Et paradigmeskifte og et eventuelt nyt valg af strategi er altså kun muligt, hvis virksomheden formår at håndtere og se ud over de begrænsninger, det eksisterende paradigme giver. Derfor er objektivitet og frigørelse fra tidligere tanke- og handlingsmønstre som følge af virksomhedens nuværende kapabilitet, styrker og svagheder, muligheder og trusler en vigtig faktor i det strategiske arbejde.

Makro-drivers og makrosegmentering.

Hvis en virksomhed igennem længere tid primært har fokuseret på sin nuværende position i markedet, sammensætning af forretningsporteføljen og dens nuværende kapabilitet og værdikæde, har den givetvis opnået mange forbedringer og optimeringer, der har ført til en kortsigtet forbedring af økonomiske og driftsmæssige resultater. Men arbejdet må ikke stoppe her, hvis ikke det skal ende med i indledningen beskrevne scenario: burning platform. Med optimeringer og forbedringer i baglommen står virksomheden godt rustet til arbejdet med de

langsigtede strategiske udfordringer. En identifikation fra helikopterperspektiv af makrodrivere og megatrends og en analyse af deres fremtidige indflydelse og betydning på markeder og industrier er første skridt.

Hvordan udvælges makrodrivere?

Makrodrivere er kræfter i en virksomheds makromiljø, som kan have en indflydelse på dens valg af strategi. De identificeres blandt andet via en **PESTLE analyse**:

P-olitical factors

E-conomic factors

S-ocio-cultural factors

T-echnological factors

L-egislative factors

E-nvironmental factors

I udvælgelsen af de vigtigste makrodrivere er der en række væsentlige kriterier, der skal være opfyldt:

1. **Rækkevidde.** En driver skal influere på en eller flere end-user markeder, men ikke nødvendigvis på den samme måde.
2. **Grad af indflydelse.** En driver har indflydelse på en virksomheds interne miljø, dens mikro-miljø og den makro-miljø.
3. **Modenhed.** Effekten af en driver skal kunne mærkes indenfor de næste 10-15 år. En driver behøver ikke nødvendigvis at have en effekt på alle lande, men den skal have en betydelig effekt for en række lande.
4. **Sandsynlighed.** En drivers indflydelse på en branche skal være sandsynlig, selvom den indebærer en række af mindre eller ubetydelige trends.
5. **Muligheder/forhindringer.** En driver er karakteriseret ved, at en virksomhed ikke kan kontrollere den, men skal være i stand til aktivt at kunne opnå fordele af den.

Når makrodrivere er identificeret og udvalgt, kan de grupperes for en analyse af deres mulige effekt i kombination med hinanden. Herved opstår en række makrosegmenter, som hver især gemmer på en række mulige forandringer for virksomheden, dens branche, dens kunder og spillereglerne på markedet.

Da hele formålet med at kortlægge makrodrivers og segmentere er at skabe grundlaget for den strategiske platform er en prioritering af makrosegmenterne på baggrund af **attraktivitet** og **fremtidig vækst** ekstremt vigtig.

Et praktisk eksempel fra Deutsche Bank

For at kunne forudse forandringer i kundeønsker, -adfærd og spilleregler på markedet, identificerede Deutsche Bank (DB) i 2005 via en **langsigtet PESTLE analyse** en række makrodrivers og megatrends. Målet var udarbejdelse af en fremtidssikker strategi og udvælgelsen af en række nye, profitable serviceydelser.

DB fandt frem til 21 drivere og trends, som blev analyseret indgående og herefter grupperet, alt efter hvilken effekt de kunne have på markedet – en makro-segentering.

Som resultat havde banken seks makrosegmenter med følgende overskrifter:

- Stadig større sammensmeltning af arbejde og fritid
- Stigning i virtuelle processer og netværk
- Faktorer, der hæmmer eller truer samfundsvækst
- Stigning i levealder
- Globale netværk i forretning og politik
- Udforskning af mikro-strukturer

Ud fra en analyse omkring makrosegmenternes **grad af indflydelse** for banksektoren og deres **grad af forandrings sandsynlighed**, udvalgte DB de vigtigste makrosegmenter til brug for det videre arbejde, nemlig udarbejdelsen af en forretningsportefølje baseret på en fremtidssikret platform. Dette resulterede blandt andet i følgende mulige produkter: demografisk baseret asset management, business intelligence ydelser og ydelser til bedring af datasikkerhed.

(Kilde: "Key Trends of the Next Decades – Massive Opportunities for the Services Industry" af Stefan Schneider, Chief International Economist, Deutsche Bank Research).

Næste skridt – hvordan arbejdes der videre med segmenterne?

I det videre arbejde med de udvalgte makrosegmenter nedbrydes segmenterne yderligere til mere konkret definerede mikrosegmenter. Formålet er at sikre

virksomhedens strategiske position gennem levering af **værdi til kunden (customer value)**.

Mikrosegmenteringen og prioritering af disse baseres på følgende kriterier:

- Tidsmæssig horisont (ex. 10 år) og risiko for reversibilitet
- Vækst i henhold til direkte og indirekte drivers.
- Størrelse og potentiale
- Struktur og entry barriers
- Position i livscyklus-modellen
- Virksomhedens mulighed for levere værdi

Et andet stærkt værktøj i det videre arbejde med at fremtidssikre den strategiske platform er kundehøringer. Disse beskrives i artiklen: "Arbejdet med virksomhedens strategiske platform (2). Kundehøringer".