

STRATEGI NOTE

Et bud på en model til udarbejdelse af en virksomheds strategi

Resume:

Følgende note, er en meget kort (ca. 6 sider) introduktion til en model til udarbejdelse/revidering af en virksomhedsstrategi. Noten er baseret på input fra mange forskellige tanker og ideer indenfor strategi, organisation og organisationsudvikling samt afsætning og marketing. Den beskrevne model, og de delelementer som den består af, er et forsøg på, at tage de bedste ideer og lave en 'best practice' model. Modellen indeholder mange punkter og delelementer, og man kan naturligvis udelade mange punkter, eller blot behandle dem overfladisk i en revideret implementering af modellen.

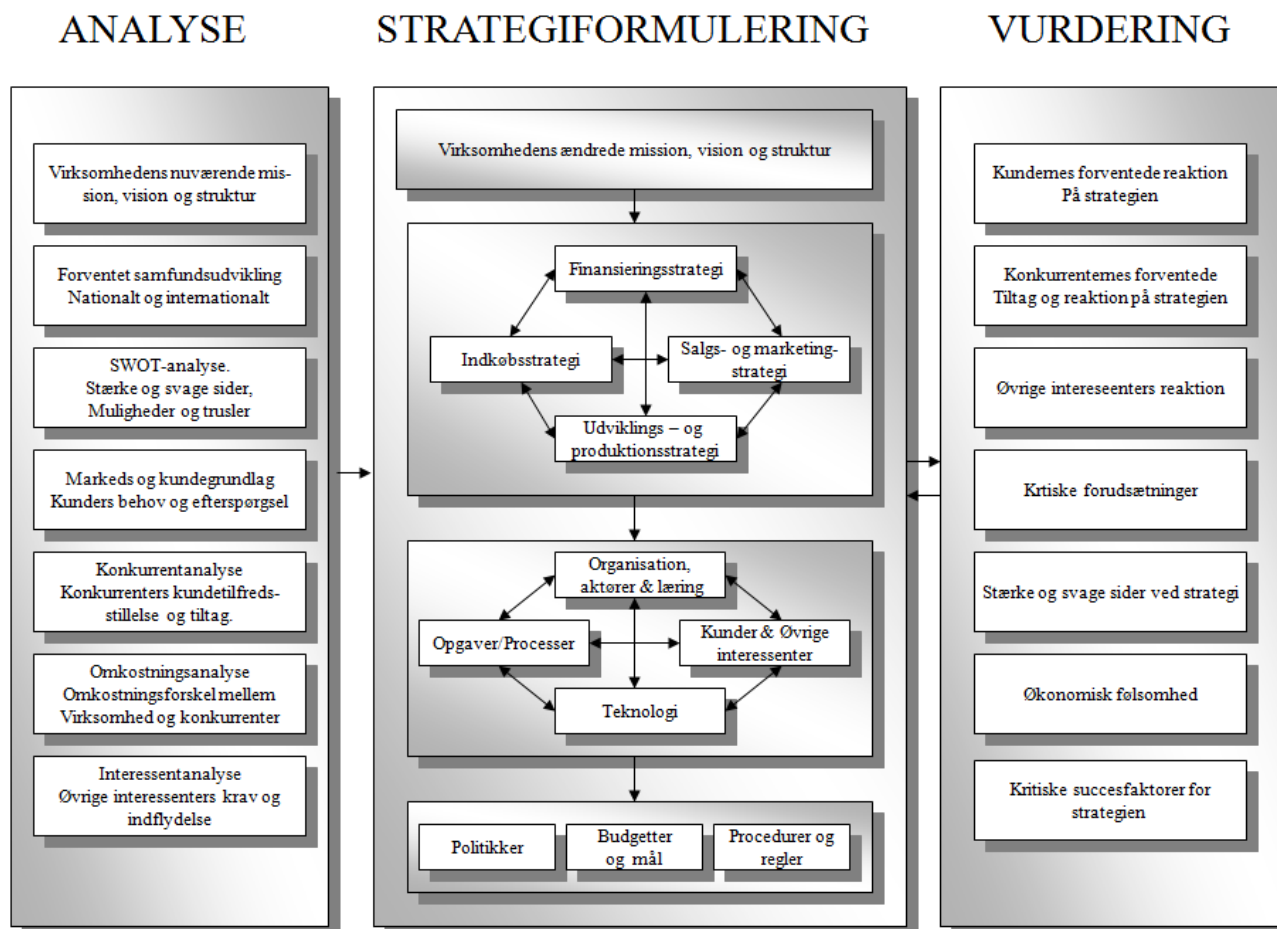
Version 1.0

DENNE NOTE TAGER UDGANGSPUNKT I DEN TRADITIONELLE "GAMLE" STRATEGI FORMULERING SOM EN "FAST PLAN", SOM EFTERFØLGENDE SKAL IMPLEMENTERES.

ER MAN TIL EN MERE DYNAMISK TILGANG, SÅ SE BESKRIVELSE AF:

"HÆNDELSESBASERET STRATEGISK STYRING"

Strategimodellen



Figur 1 Strategiformuleringen.

Strategiprocessen består af 3 trin:

1. Analyse
2. Strategiformulering
3. Planvurdering

Analyse

I analysefasen gennemgår man en række forskellige indbyrdes afhængige emner. Man tager udgangspunkt i hvad man tidligere (1970-1980'erne) kaldte virksomhedens idegrundlag og struktur, og som nu oftest er blevet erstattet af termerne mission og vision. Altså hvad er essensen af virksomhedens grundlag og dermed også de kerneprocesser såvel som kerneområder hvor virksomhedens viden ligger. Dette er en den lidt selvbeskuende inde-fra-ud betragtning.

Man analyserer derefter samfundsudviklingen både nationalt og internationalt for at overveje indflydelse fra den økonomiske udvikling, lovgivningskrav, overordnede trends etc. Dette er den bredere ude-fra-ind betragtning.

Man analyserer markedsudviklingen (evt. alternative markeder) og forventede krav fra kunderne, og dernæst laver man en generel SWOT-analyse over virksomhedens stærke og svage sider såvel som muligheder og trusler.

Man vurderer konkurrenternes tiltag. Hvad vil de gøre for at understøtte og tilfredsstille kunderne, og på hvilke områder vil de forsøge at stække virksomheden (de svage sider?). Ligeledes vurderes konkurrenternes omkostningsstruktur i forhold til egen omkostningsstruktur for at vurdere konkurrencedygtigheden.

Øvrige interessenters indflydelse på virksomheden vurderes. Herunder ikke mindst medarbejdere og aktionærer, men det kan også være leverandører, politiske forhold m.m.

Alle disse delanalyser af nuværende situation er input til selve strategiformuleringen.

Strategiformulering

Idegrundlag/mission og vision

Første formulering i strategiplanen er formulering af det fremadrettede idegrundlag/mission og struktur for virksomheden. I denne formulering kan der også indgå en bredere og mere fremadrettet (fremtids orienteret) vision for virksomheden – ”hvor er vi om 3-5 år” som en visions erklæring.

Strategi opdelt i 4 hovedstrategier

Nedenstående model bygger på forudsætningen om en produktionsvirksomhed. Er det en handels-virksomhed er der normalt ikke behov for en udviklings- og specielt ikke en produktions strategi, og er det en serviceydelse virksomhed bør det overvejes at udskifte udviklings- produktions, og ind-købsstrategi med eksempelvis en personale- og kompetence strategi hvor essensen af virksomhedens ydelse er langt mere direkte afhængig af de ansattes kompetencer og de ansattes samspil med kunderne.

Ud fra det nye/korrigerede idegrundlag formuleres den generelle strategi, som nedbrydes i 4 hovedstrategier som er indbyrdes afhængige og påvirker hinanden:

- **Finansieringsstrategi:**
 - o Egen og fremmedfinansiering (Finansierings- og likviditetsmål)
- **Salgs- og marketingstrategi:**
 - o Marketingstrategi overfor kunder (Reklame- og interaktionsmål)
 - o Indsats på Markeder, Kunder og Segmenter (Salgsindsats, Omsætnings- og DB-mål)
 - o Strategiske alliancer (Samarbejdsmaal)
 - o Distributionskanaler (Salgskanal- og logistikmål)
 - o Indsats og ressourcer (Ressource og indsatsmål)
- **Udviklings- og produktionsstrategi:**
 - o Hvad vil vi udvikle og hvornår (udviklingsmål)

- Hvorledes vil vi producere og med hvad (Teknologi- og logistikmål)
- Hvad vil vi producere selv, og hvad vil vi outsource (Teknologimål)
- **Indkøbsstrategi:**
 - Hvilke leverandører og hvilket kvalitetsniveau (Lev.- kvalitets- og logistikmål)
 - Strategiske alliancer (Leverandør, leveringssikkerhedsmål)

Strategien skal være de overordnede retningslinier for hvad virksomheden skal arbejde sig hen i mod. En form for guidelines, men også så konkret at det kan fungere som kompaslinier for ledelsen i tiden der kommer, og der skal også være sat nogle tidsmæssige angivelser på hvornår visse milestones af de enkelte del-strategiers mål skal være opfyldt.

Leavitts systemmodel & Balanced Scorecard

En strategi skal udmøntes og gøres konkret.

Når man ændrer en virksomheds strategi, reformulerer en strategi eller stiller nye krav, må man også overveje hvorledes dette får indflydelse på virksomheden.

Leavitt beskriver en virksomhed i 4 indbyrdes forbundne komponenter:

- Struktur:
 - Organisation
 - Hierarki, delegering, arbejdsdeling
 - Regler, etc
- Teknologi:
 - Maskiner (automatiseringsgrad)
 - Bygninger
 - Informationssystemer:
 - Planlægning (produktionsplanlægning)
 - ERP, CRM etc.
- Aktører:
 - Medarbejdere
 - Know-how og viden
 - Værdier og holdninger, etc
- Opgaver:
 - Processer som skal udføres
 - Salgs- udviklings- og produktionsprocesser
 - Styringsprocesser, etc

Når strategien er formuleret skal man efterfølgende overveje om nuværende virksomheds "systemmodel" er hensigtsmæssig.

Kapland og Norton som har udviklet Balance Scorecard teorien opdeler synet på virksomheden i 4 delvist anderledes dimensioner:

- Læring og vækst (kan indeholde både Aktører og Struktur dimensionerne fra Leavitt)

- Interne processer (kan indeholde Opgave og Teknologi dimensionerne fra Leavitt)
- Kundeperspektivet
- Finansperspektivet

Altså; kan man nå den formulerede strategi med nuværende organisationsmodel, eller skal der ændres i organisationen og/eller organisationsformen. Kan vi nå målene med nuværende teknologiske stadi, eller skal der foretages investeringer og ændringer i den måde vi styrer tingene på. Hvorledes påvirker strategien vore medarbejdere, og kan den nuværende medarbejderstab og sammensætning løse opgaven. Skal der formuleres nye krav og holdninger som er nødvendige for en ændret strategi. Er nuværende forretningsprocesser hensigtsmæssige, eller skal der laves korrektioner og ændringer. Hvorledes servicerer vi vore kunder, og er der andre interessenter der er vigtige for gennemførelse af vores strategi. Hvilke finansielle mål skal opnås, og hvorledes skal vi måle disse for at strategien er succesfuld.

Først når der er givet svar på disse spørgsmål og dermed en klar udmøntning af strategien i krav til virksomheden i form af:

- **Organisatoriske ændringer / læring og vækst (tidsplan):**
 - o Organisationsplan
 - o Krav til ledelsesstil og ledelseskultur
 - o Krav til ledere fagligt såvel som psykologisk
 - o Krav til medarbejdernes viden og indsats
 - o Krav til medarbejderstabens størrelse og sammensætning
 - o Krav til holdninger (socialt, psykologisk og samarbejds-mæssigt)
- **Teknologiske- og procesmæssige ændringer (tidsplan):**
 - o Teknologisk stadi, Produktionskapacitet, In-og outsourcing m.m.
 - o Kvalitetshåndtering, styring og måling
 - o Investering i udstyr (ressourcekrav)
 - o Krav og ændringer til informationssystemer og styring
 - o Fastlæggelse af nye/ændrede forretningsgange
 - o Optimering af virksomhedens processer til at understøtte strategien
- **Håndtering af kunder og øvrige vigtige interessenter (tidsplan):**
 - o Markeds-mæssig indsats (marketing, sælgerstyrke, m.m.)
 - o Distributionskanaler, logistikændringer, m.m. (ressourcekrav)
 - o Leverandør partnerskaber etc.

Formulering af politikker

Først når man har formuleret hvorledes virksomhedens "systemmodel" kan man udmønte dette i en række mere konkrete politikker såsom:

- Personalepolitik
 - o Holdninger og kultur
 - o Uddannelsespolitik
 - o Rekrutteringspolitik
- Indkøbspolitik
- Salgs- marketing politikker (salgsbetingelser, kundevurdering m.m.)

- IT-politik
- etc

Procedurer og regler - Kvalitetsstyring

Politikker kan nedbrydes endnu mere konkrete beskrivelser i form af deciderede procedurer (skriftligt beskrevne forretningsgange) samt regler. Hvor langt og hvor vidt man vil foretage en sådan beskrivelse under strategiformuleringen er op til den enkelte virksomhed.

Ofte har en virksomhed en omfattende mængde af procedurer og regler i forvejen bl.a. i et kvalitetsstyringssystem, og der er da alene tale om en ændring af disse til at understøtte evt. nye politikker og nødvendige ændrede forretningsgange.

Strategien kan dog også blot angive nogle konkrete mål der skal følges op på (projekter) omkring nødvendige ændringer af virksomhedens procedurer og regler.

Budgetter og mål – herunder Balance Scorecard

Strategien kan ligeledes udmøntes i nogle overordnede budgetter samt/eller opstilling af nogle økonomiske samt øvrige mål.

I alt for mange tilfælde udarbejder virksomhederne en strategi der så skal sættes tal på af økonomifunktionen. Dette bliver i rigtig mange tilfælde nogle overordnede tal oftest baseret på gætteri og i værste fald ønsketænkning.

Der er set mange strategier hvor der findes et større appendix med lange talkolonner med både drifts- balance- og likviditetsbudgetter, men hvor et decideret og dybdegående link mellem tallene og den udarbejdede strategi i høj grad mangler.

I bedste fald er budgetterne udarbejdet baseret på hårde faktra fra de afledte beslutninger og konkret viden fra strategien. Hermed forstået, at hvis økonomiske mål skal være blot tilnærmelsesvis valide skal man have dyb viden om:

- Hvorledes forventes omsætningsstigningen at kunne gennemføres:
 - o Hvilke konkrete nye kunder og hvilke konkrete nye produkter med hvilken omsætning.
 - o Hvilken salgsindsats, og hvilke salgskanaler og til hvilke omkostninger
- Hvilken kapacitet skal omsætningsstigningen kunne gennemføres med:
 - o Hvilke investeringer skal vi foretage, og hvorledes finansieres dette
 - o Hvilken personalesammensætning skal der foretages, Uddannelse etc.
 - o Hvorledes forventes kapacitetsomkostningerne at udvikle sig.

Etc. etc.

Ud over eller som alternativ til deciderede strategibudgetter kan der udarbejdes balance scorecard KPI som er udtryk for målepunkter i forhold til strategiens kritiske succesfaktorer. Altså at få identificeret de kernefaktorer som er væsentlige at måle op på løbende for at følge forventningerne til strategiens implementering.

Aktivitetsbudgettering

Et af de punkter hvor langt de fleste virksomheder (specielt produktionsvirksomheder) har det største problem er, at skabe en sammenhæng mellem aktivitetsniveau (omsætningen) og kapacitetsbehov (produktionskapaciteten). Ofte har virksomhederne ikke en planlægningsmodel der kan beregne det afledte kapacitetsbehov baseret på den forventede aktivitet (salgsbudget til investerings- kapacitets- og personalebudgetter).

Hvor ofte har en virksomhed udarbejdet års strategibudgetter som rent faktisk er linket sammen med den årlige budgetlægnings proces. Altså at strategibudgetterne indgår som mål for virksomhedens årlige planlægningscyklus, hvor der udarbejdes årsbudgetter og følges op med aktuelle tal. Ofte bliver strategiudarbejdelsen en øvelse der bliver gjort hver 3-5 år med måske årlige mindre justeringer, men hvor der ikke er – eller kun i meget ringe omfang - en tilbagekobling til den årlige budgetlægnings proces, og som sagt oftest ingen link mellem Økonomisk årsstrategimål, Årsbudget og aktuelle årstal.

I stedet for at udarbejde masser af sider med forventede detaljerede omsætnings- vareforbrugs- og kapacitetsomkostninger 3-5 år ud i fremtiden er det bedre at få sat tal på de konkrete økonomiske beslutninger som man faktisk kender til, og som man faktisk vil måle sig op på. Dette kan være de nødvendige – og ud fra strategien besluttede – investeringer. Det kan være mål for omsætning fra forventede introducerede nye produkter; omsætning fra specifikke nye kunder etc. etc. Det kan også være en række Nøgle måletal (KPI'er) i Balance Scorecard sammenhæng, men det vigtigste er, at de beskrevne mål der bliver sat, er noget man faktisk også har tænkt sig at måle på de næste år frem.

Planvurdering og Risk Management

En vurdering af hvorledes kunder såvel som konkurrenter reagerer på strategien (som 2 meget vigtige interessenter for virksomheden). Ligeledes en vurdering af hvorledes øvrige interessenter reagerer.

Få beskrevet alle kritiske forudsætninger for strategiens gennemførelse, og evt. muligheder for at imødegå disse, og/eller muligheden for at identificere en kritisk forudsætnings sammenbrud så tidligt som muligt. Også teknikker indenfor Risk Management kan tages i brug. En decideret afdækning af strategiske- taktiske og operative risici med en vægtning af sandsynlighed og vægtning af indflydelse på virksomheden samt tiltag for nedbringelse af disse. Imødegåelse af risici skal naturligvis vurderes med de afledte omkostninger hertil kontra sandsynlighed og betydning for virksomheden.

Få beskrevet strategiens stærke og svage sider (svage sider indgår til tider som kritiske forudsætninger).

Få beskrevet den økonomiske følsomhed. Få afklaret hvad kritiske forudsætningers betydning har økonomisk for virksomheden (Finansiell Risk Management). Altså en vurdering af hvilke kritiske forhold der kan have indflydelse på strategiens økonomiske mål. Eksempelvis hvis en given vækst afhænger af udvikling af et eller nogle få produkter

etc. og hvad dette har af økonomiske følsomhed hvis en eller flere forudsætninger ikke holder stik.

Hvis kritiske forudsætninger eller den økonomiske følsomhed giver sig udtryk i en ikke acceptabel vurdering bør der indledes en iteration i en omformulering af strategien således at de kritiske forudsætninger mindskes og den økonomiske følsomhed forbedres.

Hele opdelingen i en decideret udarbejdelse af strategi og en efterfølgende Planvurderings proces er ofte ikke realistisk i virkeligheden. I en normal proces bør man hele tiden iterativt overveje delelementerne i planvurderingen i takt med at man udarbejder strategien, og får revideret strategien hvis der er elementer i planvurderingen der tilsiger dette.