



Er der tilstrækkelig opmærksomhed på den strategiske udfordring?

Hvorfor har behovet for at arbejde strategisk forandret sig ?

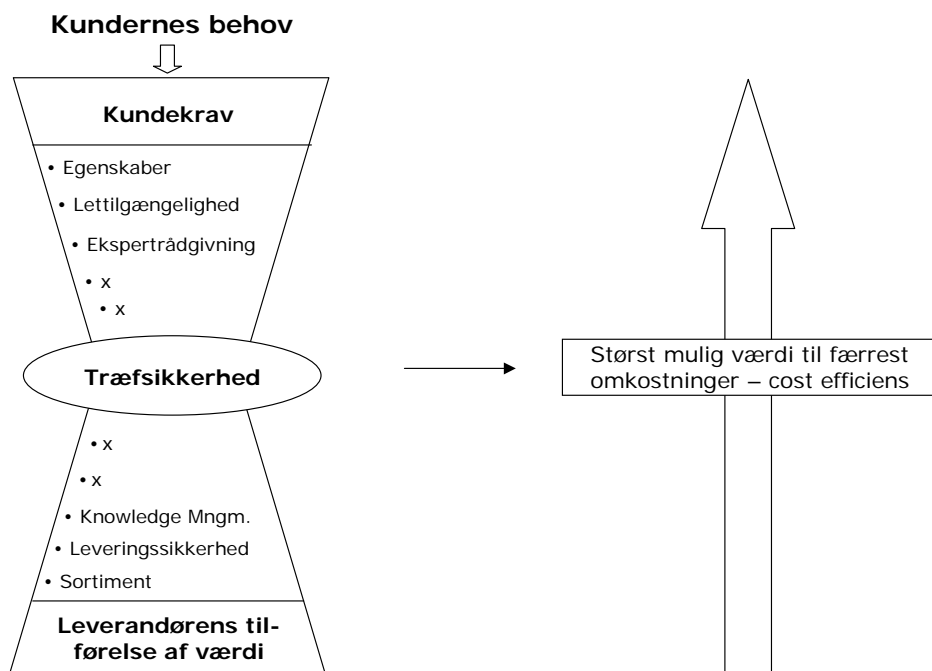
Indenfor stort set alle sektorer har man i den sidste årrække kunnet konstatere forandringer, af en karakter og størrelsesorden, der nærmest har kunnet karakteriseres som en brancheglidning, der ydermere ofte har ført til helt nye forretningsmæssige strukturer.

Det har forårsaget en uforudsigelighed, en turbulens samt et helt andet kompleksitetsniveau når en given virksomheds platform og position skal udvikles.

Årsagen til disse brancheglidninger og denne udvikling kan i stor udstrækning findes i markante makromæssige drivere, der også fremover vil have stor effekt på alle sektorer. Af væsentlige drivere kan nævnes den stigende globalisering, teknologiske kvantespring, liberalisering, homogenisering i lovgivning og forbrugsadfærd på tværs af geografiske grænser.

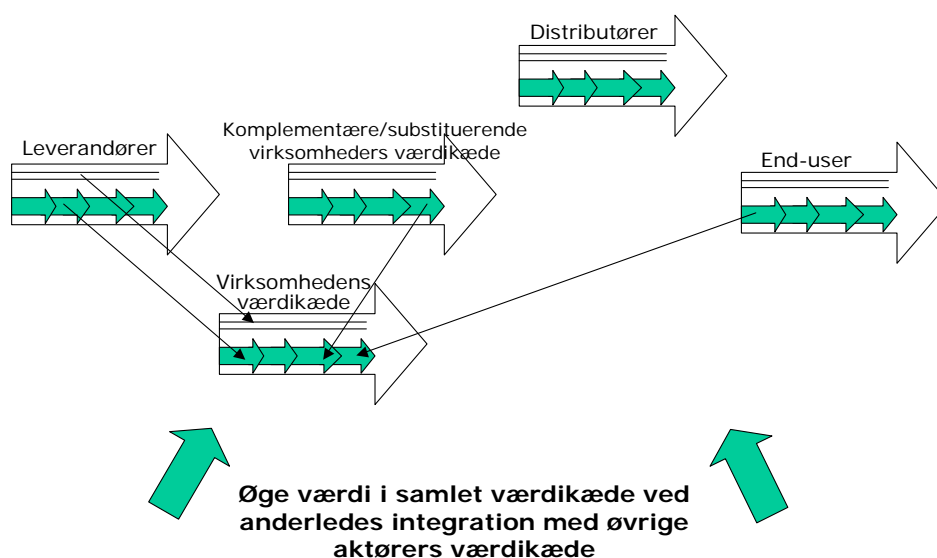
Flere store super brandede virksomheder har i denne periode måttet se sig overhalet indenom af nye konkurrenter - og det på kun ganske få år. Det drejer sig om nye virksomheder, der har været i stand til at udnytte disse drivere til at etablere en helt ny forretningsmæssig position. Disse nytilkomne virksomheder har præsteret at etablere en markant forbedret matching til markedets behov. Det vil sige en betydelig højere cost efficiens kombineret med en betydelig større værditilvækst for kunderne. Denne markante forbedring har disse virksomheder kunnet basere på helt nye konkurrencedygtige forretningsmodeller. Afsættet herfor har været en helt anden og kreativ tilgang i forbindelse med vurdering af nytteværdien for kunden, samt en helt anden og kreativ tilgang til vurdering af mulighederne i det samlede værdikædesystem.

Matchinggrad



Således kan man f.eks. på top ti over de største virksomheder indenfor de forskellige sektorer iagttage en stor bevægelse på et billede, som en årrække tilbage var rimeligt fastlåst. Et markant eksempel herpå er blandt andet bevægelserne indenfor tele og data, hvor f.eks. Dell som helt ny virksomhed fik fravristet store markedsandele fra mastodonten IBM, netop ved en anderledes anskuelse af nytteværdien og værdikædesystemet. Dell valgte en ny forretningsmodel, hvor de teknologiske udviklinger i forbindelse med anvendelse af internettet samt dets udbredelse blev udnyttet. Dell anvendte bl.a. denne teknologiske udvikling til at springe distributørledet over. Den værditilvækst, som distributørledet ydede, kunne ikke blot erstattes af nettet, men helt nye muligheder kunne tages i anvendelse og til langt større cost efficiens. Dells direkte tilgang til end-userne samt kundernes mulighed for selv at sammensætte den løsning, der er optimal i forhold til deres konkrete behov, medfører også betydelige muligheder for Dells forbedring af konkurrencestyrken. Både den anderledes tilgang til udnyttelse af værdikædesystemet og træfsikkerheden i produktion efter kundernes behov har begge stor effekt på det samlede værdikædesystem. Effekter, der konkret resulterer i, at gennemløbstider i hele værdikæden kan reduceres markant, og lagerbindingen kan formindskes betydeligt. Desuden kan Dell f.eks. være hurtigere på markedet i forbindelse med lancering af nye nøglekomponenter fra underleverandører, der kan medføre, at løsningernes værdibidrag kan optimeres. Der kan fremhæves et væld af nye muligheder for at øge den samlede konkurrencestyrke. Endelig er kundernes egen sammensætning af løsning et væsentligt bidrag til den optimale matchinggrad. De prioriterer selv de egenskaber, de ønsker sig indenfor deres budgetmæssige rammer, og opnår dermed et produkt med meget stort værdibidrag i forhold til prisen. Dell placerede sig med sin anderledes tilgang til arbejdet med nytteværdi og værdikæde dermed i en markant anderledes position i forhold til den øvrige branche. Dell præsterede at flytte store markedsandele samtidig med, at de udviklede en stærk økonomisk performance.

Værdikædesystemet



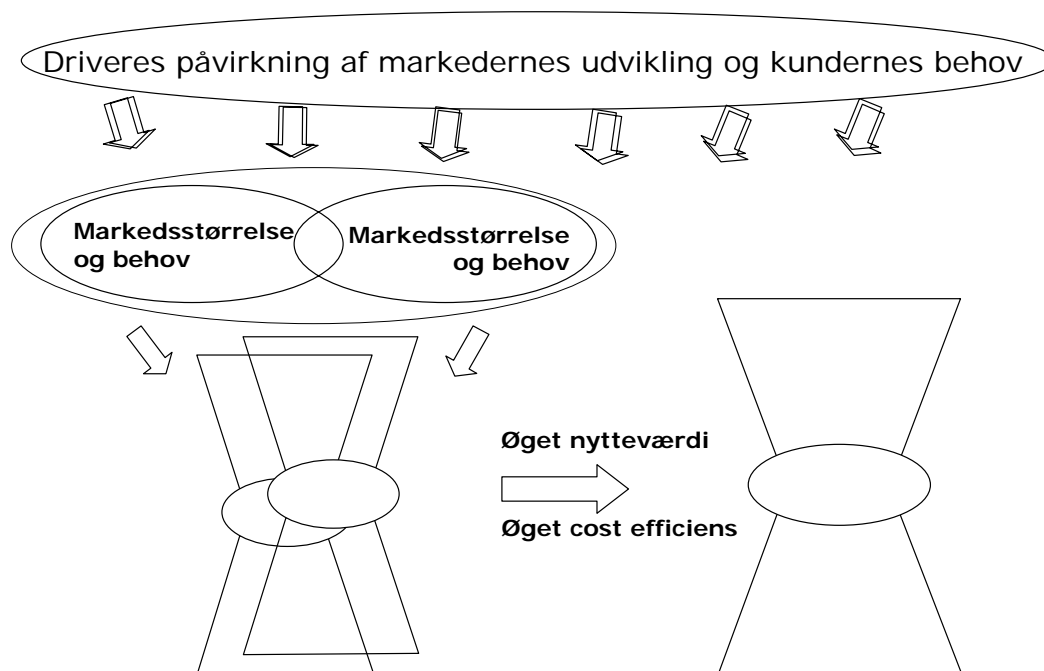
Ser vi på eksempler i udviklingen på ændrede industristrukturer kan iagttages, hvordan op til flere af de overordnede drivere har haft afgørende indflydelse på, at f.eks. den postale sektor og telesektoren i dag indgår i samme industri for så vidt angår elektronisk kommunikation. Indenfor den generiske nytteværdi for distancekommunikation har hver sektor hidtil dækket hvert sit område. Teleselskaberne dækkede nytteværdien ved direkte distancekommunikation via telefoni. Den postale sektor dækkede behovet for den del af distancekommunikationen,

hvor de kommunikerende parter ikke behøvede at indgå i kommunikationen i samme tidsrum igennem sektorens distribution af skriftlig korrespondance.

Indledningsvis overtog telesektoren store dele af det totale marked i forbindelse med udnyttelse af udbygningen og udbredelsen af internettet. Efterfølgende medførte telesektorens etablering af sms-ydelsen, at der både blev skabt et helt nyt marked og samtidig gjort endnu et indhug mod den postale sektor, idet den skriftlige kommunikation nu ikke længere var afhængig af deltagernes fysiske adgang til internettet. Den postale sektor, hvor både den strategiske og forretningsmæssige platform smuldrede, tog senere konsekvensen af dette ved at udvikle nye produkter, der også tog internettets muligheder i anvendelse.

Tilsvarende strukturelle forandringer hvor nye aktører benytter en teknologisk mulighed til at indtræde på et nyt marked gør sig gældende, når man iagttager udviklingen af mobiltelefonen. Produktets betegnelse er i dag slet ikke dækkende for de mange nytteværdier, der knytter sig hertil. Her er et eksempel på et produkt, hvis nytteværdier er udviklet i så stort et omfang, at det reelt indgår som en del af en ny konkurrentstruktur for mange traditionelle udbydere indenfor diverse elektroniske medier. Det kan f.eks. være udbydere indenfor elektroniske spil, palms, modems, kameraer, discman, vækkeurer, 12 volts tv, personsøgere, diktafoner m.m. Derudover har sms-funktionen på mobiltelefonen skabt et helt nyt behov med stor betydning for især den yngre befolkningsgruppes nytteværdi i forbindelse med dækning af sociale behov.

Udnytte driveres påvirkning til øget matchinggrad



Turbulens, uforudsigelighed og øget kompleksitet stiller selvsagt helt anderledes krav til virksomhederne, der nu konstant må agere strategisk for til stadighed at sikre en fremtidssikker forretningsplatform. Yderligere stiller det også helt anderledes krav til måden, hvorpå der arbejdes med de strategiske perspektiver. Den ændrede tilgang til vurdering af nytteværdien skaber et meget større og svært overskueligt billede af konkurrence- og markedsstrukturer. Virksomheder i industrier, der traditionelt ikke har haft adgang til et givent marked, skal således ofte indgå i analyser for vurdering af mulige substitutter for opfyldelse af

samme nytteværdi. Det samme kan gøre sig gældende ved, at traditionelle adgangsbarrierer overvindes ved en ændret udnyttelse af det samlede værdikædesystem og giver adgang for nye konkurrenter. Omvendt kan den enkelte virksomhed også selv være med til at skabe en ny strategisk position igennem en ændret tilgang til arbejdet med de strategiske perspektiver, både for så vidt angår arbejdet med nytteværdi og værdikædesystemer.

Forretningsudvikling er blevet en benhård strategisk disciplin af stor kompleksitetsgrad. Der kræves et stort hjemmearbejde, et stort overblik og herefter en fortsat fokuseret indsats, som er afgørende for den langsigtede overlevelse. Til gengæld er mulighederne for kvantespring i den strategiske position øget i betydelig udstrækning - men det gælder også for konkurrenterne.

Hvad er forskellen på en forretningsplatform og en strategisk platform?

I forbindelse med et "helbredstjek" på en virksomhed er det afgørende både at fokusere på konditionerne for forretningsplatformen og for den strategiske platform.

Forretningsplatformen er udtrykket for den platform, der udgør virksomhedens nuværende position og situation. Heri indgår den nuværende position i markedet, forretningsporteføljens sammensætning, forretningsporteføljens kondition samt virksomhedens nuværende kapabilitet og værdikæde. Meget ofte kan der identificeres markante forbedringspotentialer i forbindelse med en indgående analyse af forretningsplatformen. Forbedringspotentialer der kan skabe en øjeblikkelig og kortsigtet forbedring af virksomhedens økonomiske og driftsmæssige performance samt skabe grundlag for frigørelse af ressourcer. Herved står virksomheden markant bedre rustet på sit basale fundament og dermed bedre rustet til at håndtere de strategiske udfordringer.

Den strategiske platform skal analyseres for herved at kunne diagnosticere, hvorvidt den nuværende platform er fremtidssikker. Dette kræver viden om de drivere, der kan påvirke virksomhedens placering og position i fremtiden. Positionen betegner de markeder og behovsområder, virksomheden positionerer sig på. Placeringen betegner den konkurrence-mæssige placering af virksomheden. Yderligere skal der etableres en viden om disse driveres bevægelse og hastigheden, hvormed de bevæger sig. Det, der i dag kan udgøre et solidt forretningsmæssigt fundament, kan vise sig at blive skrøbeligt på sigt. Platformen kan på sigt udhules, såfremt driverne f.eks. medfører etablering af nye markeder og bortfald af de eksisterende. Driverens bevægelse kan også medføre, at der åbnes mulighed for at andre aktører kan tilføre større nytteværdi f.eks. med et helt andet set-up i kompetencer, ny forretningsmodel eller skabelse af nye behov. Dette blev udviklingen i den postale sektors platform, hvor teleselskaberne ved brug af den teknologiske driver kunne dække samme generiske behov med større nytteværdi og cost efficiens. Den postale sektor udviklede blot sit butikskoncept, men heri ligger der ingen bidrag til etablering af en fremtidssikker platform, men blot en øget udnyttelse af eksisterende kapacitetsomkostninger og dermed en justering af den forretningsmæssige platform.

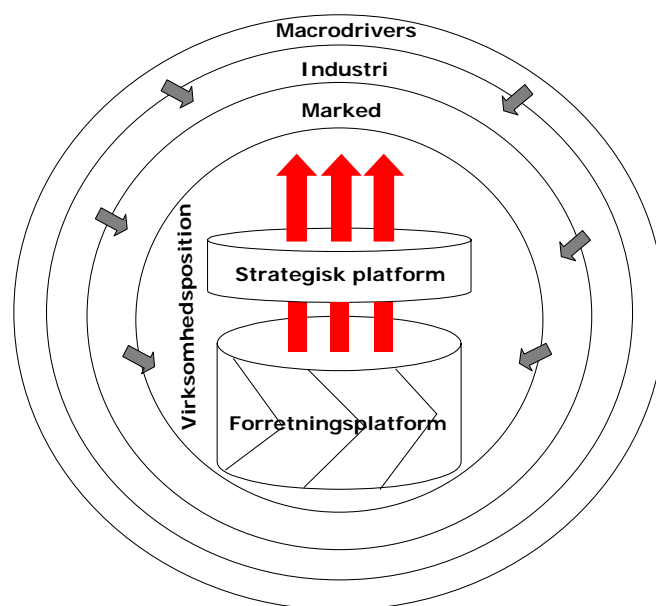
Et væsentligt bidrag til vurdering af den strategiske platform er at få etableret et billede af den generiske nytteværdi, der søges af det, der udgør virksomhedens marked. Dette kan i visse tilfælde vise sig at etablere et andet og langt større billede af, hvad der reelt er henholdsvis virksomhedens marked, og hvad der reelt udgør konkurrentstruktur. Derfor skal de identificerede driveres effekt også herefter kortlægges på det, der herved er identificeret som virksomhedens udvidede grundlag for det reelle og fremadrettede marked- og konkurrentbillede.

Som regel vil en gennemgang og analyse af den strategiske platform give anledning til en forandring af den strategiske platform. En forandring der tager sit afsæt i, at en placering og positionering både markeds- og kompetencemæssigt søger at udnytte de effekter og bevægelser, der skabes af de identificerede drivere. Herved bidrages til at sikre, at virksomhedens

strategiske udvikling bliver fremtidssikker. Det vil sige, at der både bygges op og udvikles i de markeder og behovsområder, der understøtter en positiv udvikling frem mod en fremtidssikker platform. Desuden sikres, at den konstante udvikling, der er i virksomhedens ressourcer og kompetencer, også tager sit udgangspunkt i de ressource- og kompetenceområder, der understøtter en fremtidssikker platform.

Det kan imidlertid ikke stå alene, da der konstant vil være bevægelse i forudsætningerne og påvirkning af den strategiske platform. Derfor skal indsatsen suppleres med en konstant strategisk overvågning og beredskab, så man hurtigt er i stand at udnytte udvikling og bevægelse i de faktorer og drivere, der påvirker de valgte udviklingsretninger. Herudover skal der etableres en kontinuerlig vurdering af nye muligheder, der måtte opstå i forbindelse med at optimere det totale værdikædesystem.

Påvirkning og udvikling af den strategiske platform



Den forretningsmæssige platform betegner dermed virksomhedens performance og position, og udgør hermed det basale fundament for virksomheden.

Den strategiske platform beskriver, hvorvidt virksomheden med sine nuværende dispositioner og udviklingsretninger bygger på en fremtidssikker platform.

Det er afgørende at arbejde med begge elementer. Arbejder vi udelukkende med den forretningsmæssige platform risikerer vi, at selvom vi performer optimalt, sker det med afsæt fra en platform, der over tid ikke er overlevelsedygtig. Arbejdes der derimod udelukkende med den strategiske platform, risikerer vi, at vi bevæger os i den rigtige retning og mod den rigtige position men i sneglefart og med en performance, der er for skrøbelig til, at vi får etableret den rigtige placering.

Hvordan arbejder man med værktøjer?

Som det gælder indenfor de fleste arbejdsområder, kan man godt have en god forståelse for sine værktøjer og deres anvendelse, man kan også have en god værktøjskasse, men alligevel ikke være i stand til at opnå gode resultater ved anvendelse heraf. Det kan enten være fordi man ikke anvender det optimale værktøj for den givne problemstilling og situation, eller fordi

man ikke anvender værktøjerne i den mest optimale rækkefølge, eller generelt bare udfører arbejdet med manglende præcision.

Det er indiskutabelt, at arbejdet med strategisk udvikling er komplekst og kræver en meget stor værktøjskasse. Men udgangspunktet skal altid være en strategisk diagnose. Den strategiske diagnose er afgørende for etablering af det rette beslutningsgrundlag for det fortsatte forløb. For at kunne stille en strategisk diagnose er det afgørende at få skabt et dækkende billede af alle relevante forhold. Etablering af et dækkende billede kræver, at man anvender de helt rette værktøjer i den rigtige rækkefølge, som netop er optimal i den aktuelle situation. Hvorvidt værktøjerne tilhører den ene eller den anden strategiske skole er i den sammenhæng underordnet.

Anvendelsen af værktøjerne skal kunne afdække de forhold, som er vigtige i forbindelse med at få besvaret de spørgsmål, som udgør grundlaget for at kunne stille en strategisk diagnose. Hvordan er den pågældende virksomheds konditioner og helbredsmaessige tilstand? Hvordan ser udviklingsperspektiverne ud? Hvor hårdt kan der sættes ind med det fortsatte arbejde, så man både tilgodeser virksomhedens parathed og behov for udvikling og forandring? Er der i det hele taget et fundament og et potentiale, der vurderes at være tilstrækkeligt til, at man får udbytte og gevinst af en efterfølgende forbedrings- og udviklingsindsats? Eller er der reelt tale om en situation, hvor det mest optimale er etablering af et afviklingsforløb?

Målet er at opnå det absolut optimale resultat af det fortsatte arbejde. Risikoen er, at indsatsen kan gøre mere skade end gavn, såfremt indsatsen ikke er korrekt afstemt, eller der sker fejlagtig anvendelse af værktøjer eller forkert rækkefølge, hvormed de benyttes. En læge griber heller ikke øjeblikkeligt til skalpel nr. 7, når patienten klager over problemer med den ene nyre. Der foretages en indgående undersøgelse, hvorefter der stilles diagnose, som udgør grundlaget for, at det optimale behandlingsforløb struktureres.

Når der skal arbejdes med en virksomheds overlevelse og eksistens, kræves tilsvarende et grundigt diagnosearbejde, der kan danne grundlag for strukturering af det optimale behandlingsforløb.

Når disse forhold pointeres så kraftigt, ligger der også implicit heri en erkendelse af, at der ikke kan arbejdes optimalt med virksomhedens strategiske udvikling udfra forud fastlagte modeller, opskrifter eller koncepter. Er værktøjerne valgt inden forundersøgelse og diagnose, kan et forløb have decideret skadelig indvirkning på virksomheden. I bedste fald medfører fremgangsmåden et forløb med middelmådigt resultat. I alle tilfælde vil fremgangsmåden være stærkt begrænsende for at opnå det optimale resultat.

Anvendelsen af disse fremgangsmåder kan naturligvis være en nødvendighed i situationer, hvor den udførende endnu ikke har tilstrækkelig dybde og bredde i sit erfaringsgrundlag og derfor har behovet for at følge en fastlagt fremgangsmåde. Som det f.eks. kan være tilfældet med lægepraktikanten. Men i de fleste situationer må denne tilgang anses for at være stærk uhensigtsmæssig. Opbygges der ingen ekspertise og erfaring, eller slippes fremgangsmåden ikke over tid, vil det være en meget begrænsende faktor for udviklingen i performance og resultater.

Det kan nærmest sidestilles ved at sammenligne den oplevelse, der kan opnås på Michelin-restauranten eller på holdet for finere madlavning. På Michelin-restauranten agerer den rutinerede og erfarne kok, som ikke benytter sig af opskrifter, men optimerer sin udførelse og sammensætning i forhold til at kunne anvende de mest optimale ingredienser udfra den nuværende råvaresituation. Tilberedningen sker udfra en optimal udnyttelse i forhold til ingrediensernes og råvarernes beskaffenhed. Sammensætningen sker i forhold til at etablere den bedste samlede oplevelse i forhold til de retter, der i øvrigt indgår i menuen. Herimod består madlavningsholdet af deltagere, der er urutinerede i denne disciplin og derfor må følge en nøje fastlagt opskrift. Dermed tages der ikke højde for de muligheder, der med et større perspektiv og en situationsbestemt tilgang måtte være for at opnå det bedst mulige resultat.

Derfor er den store værktøjskasse ikke nok i sig selv. Den skal kunne anvendes forskelligt og i forskelligt omfang i forhold til den givne situation for herved at kunne opnå det optimale resultat, både for den strategiske diagnose og den strategiske udviklingsproces. Desuden skal en strategisk udviklingsproces aldrig igangsættes uden, der forinden har været stillet en strategisk diagnose.

Hvordan arbejdes der videre med den uendelige udfordring?

Arbejdet med den strategiske udvikling er omfattet af høj kompleksitet, og der skal ofte arbejdes med etablering af nye og utraditionelle forretningsmæssige strukturer og positioner. Aldrig har behovet for ekstern sparring været større. Udfordringen i at arbejde med markant nytænkning medfører yderligere store krav i forbindelse med at håndtere virksomhedens paradigme. Nogle virksomheder bliver så fastlåste i deres paradigme, at det kan sammenstilles med, at bakspejlet antager en størrelse, der helt blokerer for udsynet igennem forruden.

Når det så er sagt, er det væsentlig at pointere, at der i enhver strategisk udviklingsproces bør være stor involvering af virksomhedens ressourcepersoner. Der er flere forskellige gode argumenter for denne inddragelse. Meget ofte vil netop mellemlederne og virksomhedens nye unge kræfter være værdifulde bidragsydere i en strategisk udviklingsproces.

Et argument for inddragelse er, at mellemlederen ofte besidder en betydningsfuld og detaljeret viden indenfor sit ledelsesområde og de eksterne faktorer, der umiddelbart er tilknyttet dette. Denne viden skal indgå i en symbiose med den vidensopsamling, der er væsentlig at indhente indenfor andre ledelsesområder. Stillingtagen til kategorier af viden samt niveau for detaljeringsgrad, dybde og bredde i vidensopsamling skal ske i takt med, at de undersøgelser der indgår i den strategiske diagnose, skrider frem. Der analyseres løbende og analyseresultaterne er afgørende for beslutninger vedrørende den næste vidensopsamling.

Efter den strategiske diagnose kan det resterende forløb struktureres, og også her kan de nævnte medarbejdergrupper indgå med positiv effekt på det samlede resultat.

Et andet argument for inddragelse af de nævnte medarbejdergrupper er resultatet af den udvikling, de herved automatisk kommer til at indgå i. Igennem den strategiske opsamling, strukturering af viden, indsigt i analyseresultater, opmærksomhed på analyseresultaternes effekt på det fortsatte forløb vil de deltagende parter indgå i en betydelig personlig udviklingsproces. Denne proces ruste dem til at være en del af det strategiske beredskab, når den initierende udviklingsproces er tilendebragt. De har igennem processen både fået etableret et commitment og et strategisk fokus. Det giver dem både det personlige drive og forudsætningerne for at overvåge og handle strategisk. Herved kan udviklingsprocessen fortsætte i et tilstrækkeligt tempo og på et kvalificeret niveau.

Et tredje argument for inddragelse er, at der i virkeligheden bliver tale om en regulær un-freezing proces. Der bliver på denne måde automatisk arbejdet med at få opløst de barrierer i paradigmet, som er hindrende for den ønskede udvikling og forandring af virksomheden. Der etableres igennem processen en ny kultur. De oppebærer den nye kultur og opnår igennem processen en status, hvorved den nye kultur bliver stærkt rustet til at udkonkurrere den gamle kultur. Således nedbrydes hurtigt de forhold i paradigmet, som er blokerende for virksomhedens fortsatte udvikling. En effektiv proces der ikke har kostet virksomheden uhørt mange ressourcer at gennemgå.

Det betyder, at strukturering og design for udførelsen af såvel den strategiske diagnose, den strategiske udviklingsproces og herefter forandringsprocessen på flere områder har afgørende indflydelse på den kapabilitet, der udvikles i virksomheden. En kapabilitet som er en væsentlig forudsætning for virksomhedens fortsatte strategiske udvikling. En udvikling der er nødvendig at have kontinuerligt for at sikre en fremtidssikker strategisk platform.

Hvor mange virksomheder agererer reelt på et tilstrækkeligt strategisk niveau?

Indledningsvist blev spurgt til, hvorvidt der er tilstrækkelig opmærksomhed på den strategiske udfordring. Som det må fremgå, er opmærksomhed ikke nok i sig selv for at etablere et stærkt fundament for en virksomheds fremtidige eksistens. Udviklingen i industri- og konkurrencestrukturer, den fortsatte øgede hastighed der til stadighed kan iagttages for udviklingen samt den fortsat øgede kompleksitet er alle forhold, der har medført markant højere krav til, *hvordan* der arbejdes strategisk.

Dette krav er særligt stort for virksomheder med dansk udgangspunkt. Dels medfører hjemmemarkedets lille størrelse, at der ud fra en volumenbetragtning ikke er tale om en hjemmefordel. Dels har den danske velfærdsmodel medført en formentlig tiltænkt situation, hvor vilkårene for erhvervslivet har medført et reduceret behov for den andel af arbejdsstyrken med lavere uddannelse. En fortsat succesfuld udvikling af velfærdsstaten har afgørende indflydelse på konditionerne for erhvervslivets udvikling og omvendt. Disse forhold øger tilsvarende presset på erhvervslivet for at arbejde strategisk med etablering af øget værditilvækst og betydelig nytænkning på et stærkt konkurrencedygtigt grundlag.

Så alt i alt tegner der sig et billede af et udgangspunkt, hvor det er af afgørende vigtighed, at virksomheder konstant agerer strategisk på et højt kvalificeret niveau, der tager højde for de udfordringer, vi reelt set står i. De strategiske udfordringer vil både i omfang, kompleksitet og udviklingshastighed øges over tid. Så når der spørges til hvor mange virksomheder der reelt set agerer på et tilstrækkeligt strategisk niveau, skal det ses i lyset af, at arbejdet med strategisk forretningsudvikling har ændret sig markant. Konditionerne for at arbejde med strategisk forretningsudvikling har ændret sig markant. Og aldrig har behovet været større - ikke kun p.g.a. truslerne, men også p.g.a. mulighederne heri.