

Indhold

Forord	11
Introduktion	13
Hvad får DU ud af denne bog?	14
Gennemgribende forandring skaber nye behov for strategiarbejdet ..	16
Hvorfor er det egentlig i orden, at din organisation eksisterer?	17
Hvorfor bør det strategiske arbejde egentligt optage dig?	18
Kapitel 1. Hvad er strategi?	21
1.1 Vores opfattelse af strategi	21
1.2 Hvad skal vi med strategi?	24
1.2.1 De rationelle svar – contingency-teori	24
1.2.2 De emotionelle svar – motivation og retning	26
1.2.3 Den klassiske opfattelse af strategi – det utilstrækkelige svar	27
1.3 Behovet for en ny opfattelse af strategi – de største drivere fra strategiteorien	30
1.3.1 Værdiskabelse og kunden	32
1.3.2 Konkurrence på flere planer	33
1.3.3 Og så skal man have de nødvendige kompetencer	34
1.3.4 Hvad kan vi lære af det?	36
1.4 Bogens nøglebegreber	37
1.5 Afsluttende bemærkninger	38
Kapitel 2. Den nye slagmark	39
2.1 Hvor kommer vi fra?	39
2.1.1 Toffler's tredje bølge	39
2.1.2 Det lærende samfund	43
2.2 Hvad betyder det?	45
2.3 Den nye motivation – primadonnaer og morakkere	46
2.4 Teknologi og digitalisering forener primadonnaerne	47
2.5 Vi lever i en global virkelighed	49
2.6 Verden er af lave – postmoderne endda	51

2.7	Kompleksitet og smadret solidaritet	52
2.8	Was that it?	53
Kapitel 3. Strategiske skoler		57
3.1	Ideen om strategiske skoler	57
3.2	Vores inddeling i skoler	59
3.3	De seks skoler	59
3.4	Designskolen	61
3.5	Den strategiske planlægningskole	62
3.6	Positioneringsskolen	64
3.7	Intuitionsskolen	66
3.8	Ressource-Based-skolen	69
3.9	Konkurrenceskolen	71
3.10	Opsummering på skoler og afrunding	74
Kapitel 4. Fast Forward konceptet for strategi		77
4.1	Introduktion til Fast Forward Strategi	77
4.1.1	Behov for »Fast Forward Strategi«?	77
4.1.2	Hvad er Fast Forward Strategi?	79
4.2	Accepter, at strategi er en kvalificeret spådom baseret på fortid, fornemmelse og forretningsforståelse	80
4.2.1	Skabelse af mere end et bud på fremtiden – scenarieteknik	81
4.2.2	Kritisk stillingtagen til antagelser	82
4.3	Vær unik og dyrke konkurrencefordele, værdiskabelse og legitimitet	83
4.3.1	Fra Porter til post-Porter konkurrencefordele	83
4.3.2	Unikhed, værdiskabelse og legitimitet	84
4.4	Hav altid forretningen i førertrøjen	85
4.4.1	Forretningssyn er vigtigt på grund af midlertidighed ...	86
4.4.2	Forretningssyn handler også om magt	87
4.5	Balancer strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse	89
4.5.1	Der er forskellige ledelsesopgaver	89
4.5.2	Der er forskellige arbejdsformer	90
4.6	Lav kun de nødvendige analyser	93
4.6.1	Og lav så de nødvendige analyser!	93
4.6.2	Lav de nødvendige analyser rigtigt	94

4.7	Forankre strategi gennem mennesker	95
4.7.1	Alle vil udvikling, ingen vil forandring	96
4.7.2	Men medarbejderne kan og vil være med	97
4.8	Samarbejd i og ud af forretningen	98
4.8.1	Outsourcing	99
4.8.2	Principper for samarbejde	100
4.9	Forøg organisationens strategiske bevidsthed	101
4.9.1	Vi skal undgå at komme mentalt bagud	101
4.9.2	I stedet for krise skal vi se muligheder	102
4.10	Er det ikke bare at springe over, hvor gærdet er lavest?	103

Kapitel 5. Strategisk planlægning versus emergent strategisk

ledelse	105	
5.1	Introduktion – svaret er altid »det kommer an på«	105
5.2	Præsentation af strategisk planlægning	106
5.2.1	Det teoretiske udgangspunkt	107
5.2.2	Indholdet i strategisk planlægning	108
5.2.3	Hvorfor strategisk planlægning alligevel?	111
5.3	Præsentation af emergent strategisk ledelse	112
5.3.1	Det teoretisk udgangspunkt – Emergent strategy	112
5.3.2	Indholdet af emergent strategisk ledelse	115
5.3.3	Hvorfor anvende emergent strategisk ledelse?	118
5.4	Opsummering af strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse	119
5.5	Hvad afhænger anvendelsen af de to tilgange så af?	120
5.5.1	Turbulente erhvervsbetingelser	120
5.5.2	Sammenhængen mellem turbulens og strategiprocestilgange	122
5.5.3	Erhvervsbetingelser i praksis	124

Kapitel 6. Diskussion af de to tilgange til strategiprocesen

6.1	Hvad adskiller strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse?	125
6.1.1	Ledere træffer rationelle beslutninger – eller hvad?	125
6.1.2	Beslutningsmodeller relateret til strategisk planlægning	128
6.1.3	Beslutningsmodeller relateret til emergent strategisk ledelse	131

6.2	Sammenfatning – hvad adskiller så?	137
6.3	Hvorfor strategisk planlægning ikke kan stå alene	139
6.3.1	Vanskeligt at forudse fremtiden	140
6.3.2	Adskillelse af formulering fra implementering	141
6.3.3	Konsekvenser af nutidens ændrede markedsforhold	142
6.4	Hvorfor emergent strategisk ledelse måske kan stå alene	144
6.5	Afsluttende bemærkninger	145
Kapitel 7. Den kombinerede strategiproces		147
7.1	Kombination af forskellige arbejdsformer	147
7.1.1	To forskellige arbejdsformer	147
7.1.2	Kan de to rummes i samme organisation?	149
7.1.3	Der er altid håb for etablerede virksomheder	150
7.2	Et tidligt eksempel på kombination – Strategisk kompetenceudvikling	151
7.2.1	SKU-modellen	151
7.2.2	SKU-modellens formål og anvendelsesmuligheder	152
7.3	Den kombinerede strategiudviklingsmodel	153
7.3.1	Relevansen af den kombinerede strategiudviklingsmodel	154
7.3.2	Kombinationen af arbejdsformer	156
7.3.3	Udefra-og-ind eller indefra-og-ud?	157
7.3.4	Indhold af den kombinerede model	159
7.3.5	Hvordan forløber processen så?	160
7.3.6	Emner i den kombinerede strategiproces	162
7.4	Afsluttende bemærkninger	164
Kapitel 8. State of the art-indhold af strategi		165
8.1	Udgangspunktet	165
8.2	Vi tager altså ikke alle værktøjer med	166
8.2.1	Det handler om at være unik	166
8.2.2	Det handler om kunden	168
8.2.3	Det handler om at skabe værdi	170
8.2.4	Det handler om forretningsudvikling	170
8.3	Organisationens unikhed	172
8.4	Præsentation af Blue Ocean-strategi	175
8.5	Hvem er kunden og hvad vil de have?	177
8.6	Hvad skal vi kunne for at skabe værdiskabelsen?	180

8.7	En samlet model for forretningskoncept	183
8.7.1	Kundesegmenter	186
8.7.2	Værditilbud	186
8.7.3	Kanaler	186
8.7.4	Kunderelationer	187
8.7.5	Indtægtsstrømme	187
8.7.6	Nøgleressourcer	187
8.7.7	Nøgleaktiviteter	187
8.7.8	Nøglepartnere	188
8.7.9	Omkostningsstruktur	188
8.8	Afsluttende bemærkninger	188
Kapitel 9. Strategi i praksis – fire tilgange		193
9.1	Den effektive tilgang til strategi	193
9.2	Den situationelle tilgang	194
9.2.1	Top-down versus bottom-up	195
9.2.2	Udefra-ind versus Indefra-ud	195
9.2.3	En situationsafhængig model	196
9.3	Den situationelle tilgang i praksis	197
9.3.1	Bottom-up kombineret med Udefra-ind	198
9.3.2	Bottom-up kombineret med Indefra-ud	199
9.3.3	Top-down kombineret med Udefra-ind	200
9.3.4	Top-down kombineret med Indefra-ud	201
9.3.5	Eksempler med mere end en kombination	202
9.4	Strategisk forandringsledelse – at ændre adfærd	203
9.4.1	Opgaven – strategisk forandring	204
9.4.2	Teoretiske tilgange til forandring	204
9.4.3	Principper for strategisk forandringsledelse	205
9.5	Afslutning	210
Kapitel 10. Hvad skal du overveje, før du går Fast Forward?		211
10.1	Hvor langt er vi nu?	211
10.2	Hvad er din organisations strategisk bevidsthed og kapabilitet?	213
10.3	Hvor »Fast« skal I så være?	215
10.4	Hvad skal holdes konstant i strategien?	217
10.5	Hvem skal involveres og hvad skal analyseres?	219
10.6	Hvordan vil du sikre den nødvendige innovationshøjde?	220

10.7	Hvordan undgår du strategisk blindhed?	222
10.8	Hvordan forankres strategi i organisationen?	224
10.9	Afslutning	226
Tak	227
Litteratur	229

Forord

Presset på danske virksomheder og offentlige organisationer har aldrig været større end nu og presset ser ikke ud til at aftage. Mange er nødt til stille sig selv det afgørende spørgsmål – hvorfor er det ok at jeg har en forretning? Når svaret er fundet, så vil mange være nødt til at ændre på deres grundlæggende forretningskoncept, som organisationen fungerer under.

Overgangen fra industrisamfund til vidensamfund gør at du som læser af denne bog nødvendigvis må skabe nye antagelser om marked, kunder, konkurrenter, interessenter og hele den logik, din forretning fungerer efter. Forandringens vinde blæser ind over os i form af en ny global arbejdsdeling, en eksponentiel teknologisk udvikling og en ny opfattelse af arbejde og ledelse, som tilsammen ændrer betingelserne for strategisk ledelse markant.

Der er derfor et stort behov for at du og din organisation udvikler og skærper evnen til at arbejde med strategi og strategiske ledelse. Der er store trusler og muligheder i at klare transformationen fra industrisamfund til vidensamfund via innovation – i øvrigt samtidig med at I er effektive i drift af den nuværende forretning.

Dette har vi arbejdet med i over 15 år! Især indenfor de seneste fem år har vi aktivt arbejdet med og satset på at skabe fremtidens forretninger sammen med partnere i virkelighedens verden, som har haft modet til at ville skabe deres egen fremtid. Dette er dels sket i regi af vores ansættelser hos henholdsvis Aalborg Universitet og Aarhus Universitet og dels i regi af vores fælles rådgivningsfirma, **strategylab**. Men vigtigst af alt er det sket i tæt samspil med spændende virksomheder fra den virkelige virkelighed.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret og må ikke videregives – herunder udlånes, sælges eller kopieres – i digital form.

Indholdet må alene anvendes af licenstagere i henhold til de til enhver tid gældende licensbetingelser.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Introduktion

Nu sidder du så med endnu en ny bog om strategi i hånden. Til lykke med det!

Med netop denne bog ønsker vi at gøre en forskel. Ikke for os, men for dig! For at gøre dette har vi forsøgt at skrive en bog, som rummer den nyeste teori, som giver den historiske kontekst, og som er anvendelig i praksis.

For 10 år siden var vi begge involverede i at skrive bogen LUK OP, som har haft en vis indflydelse på den måde, der tænkes strategi på i Danmark i dag. Desværre var LUK OP også tre bøger i en, både i omfang og indhold, og det har vi ønsket at undgå med denne bog, da vi sådan set gerne vil have at du både læser og forstår den. Vi er af flere blevet fortalt, at det er et umuligt projekt at indfri vores ambitioner med en bog. Hvordan kan man forene forfatterens ekspertfaglighed og erfaringer inden for undervisning og rådgivning med hinanden i en samlet fremstilling? For foruden at have undervist i strategi og forretningsudvikling på danske universiteter og uddannelsesinstitutioner i mere end 30 år – samlet set mere end 10.000 konfrontationstimer. Så har vi arbejdet med, og rådgivet mere 100 nordeuropæiske organisationer gennem de sidste 10 år – alt fra iværksættervirksomheder, over ejerledede organisationer, til store internationale koncerner. Mens undervisningen og rådgivningen har stået på, har vi samtidig holdt os tæt på relevante forskningsenheder for at følge med i den rivende udvikling inden vores felt.

Så hvad kan du bruge det til, ud over energibesparelsen fra den varme luft? Det kan du, fordi denne bog netop forener disse tre ting, så vi overvinder det umulige OG undgår at lave det ubrugelige, som jo desværre også kan ske.

For siden *LUK OP* udkom i 2004, har der været stille i den danske verden for strategibøger, der forener de voldsomt foranderlige omgivelser med konkret indhold til maksimal værdiskabelse for virksomhedernes arbejde med strategi og forretningsudvikling. Med *denne bog* ønsker vi at fortsætte, hvor *LUK OP* slap, og fordøje de sidste 10 års forandring i erhvervslivet og de tilhørende omgivelser for at give dig et konkret billede af, hvad strategi og forretningsudvikling handler om i dag.

Hvad får DU ud af denne bog?

Denne bog er nok ikke for alle. Den er ikke for de ledere, som ikke kan eller vil se værdien af at arbejde med strategi overhovedet. Sådanne ledere vil jo, i sagens natur, aldrig kunne overtales til at læse en bog om strategi, så fred være med dem. På samme måde er bogen heller ikke for de ledere, der er så rutinerede og modne i deres strategiske arbejde, at strategi er kommet ind på rygraden. Denne gruppe har formodentlig ikke brug for en ny strategibog – medmindre de da selv skriver den for at få en refleksion på deres egen praksis.

Derimod retter bogen sig mod alle de andre, de mange. Bogens målgruppe er sådan set alle de personer, som i deres organisation, kan tænkes at blive involveret i en diskussion af og udvikling af organisationens strategi. Og det er mange at favne. Nogle af jer læsere vil vide meget om strategi og have megen erfaring – I kan med fordel gå lidt let hen over de teoretisk tunge kapitler, primært kapitel 3 og 5 – mens andre med lidt mindre viden med fordel kan bruge lidt mere energi på baggrundsteorien og måske endda supplere med at se på det righoldige materiale om strategiteori, som er samlet på forfatterens hjemmeside.

Dansk erhvervsliv består for størstedelens vedkommende af små og mellemstore virksomheder med rimelige forretningsmæssige resultater og med lysten til at arbejde målrettet og systematisk med forretningsudvikling for at »få gjort noget ved strategien«. Det er dem, der kan få nytte af Fast Forward Strategi.

Udvikling af de strategiske ledelseskompetencer sker som resultat af inspiration i dagligdagen samt »instruktion« fra de nære omgivelser, men med en manglende dybere forståelse for de mekanismer, der udfordrer og udvikler virksomheden. Kompetenceudvikling af hele virksomheden er målet, hvor flere og flere over tid får øjnene op for strategien, kunderne og forretningsudviklingen. Parallelt hermed former sig nye kompetenceprofiler samt en mere professionel ledergruppe.

Ser man kompetenceudviklingen af virksomheden for dens strategiske formåen over tid, vil der være tale om en spiral (se figur 1), der spreder sig ud ad i organisation og løbende dækker større dele af virksomhedens omgivelser.