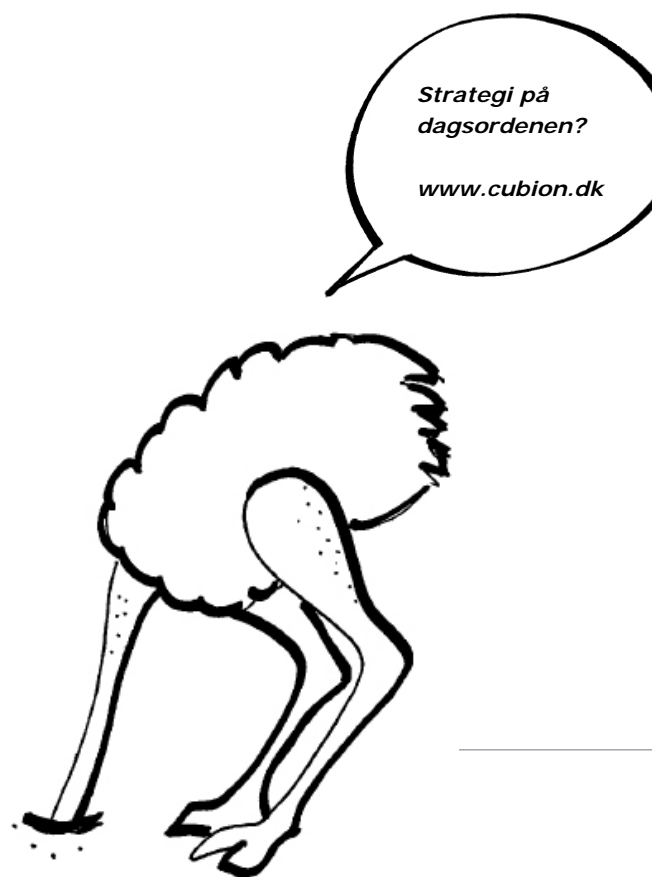


Det sker ikke for os!

Strategisk varslingsystem

Verden er blevet mere turbulent, kompleks og usikker. Mange virksomheder har ikke et strategisk beredskab, der hjælper dem med at skabe en balance mellem kortsigtede og langsigtede beslutninger – og som konstant søger at optimere den enkelte virksomhed og ledelses strategiske handlefrihed. Dermed er deres forretningsmodeller og strategier heller ikke robuste overfor de stød, der kommer fra turbulensen. Indarbejdelsen af et strategisk varslingsystem kan hjælpe virksomheder med at tilpasse sig nye markedsvilkår, skabe strategisk handlefrihed og løbende generere kilder til konkurrencemæssige fordele.





Af cand. merc. Mikael Martinussen i samarbejde med adm. direktør Troels Møller, Cubion A/S

Mikael Martinussen er underviser på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, i Strategisk Ledelse og Organisation. Mikael Martinussen er desuden tilknyttet Cubion og arbejder med strategisk ledelse som speciale. Kontakt Cubion A/S med henblik på at få sat strategi på dagsordenen.

Nye markedsvilkår giver nye

forretningsvilkår

Hvis din virksomhed også oplever, at forretningsvilkårene har ændret sig til noget, som vel bedst kan betegnes som en tur i en rutchebane. Det ene øjeblik stiger man med høj fart op, suser først til højre, så til venstre, ned og efterhånden mærker man kun at alting passerer i høj fart forbi ørerne om en, så har I det ikke så meget anderledes end alle andre virksomheder.

Øget turbulens, forandrings-hastighed og kompleksitet sætter i dag vores eksisterende forretningsmodeller under gigantisk pres - og situationen ser ikke ud til at ændres. Rutcheture er blevet et markedsvilkår, som vi skal lære at navigere under. Det betyder, at vi står over for et væld af muligheder, som – hvis vi formår at se og udnytte dem rigtigt – kan give os netop de konkurrencemæssige fordele, der medfører, at vi vækster, tjener penge og realiserer vores mål. Oven i købet på en bæredygtig måde. Men vi står samtidig sårbare over for en række alarmerende risici fra de nye markedsvilkår, hvis konsekvenser er så vidtgående, at vi bliver nødt til at forholde os til dem for fortsat at have en eksistensberettigelse. Måske påvirker en risici såsom udfordringerne fra klimaforandringerne ikke vores forretning direkte i dag, men vores adfærd i forhold til klimaforandringerne påvirker måske vores omdømme og strategiske handlefrihed. Den frihed man som virksomhed og ledelse direkte opnår til at forfølge sine kort- og langsigtede interesser.

Eksempelvis når det gælder tiltrækning af kapital, samarbejds-

partner, dygtige medarbejdere og god omtale. Derfor kan vi med fordel allerede nu overveje, hvor vi måske skal træde mere varsomt end ellers og ikke mindst, hvilke muligheder denne udfordring rummer.

Selv traditionelt velsmurt forretninger skal agere under de nye markedsvilkår

Hvilke virksomheder, brancher eller geografiske områder der i fremtiden bliver værst ramt af de nye markedsvilkår er svært at spå om. De kriseramte amerikanske bilgiganter General Motors, Ford og Chrysler repræsenterer eksempler på virksomheder, der allerede er blevet ramt. Disse virksomheder har gennem en årrække været vant til loyale kunder og en god støtte fra staten. Lidt kritisk kan det siges, at de har ladet sig lulle i søvn og ignoreret kraftige signaler om at revurdere deres forretningsmodeller fra produktion af store benzinslugere til mindre og mere miljøvenlige biler. Ikke en gang det faktum, at Toyota og Honda år efter år har stjålet markedsansende fra dem har medført egentlige modreaktioner.

"Det sker ikke for os" En ikke unormal tanke i mange virksomheder er, at hvis vi overlever rutcheturen fra den økonomiske afmatning, så må det betyde at vi har en sund forretning og kan fortsætte med "*business as usual*". Hvis situationen desværre er den, at man alene har overlevet ved udelukkende at fokusere på kortsigtet profit, så er det måske på tide, at revurdere sine strategier og undersøge alternativer – og måske regelbrydende forretningsmodeller.

Nye markedsvilkår kræver opdaterede forretningsmodeller og strategier

En ting er sikkert: Vi kan ikke lave en "strudse-manøvre" og stikke hovedet i jorden i håbet om, at problemerne er væk, når vi før eller siden tager hovedet op igen! Fremtidens forretningsmodeller vil også blive udsat for nye former for turbulens og usikkerhed, hvad enten det er i form af en økonomisk afmatning, terror virksomhed, klimatiske ændringer eller noget helt fjerde. Derfor kan vi ligeså godt indrette vores forretningsmodeller og strategier på en måde, som hjælper os hurtigt og effektivt med at navigere under de nye markedsvilkår. En måde, hvorpå udviklingen af vores forretningsmodeller og strategiplaner i praksis bliver en hyppig, løbende aktivitet, der opstår ud fra den måde, man som organisation fremskaffer, fortolker og bearbejder information om sine omgivelser.

Et spørgsmål som enhver leder og bestyrelse løbende kunne stille sig selv er: *Hvordan kan vi undgå "at stå på hælene", når den næste bølge af usikkerhed og turbulens strømmer ind over vores forretning? Kan vi på nogen måde forberede os?* Mulighederne her er flere. Man kan f.eks. lave nogle småforbedringer på sine ydelser (som man plejer!). En anden mulighed er, at søge helt nye forretningsområder og -modeller, hvor der er mindre konkurrence, og hvor det er kunder - og muligvis samtidig lykkes at redefinere, hvordan man ønsker at levere værdi til sine kunder - og muligvis samtidig redefinere sine kernekompetencer.

Vejen til at fastholde eller øge sin strategiske handlefrihed i en verden fyldt med rutcheture er ikke at øge antallet af statiske strategianalyser og så stole på, at de holder vand. Det er derimod, at man i sin tilgang til strategiarbejdet åbent og vedholdende lytter og mærker efter signaler og trends fra markedet – og konstant søger at lære af både nutid og fremtid.

Læring fra fremtid, nutid og fortid

Der findes naturligvis signaler og trends, som generelt påvirker en lang række af virksomheder på tværs af fagområder. Nogle af disse trends kan man bl.a. finde i diverse analyser fra offentlige myndigheder, et væld af offentlige kilder, brancheorganisationer, konsulentvirksomheder og på internettet. Disse trends er generelt vigtige, når virksomhedens fremtids-scenarier skal under revision. Desværre vil de dog ofte være utilstrækkelige til proaktivt at arbejde med opnåelse af organisationens størst mulige potentiale for fremtiden, da de ikke nødvendigvis er direkte operationaliserbare for den enkelte virksomhed og dens unikke situation.

Et strategisk varslingsystem sikrer konsistens mellem pres fra interne og eksterne omgivelser

Hvis man i stedet ønsker en mere lærende og udviklende metode til at identificere signaler fra omgivelserne på, så er en mulighed at indarbejde et *Strategisk Varslingsystem* i form af en løst koblet organisation. Dette kan gøres ved løbende at opstarte projektorganisationer i form af tværfaglige og løst koblet projektgrupper af ledere og lederaspiranter, der hen over en forud defineret periode fungerer som en del af og arbejder sammen som et *Strategisk Varslingsteam*.

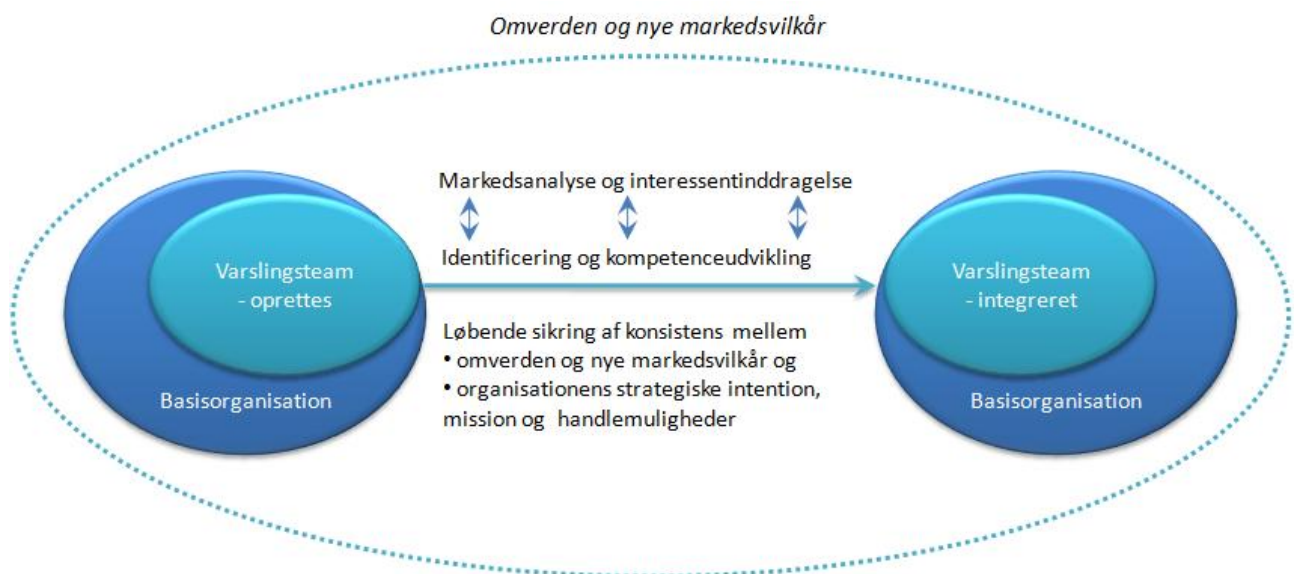
Varslingsteamet vil have til formål at sikre konsistens mellem omverdenen og virksomhedens mission og strategiske handlemuligheder. På *figur 1* er et sådan strategisk varslings-system afbilledet sammen med nogle af de opgaver varslingsteamet forventes at varetage.

Denne måde at arbejde med strategi på har flere fordele. Blandt andet får de involverede ledere og lederaspiranter udviklet deres strategiske kompetencer og samtidig organisationens kapabilitet til at arbejde med udfordringer, der ikke

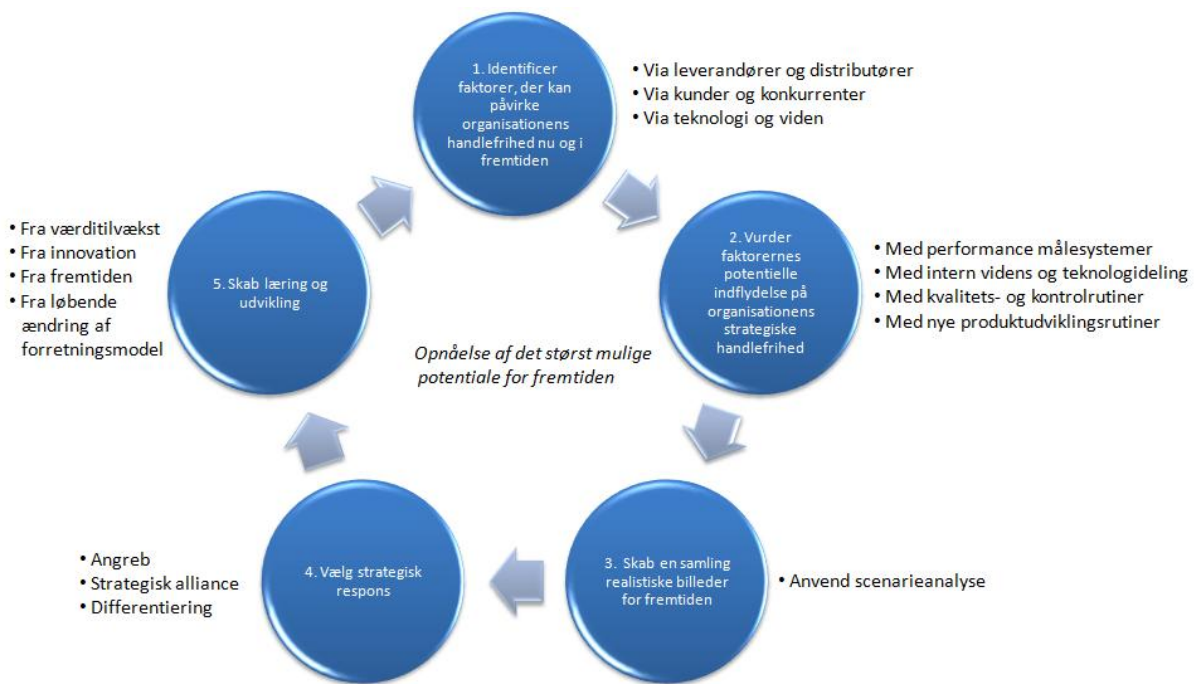
blev identificeret – ligesom de opøves i at træffe bæredygtige beslutninger. Fordelen ved at koble lederaspiranter til projektgruppen er her, at denne gruppe af personer ofte kommer med de mest friske øjne, samtidig med at man udvikler sine fremtidige ledertalenter. Ved at koble identifikationsarbejdet med projektgruppen udnytter man desuden de muligheder, der ligger i at udvikle en kultur, hvor ledere og medarbejdere føler sig involveret i organisationens strategiske intentioner, og samtidig fungerer arbejdet som kompetenceudvikling. Den anden store fordel er, at ændringer som følge af de nye markedsvilkår hurtigt kan gennemføres pga. varslingsteamets direkte tilknytning til organisationen.

Den strategiske proces er eksemplificeret på *figur 2* på næste side.

Figur 1 - Strategisk varslingsystem og kerneopgaver for varslingsteamet



Figur 2 – Den strategiske proces



Som afspejlet går processen gennem identifikation, vurdering, scenarieanalyse, valg af strategisk respons og læring, hvor varigheden naturligvis kan variere alt efter den enkelte situation. Processen er mere avanceret end de statiske omverdens- og konkurrentanalyser. Det skyldes, at identifikationsarbejdet ikke længere "kun" er et stykke historisk analysearbejde. Det er derimod en både dynamisk og systematisk procedure, der kræver stærkt nærvær i forhold til de eksisterende markeder, strategier, samt en god portion kreativitet. Målet med denne strategiske tilgang er ikke efficiens eller optimalitet i traditionel forstand.

I stedet er målet at skabe den grad af strategisk handlefrihed, der giver mulighed for løbende at tilpasse sig nye markedsvilkår, robusthed mod tilbagegang og evnen til løbende at identificere kilder til konkurrence-mæssige fordele.

Har din virksomhed brug for at få opdateret strategiarbejdet?

Flere danske virksomheder arbejder i dag allerede med strategisk varsling. De drager dermed fordel af, at kunne arbejde mere systematisk med de muligheder og trusler de konfronteres med fra markedet - og dermed også af at kunne arbejde systematisk mod øget strategisk handlefrihed! Måske har din virksomhed allerede indarbejdet et strategisk varslings-system – eller står foran at skulle gøre det?

Hvis dette er tilfældet, så vil I også kunne drage stor nytte af fordelene i forhold til jeres arbejde med fremtidige strategier.

