

Noget om strategiplanlægning

I mange mange år har jeg regelmæssigt beskæftiget mig med strategiplanlægning. Sammen med klienter, da jeg var partner og direktør i PA Consulting Group, naturligvis også for PA selv, og siden, som selvstændig strategi- og ledelsesrådgiver og som bestyrelsesmedlem. I begyndelsen kaldte jeg det strategisk planlægning, siden strategiudvikling – og nu synes jeg bedre om ordet strategiplanlægning.

Mulighederne for at planlægge for fremtiden har ændret sig ganske væsentligt siden begyndelsen af 80'erne, men det gør ikke planlægningsopgaven mindre væsentlig. Hvis man mener at planlægning af en virksomheds fremtid er umulig, overlader man jo virksomhedens ve og vel til tilfældighederne. Planbegrebet og planerne har blot fået et andet udseende og indhold, end dengang fremtiden var mere forudsigelig.

Jeg har ofte haft lyst til at nedfælde nogle af mine erfaringer i en ultrakort strategi-ABC. En jordnær vejledning rettet mod praktikere, som ikke orker alle strategibøgerne, eller som efter begejstret læsning finder ud af, at der mangler en praktisk fremgangsmåde som dækker en hel strategiproces. En ramme som gælder i alle sammenhænge, og som sikrer, at man ikke går helt galt i byen. Så kan man selv udfylde rammen med de specifikke metoder og teknikker, som er nødvendige i den konkrete situation.

Det har været et mål at gøre den kort – på bekostning af eksempler og uddybende forklaringer. I teorien er strategiplanlægning enkelt, men i praksis viser det sig meget svært. Min erfaring er, at en af forskellene på succesfulde og ikke-succesfulde virksomheder er, at ledelsen i sidstnævnte ofte undervurderer det enkle.

Det vil glæde mig, hvis mit skriv kan inspirere til mere frugtbare strategiprocesser.

Bjarne Nielsen

Indhold

Strategiplanlægning er måske den sværeste ledelsesopgave	2
Man kan ikke købe en god strategiplan	3
Grundlaget er fakta, videndeling, tid og hårdt arbejde	3
Strategiprocessen består af fire faser	4
Fase 1, Indsigt	4
Fase 2, Ambition	5
Fase 3, Strategi	6
Fase 4, Implementering	7
Resultatet af strategiprocessen	7
Appendiks – Ordforklaring	9

Strategiplanlægning er måske den sværeste ledelsesopgave

En (forretnings)strategi angiver hvordan, i princippet, en ledelse ønsker at opnå et mål for virksomheden, som er afgørende for dens langsigtede succes. Mål og strategi, samt andre væsentlige ting som jeg senere skal komme ind på, udgør strategiplanen. Den er rammen for den daglige drift. Den kan være skrevet ned i et pænt dokument, eller dens elementer kan, i sjældne tilfælde, være en så levende og integreret del af hverdagen, at en samlet fremstilling er unødvendig. Uanset dokumentationsgraden er en strategiplan uundværlig, fordi den angiver ...

1. virksomhedens fremtidige destination (og begrundelsen)
2. tempoet til at nå destinationen (og begrundelsen)
3. hvordan rejsen i hovedtræk skal foregå (og begrundelsen)
4. hvordan rejsen gennemføres i praksis (og begrundelsen)

Strategiplanlægning er et "spil om fremtiden", hvor hele virksomheden er indsatsen, og hvor mulighederne for at fortryde oftest er udelukket eller forbundet med meget store omkostninger. Forskellen på gode og dårlige strategier kan betyde knald eller fald for hele virksomheden. Derfor er strategiplanlægning måske den sværeste - men måske også allervigtigste - blandt alle ledelsesopgaver.

Man kan forhøje sine chancer for at vinde spillet. Gode strategiplaner kommer af en kombination af mange fagdiscipliner og kompetencer. Og undervejs er der brug for både venstre og højre hjernehalvdel. På den ene side analytisk sans, systematik, fakta og erfaring – og på den anden side kreativitet, uortodoksi, intuition og friske øjne. Men processen skal struktureres og styres, og det er det, dette skriv handler om.

Man kan ikke købe en god strategiplan

Det første man må gøre sig klart er, at gode strategier ikke kan købes hos konsulenter, eller delegeres til en strategiafdeling. Konsulenter (og strategiafdelinger) kan derimod være meget værdifulde sparringpartnere. De kan bidrage til at designe strategiprocesen, de kan stille ressourcer, metoder, værktøjer og specialviden til rådighed – og de kan lave gode analyser og beregninger. Et samarbejde med konsulenter kan således gøre en stor positiv forskel i en strategiproces.

Strategiske beslutningers betydning kombineret med et altid mangelfuldt beslutningsgrundlag kræver, at den ansvarlige ledelse selv er i førersædet i strategiprocesen. Strategivalgene bliver ganske enkelt mere sikre, når ledelsen har været involveret i analysearbejdet forud for strategiu udviklingen. Samtidig er det afgørende for strategiernes senere gennemførelse, at strategierne passer til ledelsens personlige stil og kompetencer. Når ledelsen har truffet sit valg, vil det blive bakket 100 % op, og når det begynder at gå skævt, vil der blive sat ind og korrigeret. Ingen andre vil få skylden for at have givet dårlige anbefalinger.

En sammenligning til Sirius-Patroljen er nærliggende. Mandskabet i patroljen er dybt afhængige af deres slæde og hundespand. Derfor bygger de selv slæden, så de ved, hvordan den skal repareres, hvis (når!) den går i stykker undervejs. Og de ved, hvor dens svage punkter er. De har også selv valgt hundene, så de ved hvilke og hvad, de skal holde særligt øje med.

Grundlaget er fakta, videndeling, tid og hårdt arbejde

Ingen strategiplan er også en slags strategiplan. Alle virksomheder har en strategiplan. Nogle har den bare ikke nedskrevet, og for andre er den ikke resultatet af en formaliseret strategiproces. En gang imellem er det en god ide, at gå mere formelt til værks ved både gennemføre en systematisk strategiproces og gøre sig umage med at dokumentere resultatet. Det samler organisationen ved at skabe en klarhed om mål og midler.

I bund og grund udvikles gode strategier i en søge-læreproces. Jo mere man beskæftiger sig med strategiplanlægning, jo dygtigere bliver man. Man prøver at forstå, f.eks. hvad der driver markedet, og få nogle ideer til, hvordan ens egen virksomhed kan gøre det bedre. Man rammer ikke plet, men bliver klogere end man var før. For at blive klogere, både som individ og ledergruppe i fællesskab, og derved udvikle bedre strategier, er mindst tre ting nødvendige.

For det første må man være kompromisløs med hensyn til fakta. Nogle giver for hurtigt op, hvis de ikke kan finde fakta, eller hvis fremskaffelsen viser sig for kostbar eller tidskrævende. De går så ofte i den anden grøft og baserer strategierne på rene gætteri. Men med datafremskaffelse må man være kreativ og ofte gøre antagelser, som underbygges og forklares kvalificeret. Næste gang bliver man mere sikker, fordi man har noget at tage udgangspunkt i, og fordi man i mellemtiden er mere opmærksom på behovet for bestemte fakta.

For det andet må man løbende nedfælde planlægningsprocessens resultater på tryk. Det er forudsætningen for effektiv videndeling, og nødvendigt for at andre kan få ordentligt indblik i ens overvejelser, og bidrage kvalificeret til strategiprocesen. Samtale er fint, men det talte ord er ikke tydeligt og forpligtende nok. Når "taleboblerne" er væk kan der være meget forskellige opfattelser af, hvad der blev sagt. Power Point præsentationer er ofte upræcise og overfladiske. Kun med normal tekstform (et "Word" dokument) er man sikker på at kunne rumme den nødvendige information. Udnævn en hovedredaktør og påbegynd strategidokumentet allerede dag ét.

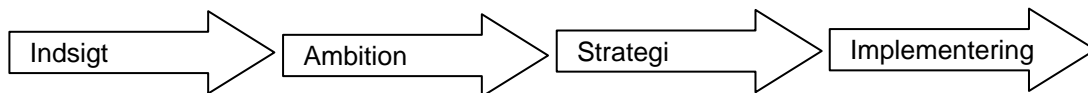
Endelig for det tredje kan man ikke klare strategiplanlægningen på et to-dages seminar. Man kan naturligvis i sjældne tilfælde være tvunget til det - men hvis det er længe siden, man systematisk har beskæftiget sig med strategiplanlægning, tager en seriøs strategiproces flere måneder under anvendelse af ikke ubetydelige ressourcer.

Strategiprocesen består af fire faser

Man kan selvfølgelig bare kaste sig ud i det. Spille efter gehør og indlægge et par spektakulære innovationsøvelser et eller andet eksotisk sted. Men en struktureret proces, med klare opgaver, deadlines, resultatkrav, ansvar etc., forhøjer sandsynligheden for en god strategiplan. Og måske vigtigere: den er en rimelig billig sikring mod katastrofalt dårlige strategier.

Egentlig er der intet nyt under solen. Uanset om man bekender sig til Porters "Five Forces", til "Blue Ocean Strategy", eller andre relevante analyseværktøjer mv., er der en enkel logisk rækkefølge i en strategiproces. Lige som A kommer før B, og B kommer før C! Før man leder efter, og begiver sig ud på, det blå ocean, er det fornuftigt reelt at vide, hvad ens fartøj kan. Det er også rart at kunne navigere, og at forstå så meget som muligt af det farvand, man begiver sig ind i.

Så uanset at alle virksomheder må finde deres egen mere specifikke måde at strategiplanlægge på, er det en proces i fire faser. Det der adskiller gode strategiproceser fra hinanden er først og fremmest de værktøjer, der tages i anvendelse undervejs i disse faser, graden af involvering af andre end topledelsen, graden af hypotesestyring af processen og den tid, der anvendes. Men disse forskelle er ikke emnet for dette skriv. De fire faser som kort beskrives i de følgende afsnit er:



Kvaliteten af arbejdet i én fase påvirkes af kvaliteten af arbejdet i de andre faser. Ofte vil man have behov for at bevæge sig tilbage i faserne, fordi man senere i processen er blevet væsentligt klogere. Men det er nødvendigt for en effektiv proces, at man formelt afslutter en fase, før den næste påbegyndes.

Fase 1 - Indsigt

Denne fase kræver primært systematik og hårdt arbejde. Det centrale output er virksomhedens strategiske dagsorden – dvs. de emner der skal adresseres for at skabe en succesfuld udvikling. Det handler om at søge at forstå nutiden og fremtiden, for senere at kunne sætte mål og udvikle strategier. Gode strategier er baseret på dyb indsigt i, hvad det er der driver, og forventes at drive, profitten i det pågældende marked. Følgende ni trin skaber et godt grundlag for indsigt:

1. Afgræns området for strategiplanlægning, fastlæg målestokken for succes (værdiskabelse) og klarlæg magtstrukturen i relation til strategiplanens godkendelse og accept
2. Opstil den (regne)model som løbende i strategiprocesen skal anvendes til at illustrere og konsekvensberegne værdiskabelsen
3. Kortlæg og forstå virksomhedens nuværende værdiskabelse – dvs. hvem, hvad, hvor, hvorfor og hvor meget værdi der skabes (brug regnemodellen)
4. Kortlæg og forstå markedets og konkurrencens natur og virksomhedens konkurrencemæssige position
5. Identificer de faktorer (value drivers) i virksomheden og i omverdenen som har væsentlig indflydelse på virksomhedens værdiskabelse – og gør antagelser om deres fremtidige udvikling

6. Udarbejd en eller flere fremskrivninger af virksomhedens værdiskabelse på grundlag af det foregående samt gældende planer
7. En SWOT analyse gør ingen skade
8. Udarbejd på baggrund af det foregående en liste over alle de emner som bekymrer ledelsen mht. fremtidig værdiskabelse og konkluder virksomhedens strategiske dagsorden
9. Lav en liste over mulige strategier til at løse udfordringerne på den strategiske dagsorden

Nogle gange kan det være hensigtsmæssigt at begynde denne fase med (et første bud på) trin 8, og bruge resultatet heraf til at fokusere arbejdsindsatsen i fasen.

Fase 2 - Ambition

At sætte strategiske mål begynder med at sætte mål for det helt grundlæggende virksomheden er sat i verden for. For en privat virksomhed er det ikke så svært; her er det ultimative succeskriterium virksomhedens værdi for ejerne: aktionærværdi. Nogle taler i stedet om interessentværdi (stakeholder value) – men i ordentlige virksomheder kan man ikke skabe konkurrencedygtig langsigtet aktionærværdi uden konkurrencedygtig langsigtet interessentværdi. Aktionærværdi er det, der bliver tilbage, når alle andre har fået deres. Derfor er aktionærværdi i en privat erhvervsvirksomhed alle måls moder. Dette mål skal naturligvis nedbrydes i en hierarkisk række af operationelle delmål.

I hele strategiprocesen – såvel som i daglig drift - må det være klart, hvad succes betyder for virksomheden, og hvordan succes'en måles. Analyser, strategimuligheder og strategivalg må hele tiden rettes imod reelle mål og måles med den rigtige målestok. Aktionærværdi kommer af frie pengestrømme. Ikke af overskud. Ikke af omsætning!

Så hvor højt skal ambitionsniveauet være? Hvad skal virksomheden give i afkast til aktionærerne? Hvor meget skal den være værd om f.eks. 5 år? Svaret beror på en sammenvejning af en række faktorer – herunder hvilket ambitionsniveau ledelsen selv føler sig til rette med, samt hvilke vækstmuligheder og alternative kapitalanvendelsesmuligheder der er.

Hvilken af virksomhederne i figuren vil du helst være leder af?

Virksomhed		A	B
Omsætning	mio. kr.	500	650
Overskud før skat	mio. kr.	100	150
Bundet kapital	mio. kr.	400	1.000
Overskudsgrad	%	20	23
Kapitalafkast	%	25	15

Ambitionsfasen er en fase, som desværre ofte resulterer i en del varm luft. Den kan opdeles i følgende fem trin:

1. Begynd med at efterse og eventuelt justere virksomhedens eksistensberettigelse i forretningslivet – virksomhedens mission - igennem hvilken den opfylder sit formål: at skabe aktionærværdi
2. Overvej om ejere og ledelse har grundlæggende værdier og holdninger, som vil kunne begrænse og guide strategivalget - f.eks. vedrørende emner som social ansvarlighed

3. Beslut så hvor ambitiøs man ønsker at være mht. virksomhedens fremtidige udvikling. Jo højere ambitionsniveau, des højere risiko.
4. Formuler den vision som kort udtrykker, hvad det er for en fremtidig virksomhed, man ønsker. En god vision kan frigøre meget energi i en organisation.
5. Sæt konkrete mål som skal opfyldes for at komme mod visionen. Mål for ejere, kunder, markedsandel, medarbejdere etc.

Fase 3 - Strategi

Dette er den rigtig svære fase – men den er nemmere, hvis de to forudgående faser er gennemløbet godt. Det er langt lettere at udvikle gode strategier, når man har den fornødne indsigt i sin virksomhed og omverden, og når man har klare og relevante mål. Sandsynligheden for at udvikle gode strategier stiger også, hvis man lader sig eksponere for nye indtryk, anderledes tanker etc. Det er ikke frugtbart at isolere sig! Strategifasen kan opdeles i følgende fem trin:

1. Sæt scenen for hvilke typer strategier der skal tænkes i. Det beror meget på, hvor stor handlefrihed virksomheden har. Er der f.eks. tale om krise, konsolidering eller vækst?
2. Udvikl mange konkrete strategimuligheder (- dette er i høj grad en kreativ opgave)
3. Evaluer, prioriter, konsekvensberegner og test strategierne individuelt og i samspil (- dette er absolut ikke en kreativ opgave, bort set fra datafremskaffelse og testmetoder)
4. Vælg (- her er der også brug for intuition og mod.)
5. Test valgene (igen)

Til at strukturere den kreative strategiudvikling kan man gå frem efter hvor lavthængende strategimulighederne er. F.eks. følgende seks klasser gående fra "lavt" til "højt" (fra let til svært):

- A. Mere af det samme. Er det nok? Ellers ...
- B. Find ud af at stoppe med at fortynde eller destruere værdi. Er det nok? Ellers ...
- C. Find ud af hvor meget en trimning af den eksisterende virksomhed kan bidrage. Er det nok? Ellers ...
- D. Find ud af hvor meget investeringer i den trimmede forretning kan bidrage. Er det nok? Ellers ...
- E. Find ud af hvor meget nye produkter og/eller markleder kan bidrage. Er det nok? Ellers ...
- F. Find ud af hvor meget tilkøb af forretning der er nødvendigt. Er det realistisk? Ellers må ambitionsniveauet sænkes – tilbage til fase 2!

Når der lægges op til beslutninger om strategier, har jeg ikke sjældent hørt argumentet: "Vi kan ikke vise, at dette her betaler sig, men det er strategisk rigtigt at gøre det." Dette udsagn reflekterer i bedste fald en fejlagtig holdning og i værste fald en disrespekt for de værdier, der forvaltes.

Strategiske beslutninger skal (som de fleste andre forretningsmæssige beslutninger) tages på grundlag af klare forudsætninger om nutidsværdien af fremtidige pengestrømme. Den økono-

miansvarlige har et særligt ansvar for at regnemodeller, ledelsesrapportering, beslutningsgrundlag mv. tager hensyn til økonomiske realiteter.

Fase 4 - Implementering

Desværre er der mange strategiproceser som stopper efter fase 3 – og det er ofte årsagen til, at man efter et par år kan se, at strategierne ikke er blevet gennemført. Strategier skal omsættes til konkrete projekter og handlinger. Derfor kræver denne fase stærke kompetencer i, hvad man på nudansk kalder execution - det at få tingene til at ske i hverdagen - i drift og projekter.

Der må udfærdiges detaljerede operationelle implementeringsplaner som nøje beskriver, hvem der skal gøre hvad, hvor, hvornår og hvorfor - og hvad det kræver af ressourcer. Hvert eneste projekt skal specificeres i projektbeskrivelser med én-sides sammendrag. Og det hele skal omsættes til økonomi i virksomhedens flerårsbudgetter. Til sidst skal projektporteføljen testes: Har hvert projekt et klart formål og resultatkrav, som bidrager til at levere strategien? Er projekterne samlet set tilstrækkelige? Kan nogle projekter nedprioriteres eller udskydes for ikke at overbelaste organisationen? Osv. Det er et stort (og for nogle kedeligt) arbejde, hvor detaljen tæller.

Når strategiplanen, herunder implementeringsplanen, er vedtaget, danner den grundlag for regelmæssig opfølgning på fremdriften. Det kræver ofte tilpasning af mødestruktur og rapporteringssystemer.

Resultatet af strategiprocesen

Når strategiprocesen er slut, er alt væsentligt beskrevet i et strategidokument. Dette dokument udgør så at sige ledelsens kontrakt med ejerne (og med øvrige væsentlige interessenter) om virksomhedens fremtidige udvikling. Dokumentet sikrer også at man fastholder viden, som kan videreudvikles efterhånden, som man bliver klogere. Hvis strategidokumentet er langt, kan en kortere udgave bruges som kommunikationsinstrument over for organisation og omverden. Strategiprocesen vil øvrigt resultere i følgende:

- ✓ Ledergruppen har en fælles opfattelse af, hvad succes er, og hvad der skaber og påvirker succes
- ✓ Ledergruppen har en fælles opfattelse af virksomhedens strategiske dagsorden
- ✓ Ledergruppen har en fælles opfattelse af, hvor virksomheden skal hen, og hvordan den kommer derhen
- ✓ Ledergruppen har et øget engagement og et øget beredskab med hensyn til strategisk tænkning og handling
- ✓ Ingen leder er i tvivl om, hvad hans eller hendes opgave er m.h.t. at skabe virksomhedens fremtid

Vi kan alle anerkende en god strategi i bagklogskabens klare lys - men vi kan også, gennem struktur og systematik, forhøje sandsynligheden for selv at udvikle gode strategier!

*"These are my principles.
If you don't like them I have others!"
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen
Strategi- og ledelsesrådgiver
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst
www.nielsencompany.dk
Tel: 40 90 46 24; e-mail: bjarne@nielsencompany.dk

Appendiks - Ordforklaring

Formål. Formålet for private erhvervsvirksomheder er at skabe værdi for ejeren. Profit! Derfor er det en ejers pligt at beslutte, hvor meget profit han eller hun vil have i forhold til andre værdier, han eller hun måtte tillægge betydning. Så har ledelsen et klart mål at styre efter. I mange tilfælde er mulighederne for at sætte profitmål (aktionærværdimål) begrænset til et snævert spænd, hvis man ønsker at bevare muligheden for fremtidige værdiskabelse. For lave og for høje mål kan skade virksomheden.

Især i mange børsnoterede selskaber er det reelt ledelsen, der beslutter på vegne aktionærerne. I den offentlige sektor og i private non-profit virksomheder o.l. er profit ikke et formål. Her er det i stedet f.eks. en velfungerende offentlig sektor – herunder myndighedsudøvelse og borgerbetjening. Et hyppigt problem i strategiplanlægning, især i den offentlige sektor, er at formålet ikke holdes klart. Derfor ses ikke sjældent mål, strategier og projekter, som ikke har den fornødne forankring i virkeligheden.

Mission. Missionen angiver i meget kort form hvordan virksomheden opfylder sit formål. Hvad man rent faktisk er og gør - hvilken plads man udfylder i samfundet. For en privat virksomhed er "at tjene penge til aktionærerne" jo ikke et forretningsmæssigt rationale. Der må være en mission i samfundet mht. at tilvejebringe produkter og services, som nogen vil betale for. Et eksempel: jeg sidder i bestyrelsen for en lille virksomhed hvis mission er "at gøre det nemt at involvere alle i at arbejde med at bruge energien fornuftigt". En god klart formuleret mission kan indeholde megen vejledning for organisationen.

Vision. En virksomhed behøver ikke at have en højtravende vision. "Bare" fortsat at drive virksomheden rentabelt er jo også en slags vision – selvom nogle nok vil mene, at den ikke er så visionær! Men måske hellere det, end nogle af de tomme og urealistiske "vi-vil-være-verdensbedste" visioner, som desværre ses for ofte.

En sund og slagkraftig vision kan gøre en meget stor forskel mht. at mobilisere og guide energien i organisationen. F.eks. er der ingen tvivl om, at SAS' vision fra begyndelsen af 80'erne, "One of five in 95", havde stor betydning for SAS' succes i mange år – og for at SAS mange år senere rent faktisk blev medlem af en af de få store luftfartsalliancer, nemlig Star Alliance.

En vision fortæller i kort form hvad det er for en virksomhed ledelsen ønsker at skabe på langt sigt. Er vi i overført betydning ved at bygge en katedral, en stor landsbykirke eller noget helt andet? De fleste medarbejdere får mere energi af at være med til at bygge noget end af at hugge sten til et eller andet, som de ikke ved, hvad er.

Værdier – værdigrundlag. Værdier repræsenterer den mest grundlæggende styring af virksomheden. Egentlig er værdier ikke noget man siger eller skriver - det er noget man gør. Værdier er det ofte ubevidste og autonome grundlag for alle handlinger. Det der fortæller os, hvad der er rigtigt og forkert. Som bekendt er det i stigende grad ikke det samme for alle mennesker.

Virksomhedens værdier er til stede i virksomheden som en funktion af først og fremmest ledelsens adfærd og dispositioner gennem mange år. De er svære at ændre. Værdier munder ud i holdninger, vaner og handlinger - handlinger skaber igen vaner, holdninger og værdier. Værdigrundlags-beskrivelser kan understøtte værdiernes efterlevelse – men reelt er det kun handlinger og adfærd, som flytter noget.

Strategiske mål. Strategiske mål udtrykker hvad virksomheden skal levere til interessenterne (stakeholderne) inden for planperioden for at være en succes! I erhvervsvirksomheder er aktionærværdi alle måls moder. Øvrige mål udledes heraf. Man kan godt af kommunikationsmæssige årsager formulere umålbare mål – men hvis de ikke i praksis gøres målbare, bliver det ved festtalerne. Man får hvad man måler!

Forretningsmodel. En forretningsmodel er den måde (det princip) hvorpå virksomheden skaber aktionærværdi. Dell og HP udvikler, producerer og sælger begge computere, men de har meget forskellige forretningsmodeller.

(Forretnings)strategi. En strategi er en beskrivelse af hvordan, i hovedtræk (i princippet), en ledelse ønsker at opnå et mål for virksomheden, som er afgørende for dens langsigtede succes

Strategiprojekt. Strategier udføres ikke af sig selv. De skal nedbrydes i et antal strategiske projekter, som er nøje afgrænsede og beskrevne, og som altså tilsammen leverer strategien. Det kan være projekter, som sigter imod forbedring af virksomhedens leverancekapacitet i bred forstand, eller projekter som direkte sigter på interesenthonoreringen.

En grafisk illustration af begreber og proces

