

Af Bettina Eriksen
Adm. Direktør

beacon|group
business development



Arbejdes der reelt med strategisk positionering?

Hvorfor arbejde med strategisk positionering?

De fleste virksomheder ofrer mange ressourcer på at etablere en attraktiv positionering i markedet. Det kan imidlertid konstateres, at dette i stor udstrækning foregår på det taktiske niveau og meget ofte tager afsæt i at udnytte virksomhedens nuværende *forretningsplatforms* styrker i forhold til de eksisterende muligheder i markedet.

Denne tilgang nærmer sig en push orienteret angrebsvinkel, det vil sige, at man optimerer på at skubbe så stor en del af sine ydelser eller produkter ud på markedet, som muligt. Dette kan eventuelt være suppleret med en videreudvikling i det eksisterende sortiment, der tilgodeser udviklingen i markedets behov.

Når der i det følgende tales om strategisk positionering, vil det ske ud fra en pull orienteret angrebsvinkel, hvor der tages stilling til, hvorhenne virksomheden skal positionere sig for igennem denne positionering at få udviklet en *fremtidssikker strategisk platform*.

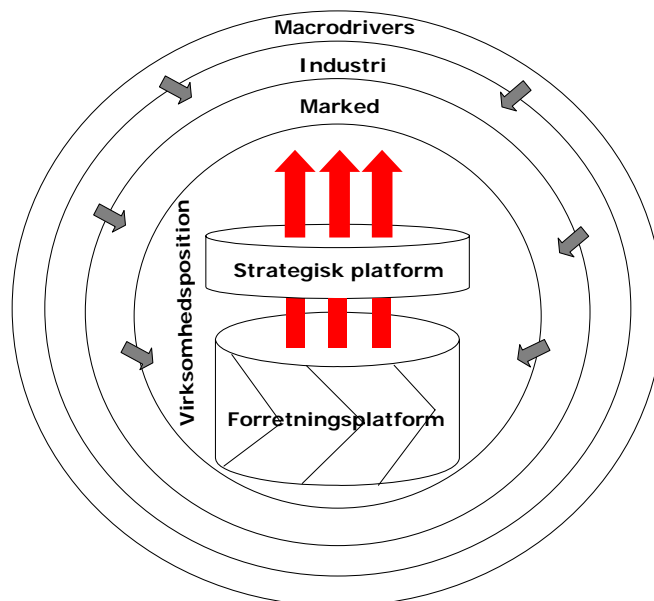
Virksomheden positionerer sig med andre ord på områder i markedet, hvis udvikling i strategisk perspektiv vurderes gunstig, samt hvor en opretholdelse af positionen populært sagt vil tvinge virksomheden igennem en udvikling, hvorved der udvikles en fremtidssikker strategisk platform.

- Den *forretningsmæssige platform* betegner 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 og strategiske position. Den forretningsmæssige platform udgør virksomhedens fundament, og det skal optimeres og være konkurrencestærkt for at give virksomheden robustheden til at få optimalt udbytte af arbejdet med den strategiske platform.

Det er væsentligt at pointere, at hverken den forretningsmæssige platform eller den strategiske platform er en statisk størrelse. De vil konstant være udsat for afgørende påvirkninger, blandt andet fra væsentlige macro drivers, der vil skabe betydelige bevægelser i industri- og markedsstrukturer. Desuden skal tilstræbes et konstant flow, der sikrer den optimale sammenhæng imellem den forretningsmæssige og den strategiske platform.

Påvirkning og udvikling af den strategiske platform



En strategisk positionering medfører, at man positionerer sig på den del af markedet, hvor man kan se, at et pull fra det identificerede marked kan etablere en fremtidssikker platform. For at kunne identificere hvorhenne virksomheden skal positionere sig, skal der foretages et analysearbejde, der muliggør besvarelse af en række spørgsmål.

Hvordan påvirker de macromæssige drivere udviklingen i de forskellige markedsområder og industristrukturer? Herunder skal undersøges:

- Vækst og volumen samt
- Hvordan markederne vil udvikle sig teknologisk og innovativt
- Hvilke markeder vil i fremtiden være first-movere med ændrede behov, der f.eks. kræver øget innovation af ydelserne eller teknologiske kvantespring i ydelserne?

Igennem kortlægningen af de macro drivers, der påvirker mulighederne for henholdsvis:

- Udviklinger i markeder
- Udvikling af nye kompetencer eller teknologiske kvantespring
- Udvikling af nye forretningsstrukturer

etableres et billede, der danner grundlaget for stillingtagen til, hvor der er mulighed for etablering af en fremtidssikker strategisk position for virksomheden.

Dette sammenholdes med en vurdering af, hvad markedets reelle nytteværdi er af virksomhedens ydelser eller produkter. Herved sikres den fortsatte udvikling at ske uden et blokeret udsyn. Og med den rette indsats vil der derimod være etableret et tilstrækkeligt stort perspektiv.

Målet er at skabe en revolution igennem evolution, og dette gøres igennem, at virksomheden med det samme etablerer en positionering, der tilgodeser det formål at få virksomheden trukket igennem en udvikling, der etablerer en fremtidssikker strategisk platform.

Virksomheden skal positioneres på de markeder, hvis krav og efterspørgsel vil bidrage til udvikling af virksomhedens ønskede position. Herigennem tvinges virksomheden til konstant at udvikle sine kompetencer og ressourcer, så de matcher udviklingen i markedets behov. Det kræver, at den strategiske kortlægning sker med en indsigt og et perspektiv, der sikrer, at virksomheden konstant har den strategiske beslutningsstyrke, der sætter den i stand til at træffe nogle omfattende beslutninger, der eftertrykkeligt kan flytte virksomheden og dens position.

Hvordan kan det tilrettelægges, så kundeporteføljen udvikler virksomheden?

Efter kortlægningen, der har identificeret hvilke markeder, virksomheden skal positioneres på, skal der arbejdes mere indgående med en strukturering af selve kundeporteføljen.

Inden for de forskellige markedsområder vil der altid være nogle markedssegmenter, der er kendetegnet ved at være de mest krævende og de første til at efterspørge nye kompetencer. Det samme mønster gør sig gældende inden for de enkelte markedssegmenter, hvor der altid vil være kunder, der adskiller sig ved at være de første til at efterspørge nye kompetencer. Begge forhold skal kortlægges, hvorefter virksomheden kan identificere sine fokuskunder.

Fokuskunderne skal være kendetegnet ved at være innovative og krævende. Det medfører, at virksomheden, for at kunne indgå i et konkurrencedygtigt samarbejde med dem, skal have dybdegående ekspertise om de strategiske forhold, der påvirker disse kunders udvikling og positioner. Virksomheden skal med andre ord være videnscenter inden for disse kunders forhold. Herigennem sættes virksomheden i stand til at etablere et reelt strategisk samarbejde med fokuskunderne. Et sådant samarbejde skal sikre, at virksomheden udvikler sine kompetencer med så stor innovationsgrad, at de ikke kun bliver first-movere inden for de valgte markedssegmenter, men også kommer til at sætte en helt ny dagsorden for industrien som helhed. Fokuskundernes motivation for samarbejdet skal ses i lyset af, at man herigennem også understøtter kundernes strategiske udvikling og konkurrencestyrke.

En fokuskunde behøver ikke i sig selv at tilhøre kategorien af store virksomheder, men det er afgørende, at der ved fokuskunderne kan identificeres et behov, som kan forventes senere at give spin-off effekt til mainstreamkunderne. Det vil sige, at de udviklinger af ydelser og kompetencer, der initieres i samarbejde med fokuskunder, forventes efterspurgt af mainstreamkunder på et senere tidspunkt.

Dermed også være sagt, at det ikke er i forbindelse med afsætningen til fokuskunder, at virksomheden umiddelbart genererer cash. Det vil i stort omfang dreje sig om meget små marginer, da aktiviteterne til disse kundegrupper vil være præget af store udviklingsomkostninger, ligesom et set-up med et videnscenter i virksomheden ligeledes er omkostningstungt. Arbejdet stiller store krav til virksomhedens strategiske og organisatoriske kapabilitet.

Formålet med satsningen på fokuskunder er at få hastighed og træfsikkerhed på den udvikling, der skal sikre virksomheden dens strategiske position på et konkurrencedygtigt grundlag. I det øjeblik det tilsvarende behov vækkes i området for mainstreamkunderne, har virksomheden afholdt sine udviklingsomkostninger, og igennem en fortsat conceptualisering af ydelserne fra fokuskunderne sikres både en god træfsikkerhed til mainstreamkundernes behov, men også en færdigbearbejdning af et cost effektivt ydelses-, produkt- og procesdesign, der på afgørende vis øger virksomhedens konkurrencestyrke.

Markante eksempler herpå kan blandt andet iagttages blandt de innovative og førende leverandører inden for elektronikbranchen. Det er en branche, der er kendetegnet ved meget store udviklingsomkostninger, hvor der ofte anvendes en stretch-strategi. Det vil sige, at den strategiske udvikling tager sit afsæt i en videreudvikling af kernekompetencer i forbindelse med nye produktudviklinger. Dette er væsentligt for afsætningsmæssigt at få kapitaliseret de store udviklingsomkostninger, der ofte skal afholdes i denne industri.

Når virksomheder inden for elektronikbranchen skal identificere fokuskunder, vil det dreje sig om kunder, der typisk er de første til at anvende nye teknologier. Disse kunders væsentligste parametre for leverandørvalg vil i stor udstrækning findes inden for performance og perceived value, hvorimod prisparameteren har en relativ mindre betydning.

Et typisk eksempel på en *fokuskunde* for en elektronikvirksomhed kunne være en kunde placeret inden for våbenindustrien eller den militære sektor, der netop ofte er kendetegnet ved at være flere år forud i forbindelse med udvikling og anvendelse af ny teknologi. Ved at indgå samarbejde med sådanne kunder kræves en betydelig viden og en væsentlig udviklingskapacitet. Omvendt vil virksomheder, der samarbejder med kunder inden for disse industrier, også have mulighed for at være de første på øvrige markeder med lancering af den nyeste teknologi. Samarbejdet kræver netop, at der konstant er en top-performance og nytænkning. Igen gennem en positionering på dette marked vil virksomheden gennem samarbejdet kunne trækkes hen i first-mover situationen på nye teknologiske landvindinger.

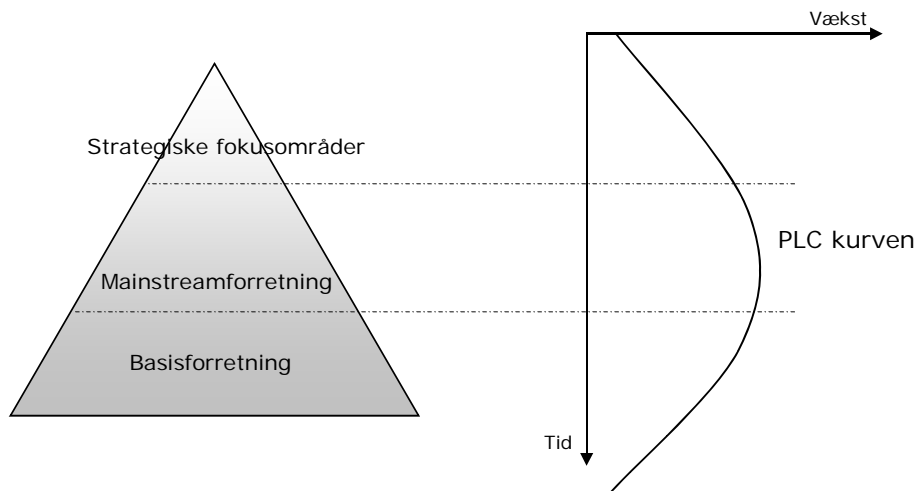
De prioriteringer, der ligger til grund for indgåelse af samarbejde, skal tage udgangspunkt i, at der kan effektueres en spin-off effekt til mainstreamkunderne.

Elektronikvirksomhedens typiske kunder inden for *mainstreamkunder* kunne f.eks. være OEM producenter til nogle af de innovative procesindustrier, f.eks. den pharmaceutiske industri eller OEM elektronikproducenter, der har markante positioner inden for hospitalssektoren eller flyproduktionen samt lignende industrier. Det fælles kendetegn for kundekategorien er, at top-performance er afgørende for en konstant bæredygtig konkurrencestyrke, og de vil derfor ofte være placeret i starten af et produktområdes vækstkurve. Det kan også dreje sig om situationer, hvor elektronikvirksomheden går udenom OEM-leddet og direkte ud til en af de pågældende industrier igennem en fortsat konceptualisering af sin ydelse inden for virksomhedens væsentlige kernekompetenceområder.

Hvorom alting er, så har den pågældende virksomhed afholdt de initierende udviklingsomkostninger inden for ny teknologi i samarbejde med fokuskunderne, og igennem en konceptualisering af denne vil virksomheden stå stærkt i konkurrencen overfor mainstreamkunderne i forhold til de eksisterende anvendte produkter.

Basiskunder kunne i dette eksempel være kunder inden for commodity-området, hvor ydelsen som udgangspunkt har været igennem en produktmodning, konceptualisering og cost effektivisering, der medfører en matching både på pris og nye anvendelsesmuligheder i den mere konsument-orienterede del af markedet. Det kunne f.eks. være trådløst netværk, GPS i biler, ny skærmteknologi, nye options til PC'er eller lignende, der giver nye anvendelsesmuligheder. En penetrering på dette marked kræver et meget lavt prisniveau, hvilket er muliggjort igennem den allerede kapitaliserede nyudvikling samt den fortsatte udvikling af proces-, produkt- og ydelsesdesign.

Kundepyramiden



Det nederste niveau i kundepyramiden består af virksomhedens basiskunder. Det er kendetegnet ved at være de kundegrupper i de valgte markedssegmenter, som ikke i sig selv indebærer den store attraktivitet for virksomheden og for virksomhedens forretningsplatform. Det er kunder, der skaber et træk i virksomheden inden for de ydelser og kompetencer, der efter mainstreamkundernes træk har opnået en economy of scale samt har gennemgået en yderligere cost effektivisering. Herved bidrager det til virksomhedens udnyttelse af kapacitet og yderligere cash flow. I denne kundegruppe skal der konstant overvåges for udfasningsaktiviteter, så virksomheden konstant har et optimalt ressource set-up til et kontinuerligt flow i pyramiden.

Dermed arbejdes der på kundesiden med tre forskellige indsatsområder:

- Indsatsen i forhold til fokuskunder er strategisk og skal sikre den konstante udvikling af virksomhedens strategiske platform, og indsatsen vil være koncentreret om forretningsudvikling, hvilket indbefatter business intelligence, teknologi-, ydelses- og kompetenceudvikling samt markedsudvikling
- Indsatsen i forhold til mainstreamkunder er primært taktisk. Indsatsen skal sikre den fortsatte bæredygtighed og finansiering af virksomhedens strategiske platform, og her vil indsatsen være koncentreret om konceptualisering, markedsudvikling og cost effektivisering.
- Indsatsen til basiskunder, der må betegnes som taktisk/operationel. Indsatsen genererer yderligere cash flow og optimering af virksomhedens forretningsplatform. Her er indsatsen koncentreret om cost effektivisering og udfasningsaktiviteter.

Langt den overvejende del af virksomheder opererer på det taktiske og operationelle niveau og udsætter dermed sig selv for risikoen for konkurrenter, der med et kvantespring pludselig har opnået en helt anderledes performance og matching af markedets behov.

Hvilke værktøjer bruges som grundlag for kundeselektering?

Etablering af en bæredygtig strategisk platform og positionering er ikke udelukkende gjort ved at gennemføre analyser, der i et strategisk perspektiv kortlægger udvikling og bevægelse i markeder, samt danner grundlag for valg. Men denne forudgående aktivitet simplificerer i betydelig grad virksomhedens fortsatte arbejde med at opretholde bæredygtigheden. Det er imidlertid en forudsætning, at dette arbejde suppleres med en konstant overvågning, hvilket virksomheden blandt andet sættes i stand til gennem etablering af en business intelligence funktion.

Når fokuskunderne skal identificeres, sker dette naturligvis tilsvarende gennem en række analyser, der skal afdække attraktiviteten for en eventuel indsats. Et oplagt værktøj at benytte for denne kvalitative afdækning vil være gennemførelse af en række høringer inden for de områder, der i første omgang er identificeret. Høringer, der tager udgangspunkt i et strategisk perspektiv og dermed kan generere nogle resultater, der indikerer:

- Kundernes strategiske platform og udvikling heraf
- Macro drivernes påvirkning af kundernes strategiske platform
- Påvirkning, udvikling og bevægelse i kundernes marked og deres kunders behov
- Specifikt: kundernes innovationsgrad
- Specifikt: kundernes planlagte udviklingsområder
- Specifikt: udviklingsområdernes placering på livscykluskurven
- Kundernes forretningsområdernes placering på livscykluskurven
- Kundernes forretningsplatform og performance
- Kundernes konkurrencesituation

Denne kortlægning skal kunne udgøre grundlaget for valg af fokuskunder, samt give virksomheden grundlag for optimal træfsikkerhed i sin matching i forhold til behovets udvikling.

Det er væsentligt at få afdækket, at udviklingen med fokuskunder vil ske på områder, der er placeret i starten af livscykluskurven, således at man opnår first mover effekten. Herved opnår man som sagt tillige en hurtigere kapitalisering af udviklingsomkostningerne, idet man har placeret sig i en gunstig position i forbindelse med at opnå så stor en andel af det samlede marked over hele "produktets" levetid. Yderligere skal de øvrige undersøgelser vise, hvor attraktiv, fremtidssikker og robust den pågældende kundes forretnings- og strategiske platform er positioneret.

Men valg af fokuskunder er ikke tilstrækkeligt til, at man herefter blot kaster sig over samtlige udviklingsprojekter i samarbejde med fokuskunderne. Hvert større tiltag på nyudviklinger skal ligeledes underkastes en undersøgelse, der dels identificerer:

- Business cyclus på det fremlagte udviklingsområde: hvilken stigningsgrad vil der være på afsætningsmulighederne, hvor lang tid vurderes levetiden at være på det fremlagte område, hvordan forventes hældning at være på faldet?
- Business cyclus: udover ovennævnte også analysere turbulens og nyudviklingsforventninger inden for området

- Er der spin off effekt til mainstream, og vil en tilstrækkelig andel af mainstreamkunderne efterspørge ydelsen til, at indsatsen kan kapitaliseres?
- Kan der være spin-off effekter til øvrige fokuskunder og andre relevante markedssegmenter?
- Hvor stor en indsats er nødvendig for at få konceptualiseret den aktuelle udvikling til mainstream?

Herigennem kortlægges udviklingsområdets samlede potentiale og omkostninger. Først vil en analyse af områdets business cyclus kunne indikere markedspotentialet i forbindelse med områdets samlede levetid. Dernæst kan etableres et billede af, hvor store løbende investeringer, der skal til for at sikre en fortsat placering på markedet. Og endelig meromsætningsmuligheder ved justeringer og konceptualisering, der gør produktet modent for mainstream.

Både de værktøjer, der anvendes til valg af fokuskunder samt prioriteringen af indsats ved de forskellige fokuskunder, skal sikre den størst mulige træfsikkerhed i de dispositioner, der skal føre til virksomhedens strategiske positionering.

At bevæge sig fra den taktiske indsats til den strategiske indsats

Det vil kræve en stor indsats at grundlægge det fundament, der kan flytte virksomheden fra det taktiske til det strategiske niveau i sin positionering. Men er det grundlæggende arbejde foretaget, vil virksomheden befinde sig i en beslutnings- og handlingsposition, der er betydelig mere simpel og håndterbar. Der vil ske et væsentligt mere optimalt forbrug af ressourcer og prioriteringer og de langtrækkende konsekvenser, der er forbundet hermed, vil være sikret et udgangspunkt med markant større strategisk træfsikkerhed.

Men det kræver, at der anvendes en helt anden indgangsvinkel til arbejdet med positionering. Det kræver, at der er foretaget dybdegående og perspektiverende analyse og beslutningsarbejde, der tager sigte på etablering af en fremtidssikker strategisk position. Det kræver, at man får et overblik over samtlige forudsætninger, der bevæger markeder, strukturer og teknologier, og at man benytter disse bevægelser som medvind for virksomhedens strategiske udvikling. De kraftige vinde bruges her og nu til at bygge vindmøller fremfor læskurer. Samtidig skal dispositionerne for placering ske ud fra, hvor der forventes de største gunstige bevægelser både i vinden, men også i behovet for de afledte produkter.

Særligt i et videnbaseret samfund, som det danske, er denne perspektiverende indgangsvinkel væsentlig for mange industriers langsigtede eksistens og dermed også opretholdelsen af danske arbejdspladser. Der er tale om en indgangsvinkel, der fokuserer på et større værdibidrag og en større videnstilførelse samt en opbygning af excellence i konceptualisering og cost effektivitet, som skal sikre det fortsatte flow både i forholdet mellem forretnings- og strategisk platform, samt i forholdet mellem aktiviteterne i kundepyramiden. Hverken platforme eller den fastlagte struktur for kundepyramiden er statiske størrelser, mange eksterne forhold vil konstant bevæge positionerne.

Når rammer og forudsætninger er på plads, vil det fortsatte arbejde bestå i at sikre et konstant og optimalt flow samt en optimal balance. Det er et arbejde, der fortsat vil flytte virksomheden markant, men med det forudgående arbejde får virksomheden placeret sig på et niveau, hvor man har den strategiske og organisatoriske kompetence til at operere med høj performance i et foranderligt marked. Herefter drejer det sig reelt om en relativ simpel og håndterbar opgave – den indledende strategiske positionering er på plads.

November, 2004
Partner Bettina Eriksen
Flensby & Partners A/S
mobil: 24 23 75 30
www.flensby.com