

KAPITEL 13 Mål og strategier

Middelfart Sparekasse sigter mod nye mål

Middelfart Sparekasses nuværende strategiplan, Til Fælles Bedste 2.0, indeholder som de forrige planer ambitiøse mål og strategier. Men ikke kun om overskud og omsætning, da der også er målsætninger om kunde- og medarbejdertilfredshed og sparekassens bidrag til samfundet.



Det er hensigten, at Middelfart Sparekasse i denne strategiplan fortsat vil arbejde på at forene sparekassens kendte dyder om tilgængelighed og nærvær med det digitale. Planen indeholder ni målepunkter. Blandt målene kan nævnes ønsket om at være nummer et, når det gælder kundeimage, som har været sparekassens vision siden 2013. Men nu vil sparekassen også være bedst til kunder, når de møder dem bag en skærm eller via mobiltelefonen. Andre mål er at opnå en kundefastholdelse på 96 %, og at alle rådgivere er uddannet i bæredygtig rådgivning.

Middelfart Sparekasse vil sikre vækst via de eksisterende afdelinger og det eksisterende markedsområde. Nye produkter og øget fokus på erhvervkundesegmentet skal tillige være bidragsydere til væksten i virksomheden.

Kilde: www.midspor.dk.

Beskrivelsen af Middelfart Sparekasse illustrerer på udmærket vis formålet med at have et mål og en strategi. Selv meget ambitiøse mål kan ofte nås ved hjælp af den rette strategi.

Virksomheden vil normalt starte med at stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvor *er vi nu?* (Hvilket bl.a. kan besvares ved at gennemføre en analyse af forretningsmodellen, en porteføljeanalyse, definere sin mission, vision og værdier og en strategisk situationsanalyse, som beskrevet i kapitel 2, 3 og 12)
- Hvor *vil vi hen?* (Her fastlægges de mål, virksomheden vil opnå. Målene skal naturligvis afstemmes med virksomhedens mission, vision, værdier og situationsanalyesen)
- *Hvordan kommer vi derhen?* (Her fastlægges strategierne for, hvordan målene skal opfyldes)

Dette kapitel handler om at opstille mål for virksomheden og formulere strategier for, hvordan disse mål kan nås, jf. oversigten i figur 13.1.



Mål og strategier

Mål

(1)

Strategi

(2)

Vækststrategier

(3)

Konkurrencestrategier (4)

Figur 13.1 Strukturen i kapitel 13

1. Mål

Virksomhedens mission og vision lægger en bred ramme for, hvor ledelsen gerne vil have virksomheden hen. *Målene* angiver den specifikke retning og ambitionerne for den videre strategiske planlægning.

For både ledelse og medarbejdere er det af stor betydning at kende virksomhedens mål, mens andre interesser i virksomhedens omverden ligeledes har behov for at kende disse mål. En central forudsætning for succesrigt lederskab er ambitiøse mål. Formålet med at opstille mål for virksomheden er at skabe et styrings- og motivationsværktøj til brug for planlægning, implementering og opfølgning på virksomhedens aktiviteter.

Mål

Et mål er et udtryk for en ønsket, fremtidig tilstand.

Målområder

Ledelsen må vurdere, hvilke *målområder* der skal opstilles mål for. Som eksempler på typiske mål kan nævnes:

- Overskud
- Medarbejderfredshed
- Salg
- Markedsandel
- Produktudvikling
- Omsætning
- Image
- Præferencer
- Kundetilfredshed
- Kendskabsgrad
- Loyalitet
- Tilstedeværelse og omtale på sociale medier

Målene vil oftest blive formuleret på baggrund af et ønske om, at virksomheden skal opnå vækst, eller som minimum fastholde en nuværende tilstand, f.eks. kendskabsgraden. Derfor vil mål om omsætning eller markedsandel typisk blive formuleret ud fra ønsket om, at disse størrelser skal vokse i planlægningsperioden.

Operationelle mål

En målsætning bør så vidt muligt være *operationel*. At en målsætning er operationel betyder, at den er:

- Målbar (kvantificerbar)
- Tidsbestemt
- Realistisk
- Konsistent (dvs. forenlig med virksomhedens øvrige mål)

eller følger SMART modellen, hvilket betyder, at mål skal være:

- Specifikke
- Målbare
- Attraktive
- Realistiske
- Tidsbestemte

Eksempel Trojka

Som nævnt tidligere har Middelfart Sparekasse i sin Strategi 24, Til Fælles Bedste 2.0, formuleret en række konkrete mål, som skal opfyldes ved udgangen af 2024:

- 30 % af kunderne er garanter
- Resultat før skat på 150 mio. kr.
- Gebyr og provisionsindtægter på 400 mio. kr.
- Nr. 1 i medarbejderimage

Kilde: På baggrund af www.midsparspar.dk.

2. Strategi

Når virksomheden har fastlagt sine mål, skal der lægges overordnede planer for, hvordan virksomheden kan få opfyldt sin mission og sine mål. Altså få svar på spørgsmålet: På hvilke måder kan virksomhedens mission og mål realiseres? I denne sammenhæng defineres begrebet strategi, som beskrevet i margenen.

Strategiformulering er et resultat af en kreativ proces, jf. kapitel 3, og strategisk planlægning forbinder af mange med en forholdsvis langsigtet plan – ofte 2-5 år eller mere. Med udviklingens acceleration og den tiltagende dynamik i omverdenen, vil strategiplanlægningen sandsynligvis i nogle brancher omfatte en kortere og kortere periode og udformes med sigte på at kunne tilpasses og ændres med kort varsel.

Strategi

En strategi er de overordnede handlinger, virksomheden fastlægger for at opfylde og nå sin mission, vision og mål.



Her står vi
Strategi
Her er vores mål

Figur 13.2 Strategibegrebet

Som det fremgår af figuren, er der sjældent en direkte vej fra den nuværende situation til virksomhedens mål. Den realiserede strategi kan som regel inddeltes i en *gennemført del* og en *ikke gennemført del*.

I følgende afsnit ses der på virksomhedens behov for at udvikle en *fællesog realiseret strategi*, og i den sammenhæng fokuseres der på virksomhedens *vækst-* og *konkurrencestrategier*.

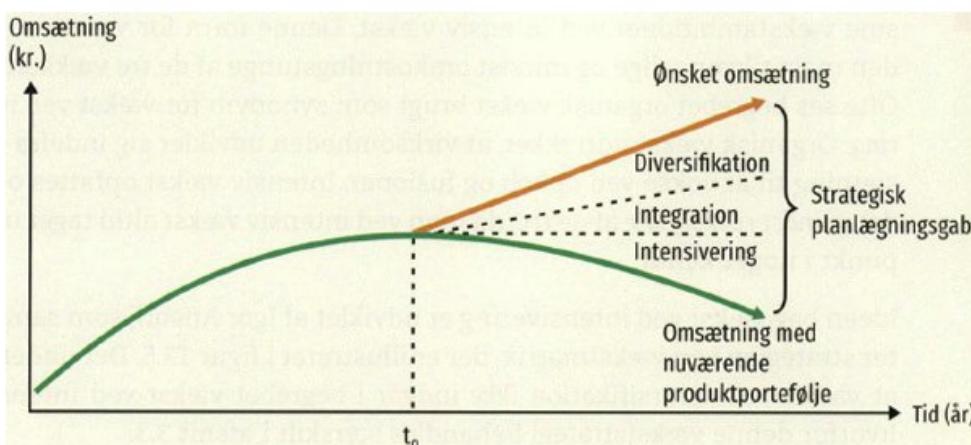
3. Vækststrategier

Begrebet *vækst* er et mantra i de fleste virksomheder verden over. Det gælder også i Danmark, hvor mange virksomheder er meget vækstoriente. Mange virksomheder mener, at vækst:

- Genererer øget indtjening
- Gør det lettere at *tiltrække ny kapital* fra flere aktionærer og investorer
- Giver bedre muligheder for at realisere *stordriftsfordele*
- Skaber øget dynamik, så ledelse og medarbejdere *motiveres*
- Mindsker behovet for at skære i *omkostninger* og derved undgå at afskedige medarbejdere mv.
- *Mindsker risici* for at blive udkonkurreret af vækstivrig konkurrenter.

Dog skal det understreges, at bæredygtig vækst skal være målet for alle virksomheder, idet bæredygtighed er en vigtig megatrend. Tankerne bag cirkulær økonomi, som blev præsenteret i bl.a. kapitel 1 og 2 skal inddrages i overvejelserne bag virksomhederne vækststrategier.

Figur 13.3 illustrerer denne situation. Virksomheden befinner sig i dag i tidspunktet t_0 , og ledelsen har erkendt, at hvis man fortsætter uændret med den nuværende strategi, vil omsætningen snart begynde at stagnere og falde, hvilket er i klar modstrid med målsætningen om, at omsætningen skal stige (se kurven ønsket omsætning).



Omsætning (kr.)
 t_0
 Ønsket omsætning
 Diversifikation
 Integration
 Intensivering
 Omsætning med nuværende produktporlefølje
 Tid (år)
 Strategisk planlægningsgab

Figur 13.3 Strategisk planlægningsgab

Der eksisterer derfor et *strategisk planlægningsgab*, som også er eksemplificeret i forbindelse med Middelfart Sparekasses ønske om at opnå gebyr- og provisionsindtægter på 400 mio. kr. i 2024., jf. eksemplet tidligere i dette kapitel. For at udfylde dette strategiske planlægningsgab kan følgende vækststrategier anvendes: *Intensivering, integration og diversifikation*.

I dette afsnit beskrives, hvilke vækststrategier ledelsen skal overveje at følge med henblik på at nå de opstillede vækstmål.

Figur 13.4 viser i oversigtsform de forskellige former for *vækststrategier*, en virksomhed kan benytte. Desuden illustrerer figuren dispositionen for afsnittet om vækststrategier.



Forretnings- og konkurrencestrategier
 Intensivering (3.1)
 Markedspenetration Markedsudvikling Produktudvikling
 Integration (3.2)
 Vertikal integration Horisontal integration Strategisk alliance
 Diversifikation (3.3)
 Koncentrisk diversifikation Konglomerat diversifikation
 Frasalg/udfasning/ rightsizing (3.4)

Figur 13.4 Forretnings-/konkurrencestrategier

3.1 Intensivering

Når en virksomhed ønsker vækst, kan den med fordel først søge at realisere sine vækstambitioner ved intensiv vækst. Denne form for vækst er normalt den mest tilgængelige og mindst omkostningstunge af de tre vækststrategier. Ofte ses begrebet organisk vækst brugt som synonym for vækst ved *intensivering*. Organisk vækst udtrykker, at virksomheden udvikler sig indefra – i modsætning til at vokse ved opkøb og fusioner. Intensiv vækst opfattes også som den *mindst risikofyldte* af de tre, da man ved intensiv vækst altid tager udgangspunkt i noget kendt.

Ideen bag vækst ved intensivering er udviklet af Igor Ansoff, som sammenfatter strategien i en vækstmatrix, der er illustreret i figur 13.5. Det understreges, at vækst ved diversifikation *ikke* indgår i begrebet vækst ved intensivering, hvorfor denne vækststrategi behandles særskilt i afsnit 3.3.

Intensivering

Vækst ved intensivering vil sige, at virksomheden udbygger sin position med udgangspunkt i de allerede eksisterende produkter og/eller markeder, herunder produktudvikling og markedsudvikling.

Figur 13.5 Ansoffs vækstmatrix Trojka

		Produkt	
		Nuværende produkt	Nyt produkt
Marked	Nuværende marked	Markedspenetrering <ul style="list-style-type: none"> – Øge markedsandelen – Øge forbrug hos nuværende kunder – Få flere fra målgruppen til at bruge produktet 	Produktudvikling <ul style="list-style-type: none"> – Produktforbedringer – Produktlinieudvidelse – Nyt produkt til samme målgruppe
	Nyt marked	Markedsudvikling <ul style="list-style-type: none"> – Udvide markedet til nye segmenter – Geografisk ekspansion 	Diversifikation <ul style="list-style-type: none"> – Koncentrisk diversifikation – Kongiomerat diversifikation

Note: Ansoffs vækstmatrix omfatter også "diversifikation", men denne strategi falder uden for begrebet intensivering, og behandles derfor separat. Kilde: I.H. Ansoff: Corporate strategy, McGraw-Hill, 1965.

Ansoffs vækstmatrix tager udgangspunkt i de to variable: *Produkt* og *Marked*, som hver især igen opdeles i nuværende og nyt.

Produkt. Ved produkt menes de forskellige produktgrupper, hvor de enkelte produktvarianter tilsammen udgør produktet. Mælk, ost og yoghurt udgør således hver for sig en produktgruppe i Arlas totale sortiment.

Marked. Ved marked forstås specifikke kundegrupper (segmenter) eller geografiske markeder.

Figur 13.5 illustrerer, at vækst ved intensivering omfatter tre former for vækststrategier:

- Markedspenetrering
- Markedsudvikling
- Produktudvikling

3.1.1 Markedspenetrering

Markedspenetrering er den mest enkle form for vækst via intensivering, og opfattes også som den mindst krævende strategi, da man tager udgangspunkt i nuværende produkt og nuværende marked. Derfor begynder de fleste virksomheder med at undersøge potentialet ved at anvende denne strategi, før de andre vækststrategier tages i betragtning.

Vækst ved *markedspenetrering* kan gennemføres på tre måder:

- Øge markedsandelen
- Øge forbruget hos virksomhedens nuværende kunder:
 - Nye forbrugssituitioner
 - Øget forbrugsfrekvens
- Få flere fra målgruppen til at bruge produktet

Markedspenetrering

Markedspenetrering er en vækststrategi, hvor virksomheden prøver at sikre et øget salg til de nuværende marker med de nuværende produkter.

Figur 13.6 Vækst ved markedspenetrering Trojka

Tiltag	Forklaring	Eksempel
Øge markedsandelen	Dette kan ske gennem en <i>aggressiv</i> anvendelse af marketingmixet, f.eks. distribution, pris, reklame og sales promotion.	Når OK benzin viser TV-spots, og herved erober kunder fra konkurrenter, er det et eksempel på en sådan strategi.
Øge forbruget hos virksomhedens nuværende kunder: – Nye forbrugssituitioner	Man påpeger over for kunden, at produktet kan bruges i en anden brugssituation end den normale.	Carlsberg har foreslået, at øl også er velegnet som drikkevarer i forbindelse med middage med forskellige kødretter.
– Øget forbrugsmængde	Få nuværende kunder til at bruge mere af produktet, hver gang de bruger det.	Mange virksomheder udbyder produkter i en større standard-kvalitet. Kims øger indholdet i en pose chips fra 200 gr. til 250 gr.
Få flere fra målgruppen til at bruge produktet	Her motiveres flere personer fra målgruppen til at begynde at anvende produktet. Såkaldte "Non-users" overbevises om at bruge et produkt.	Produkter tilbydes til en lav kampagnepris eller ved at uddele gratis prøver. F.eks. når Dr. Oetker foretager sales promotion i supermarketet, hvor kunder tilbydes smagsprøver af frysepizza, som samtidigt er på tilbud.

3.1.2 Markedsudvikling

Vækst ved intensivering kan også realiseres på en anden måde, f.eks. gennem markedsudvikling, jf. figur 13.7.

Begrebet et marked skal opfattes som en kundegruppe (segment) eller en geografisk region.

Markedsudvikling

Markedsudvikling er en vækststrategi, hvor virksomheden søger at øge salget ved at tilbyde sine nuværende produkter til nye markeder.

398

Markedsudvikling kan gennemføres på to måder:

- Udvide markedet til nye kundegrupper eller segmenter
- Geografisk ekspansion

Figur 13.7 Vækst ved markedsudvikling Trojka

Tiltag	Forklaring	Eksempel
Udvide markedet til nye kundegrupper/segmenter	En sådan strategi kan realiseres ved at henvende sig til helt <i>nye kundegrupper</i> . Der er stadig tale om det samme basale produkt som hidtil, men det tilpasses det nye segments særlige behov og ønsker.	HiFi Klubben har anvendt denne strategi, da de valgte også at udbyde deres produkter til erhvervsvirksomheder. Afdelingen kaldes HiFi Solutions, og dermed leveres der til såvel B2C- som B2B-markedet.
Geografisk ekspansion	Virksomheden vælger at vokse yderligere ved at bevæge sig ud på <i>nye geografiske markeder</i> . Nye geografiske marker skal opfattes bredt, dvs. både nationalt og internationalt.	Virksomheden SoundBoks har, siden den succesfulde opstart i Danmark i 2015, bevæget sig ind i Tyskland og USA, som stadig er de primære eksportmarkeder. Den fremtidige vækststrategi skal ifølge ledelsen bestå af yderligere <i>markedsudvikling</i> .

3.1.3 Produktudvikling

De to intensiveringsstrategier, markedspenetrering og markedsudvikling har begge virksomhedens nuværende produkter som udgangspunkt. Vækst gennem intensivering kan imidlertid også skabes gennem en tredje strategi: *Produktudvikling*, jf. figur 13.8.

Vækst ved *produktudvikling* kan gennemføres på 3 måder:

- Produktforbedring
- Produktlinjeudvidelse
- Nyt produkt til samme målgruppe

Produktudvikling

Ved vækst gennem produktudvikling er der tale om en vækststrategi, hvor der tilbydes et nyt produkt til de nuværende markeder.

Figur 13.8 Vækst ved produktudvikling Trojka

Tiltag	Forklaring	Eksempel
Produktforbedring	En sådan strategi kan f.eks. realiseres ved at tilføre produktet nogle <i>nye egenskaber eller funktioner</i> , som må betegnes som væsentlige.	Når Apple introducerer en forbedret iPhone 14 model, som har bedre skærmopløsning, kamera m.v., er der tale om en produktforbedring.
Produktlinjeudvidelse	Her er der tale om, at den hidtidige produktlinje udvides med en <i>helt ny model eller variant</i> .	Da Bang & Olufsen lancerede Beoplay E8 Sport in-ear høretelefoner, var der tale om <i>produktlinjeudvidelse</i> .
Nyt produkt til samme målgruppe	I nogle tilfælde vælger en virksomhed at sikre den ønskede vækst ved at udvikle et nyt produkt, der dækker <i>nye behov</i> og appellerer til virksomhedens <i>nuværende kunder</i> .	Her kan Arla, der lancerede Jörd, et plantebaseret drikkeprodukt, eller NIKE, der lancerede produkter til golfsporten, nævnes.

399

Synergieffekt i distribution og produktion

Når en virksomhed overvejer fordele og ulemper ved at anvende vækststrategien *produktudvikling*, skal den være meget opmærksom på omfanget af den *synergieffekt*, der kan være med hensyn til *distribution* og *produktion*.

Distribution

Vækst gennem produktudvikling forudsætter implicit, at virksomhedens eksisterende distributionssystem også kan håndtere det nye produkt. En væsentlig fordel ved vækst gennem *produktudvikling* ligger i, at virksomhedens nye produkter kan distribueres gennem det *eksisterende distributionssystem*. En sådan synergieffekt kan være betydelig.

Produktionsteknologi og -proces

Vækst gennem produktudvikling vil især være relevant at overveje, hvis virksomheden i forvejen har et basalt kendskab til det helt nye produkts produktionsteknologi og produktionsproces. Hvis virksomheden ikke har den nødvendige basale know-how til at håndtere produktionen, kan det være relevant at overveje at outsource selve produktionen til en underleverandør.

Risici forbundet med produktudvikling

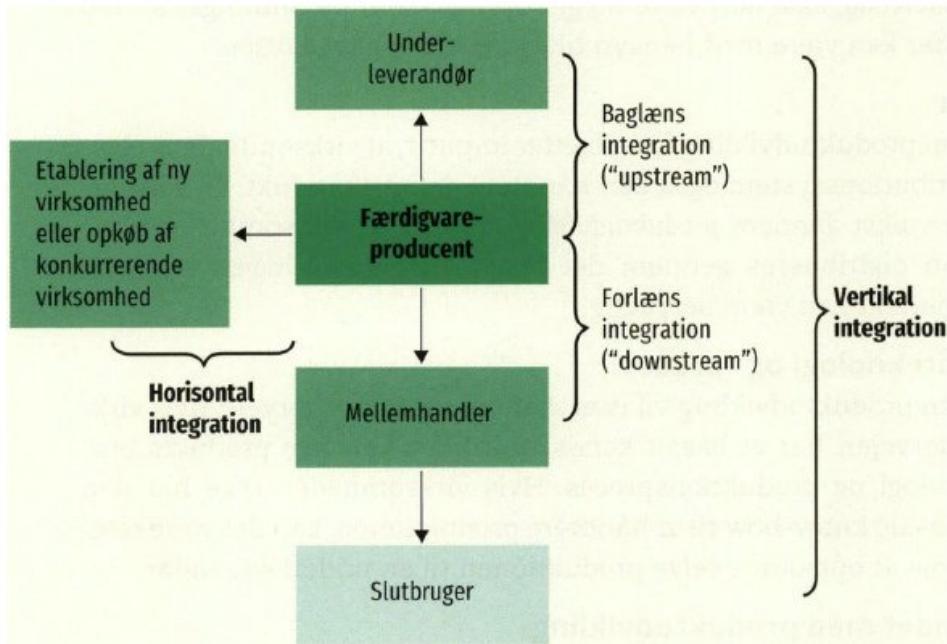
Hvis der ved vækststrategien *produktudvikling* er tale om en produktionsteknologi og -proces, hvor ledelsen ikke i forvejen besidder et godt kendskab, kan vækst ved at tilbyde et *helt nyt produkt* ofte være temmelig *risikobetonet*, også selvom produktionen outsources til en underleverandør. I den situation skal virksomhedens ledelse nøje analysere og vurdere fordele og ulemper ved at følge en sådan vækststrategi.

Men på trods af risici forbundet med strategien *produktudvikling*, er udviklingen af nye produkter nødvendig for de fleste virksomheder for at overleve. Lanceringen af nye produkter er i mange tilfælde også nødvendig for at holde liv i virksomhedens produktlivscyklus (PLC), jf. kapitel 3.

3.2 Integration

I det foregående afsnit blev der fokuseret på vækst ved intensivering (organisk vækst). Den ønskede vækst kan også opnås ved integration, jf. figur 13.9.

400



Vertikal integration

Forlæns integration ("downstream")

Baglæns integration ("upstream")

Underleverandør

Færdigvareproducent

Mellemhandler

Slutbruger

Etablering af ny virksomhed eller opkøb af konkurrerende virksomhed

Horisontal integration

Figur 13.9 Vertikal integration og horisontal integration

I de senere år har flere og flere virksomheder valgt at sikre sig vækst gennem integration. Der findes tre former for integration:

- Vertikal integration (forlæns- eller baglæns integration)
- Horisontal integration
- Strategisk alliance

3.2.1 Vertikal integration

Integration kan foregå som *vertikal integration* (forlæns- eller baglæns integration), som figur 13.9 viser.

Integration

Ved integration forstås en vækststrategi, hvor en virksomhed søger at sikre sig vækst eller kontrol ved at flytte sig i virksomhedens forsyningsskæde. Dette kan ske ved, at virksomheden overtager en funktion eller opbygger en virksomhed ved egen etablering, opkøb eller fusion.

Eksempel Trojka

Da Rema 1000 købte en andel af Gram Slot, og fik en eksklusiv forhandlingsret på alle Gram Slots produkter, var der tale om vertikal integration, som også kunne benævnes baglæns integration (Up stream), idet Rema 1000 integrerede sig bagud i forsyningsskæden.

Store producenter af høreapparater som f.eks. Sonova og William Demant (Oticon) har anvendt vertikal integration i forbindelse med opkøb af høreapparatkæder. Her er tale om vækststrategien forlæns integration (Down-stream), idet høreapparatproducenterne har integreret sig fremad i deres forsyningsskæde.

Vertikal integration

Ved vækst gennem vertikal integration overtager virksomheden nogle af de funktioner i den samlede forsyningsskæde, som andre virksomheder hidtil har varetaget. (Benævnes også forlæns- og baglæns integration).

401

Nedenfor er anført nogle årsager til, hvorfor en virksomhed vælger at skabe vækst ved *vertikal integration*:

- Realisere stordriftsfordele (ledelse, logistik etc.)
- Reducere omkostninger (ved indkøbs- og salgstransaktioner)
- Erhverve dele af forsyningsskædens værditilvækst
- Øge kontrollen over forsyningsskæden (kvalitet, priser, leveringstid og salg)

I forbindelse med *forlæns integration* vil virksomheder ofte opnå bedre kontrol over det efterfølgende leds værdikæde. Men i praksis kan der også være en tendens til, at *forlæns integration* ikke helt lever op til producentens forventninger. Årsagen kan være, at selvstændige distributører ofte er mere effektive, end producenten selv er i stand til at være, da producenten ikke nødvendigvis har kompetencer indenfor butiksdrift og detailhandel. Derfor foretrækker nogle producenter at integrere forlæns ved at anvende *franchising*, frem for selv at eje og drive en forretning. Bang & Olufsen, BoConcept og LEGO har alle franchising butikker. Franchise begrebet behandles nærmere i kapitel 18 og kapitel 21.

3.2.2 Horizontal integration

Vækst ved integration behøver ikke kun at være vertikal, den kan også finde sted ved *horizontal integration*, jf. figur 13.9.

Horizontal integration kan gennemføres på to måder:

- Virksomheden etablerer en helt *ny virksomhed*, hvis sortiment er i direkte eller delvis konkurrence med virksomhedens nuværende produkter
- Virksomheden *fusionerer med/opkøber* en konkurrerende virksomhed

Horizontal integration

Ved horizontal integration udvider virksomheden sine aktiviteter på samme niveau i forsyningsskæden.

Etablerer en ny virksomhed. Denne form for vækst sker især, når en virksomhed mener, at en ny virksomhed med stort set samme produkter vil kunne sikre en højere vækst end ved blot at forsøge at øge aktiviteten i den hidtidige virksomhed. En sådan strategi valgte Carlsberg at benytte ved at starte Husbryggeriet Jacobsen for at tage konkurrencen op mod de fremadstormende mikro-bryggerier, og lancere "Jacobsen øl".

Fusion

En fusion er en sammenlægning, hvor to eller flere tidligere selvstændige virksomheder danner en ny og større virksomhed.

Fusion/opkøb. I stedet for at etablere en ny virksomhed vælger nogle virksomheder at sikre sig den ønskede vækst ved at *fusionere med* eller *opkøbe* en virksomhed, som man er i direkte eller indirekte konkurrence med.

Fusion/opkøb. I stedet for at etablere en ny virksomhed vælger nogle virksomheder at sikre sig den ønskede vækst ved at *fusionere* med eller *opkøbe* en virksomhed, som man er i direkte eller indirekte konkurrence med.

Opkøb

Opkøb refererer til enhver overførsel af et ejerskab til et andet, hvorved den ene virksomhed indlemmes i den anden virksomhed.

402

Eksempel Trojka



Den kendte producent af undertøj, JBS Textile Group, har op gennem tiden foretaget en række opkøb af konkurrerende virksomheder for at kunne styrke sin position i branchen. Således blev virksomheden HRT Textiles A/S i Ikast opkøbt i 2021. Virksomheden er specialister i produktion af undertøj til børn og mænd. Tidligere blev JBS' hidtil største opkøb foretaget, da HB Textil blev en del af JBS-koncernen. HB Textil tilførte JBS fem stærke brands inden for undertøj og strømper til kvinder. I forbindelse med disse opkøb har JBS Textile Group tillige opnået intensiv vækst i form af *markedspenetrering* og *produktudvikling*.

Minicase 13.1 Fusion baner vej for at betale med mobilen i Norge

Aftalen mellem Danske Bank og bankerne bag den norske betalingstjeneste Vipps om at fusionere med MobilePay blev godkendt af alle relevante myndigheder i fjerde kvartal 2022. MobilePay bliver ved med at eksistere som løsning i Danmark, mens Vipps fortsætter med at eksistere i Norge. Dermed vil MobilePay appen fortsat fungere, som den kendes i Danmark.

"Det hele vil blive lagt over på den samme it-platform. Det kan sammenlignes med en bil: Bilen ligner stadig sig selv udvendigt, men under motorhjelmen lægges tingene sammen", udtales MobilePay-topchef Claus Bunkenborg. Fusionen vil samtidig gøre fremtidig betaling over grænserne mulig. Hidtil har det ikke været muligt at overføre penge mellem de nordiske lande via en mobilbetalingsapp. Men når det hele bliver lagt over på den samme it-platform, er det en af de ting, som fusionen gerne skulle kunne tilvejebringe.



På sigt forventes det også, at lanceringen af nye produkter vil ske hurtigere, fordi fusionen medfører, at den bagvedliggende koncern har flere ressourcer til bl.a. produktudvikling.

Kilde: Avisen Danmark, 23. oktober 2022.

Når en virksomhed indgår i en fusion, kan der i praksis være en tendens til, at "2+2" slet ikke bliver til "5", men nærmere bliver "3" – altså en negativ synergieffekt. Hvad kan være årsagen til dette? Forklaringen kan være, at nogle kunder, som måske i forvejen var på vej væk fra den ene virksomheds produkter, 403 oplever fusionen negativt, og derfor benytter lejligheden til at skifte til en helt anden leverandør. Dette forhold er f.eks. velkendt ved bankfusioner. Desuden kan en fusion skabe usikkerhed og uro hos mellemhandlere, hvilket også kan give salgsmæssige problemer. Endelig oplever ledelse og medarbejdere ofte problemer og udfordringer ved fusioner, såsom langsomme kommunikations- og beslutningsprocesser.

3.2.3 Strategisk alliance

Inden for de seneste 15–20 år er et stigende antal virksomheder indgået i en *strategisk alliance*.

De involverede virksomheder i en strategisk alliance er *ikke* sammensluttede i en juridisk enhed, sådan som det er tilfældet ved en fusion mellem to virksomheder.

En *strategisk alliance* kan forme sig som en *horisontal alliance*. Et klassisk eksempel på en *horisontal alliance* er inden for luftfart, hvor der findes tre store strategiske allianceer – Star Alliance, OneWorld og SkyTeam. Star Alliance, som bl.a. omfatter virksomhederne Lufthansa og SAS, har i dag 26 medlemmer, mens de to andre har et mindre antal virksomheder tilknyttet. Samarbejdet har især medført omkostningsreduktioner i form af fyldte fly, samt muligheden for at tilbyde rejsende flere afgange fra flere forskellige destinationer.

Strategisk alliance

En strategisk alliance er et partnerskab mellem virksomheder. Partnerskabet har til formål at realisere stordriftsfordele og synergieffekter inden for f.eks. produktudvikling, produktion, markedsføring eller distribution.

Der findes også eksempler på strategiske allianceer, hvor der er tale om en *vertikal alliance*. Et eksempel på en *vertikal alliance* er samarbejdet mellem Kvist Industries og Republic of Fritz Hansen, hvor Kvist Industries optræder som underleverandør i form af produktion af møblerne, mens Republic of Fritz Hansen varetager de andre funktioner i forsyningssæden.

Sådanne horisontale og vertikale allianceer betegnes også netværk. Se mere om netværk i kapitel 10.

En strategisk alliance kan omfatte et samarbejde inden for mange forskellige funktioner. Disse allianceer spreder sig ofte over et bredt spektrum af varianter. En strategisk alliance kan omfatte et eller flere af følgende samarbejdsområder:

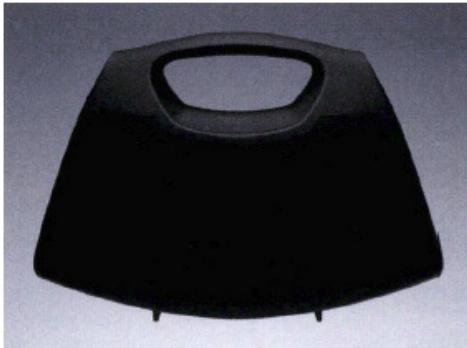
- Produktion (f.eks. bilindustrien)
- Promotion (f.eks. McDonalds og Disney)
- Salg og markedsføring (f.eks. Walmart og Lego)
- Distribution (f.eks. Cocios alliance med Carlsberg om distribution af Cocio)

404

Minicase 13.2 Bang & Olufsen indgår i en række strategiske allianceer

Bang & Olufsens nye samarbejde, højttalertasken med Balenciaga, er et eksempel på de idealer og værdier, virksomheden deler med det kendte modehus. Produktet er udviklet ud fra ideen om, at folk bør kunne tilpasse deres lydsystem, så det matcher deres nøjagtige lydmæssige og æstetiske præferencer uden nogensinde at gå på kompromis med lydkvaliteten. Højttalertasken er udformet, så den ligner Balenciagas skulpturelle håndtasker, og den fungerer både som iøjnefaldende tilbehør og en kraftfuld transportabel højttaler. Bang & Olufsen kalder den selv "Haute couture hi-fi".

På samme måde har Bang & Olufsen samarbejdet med både Cisco og Xbox om udviklingen af luksuriøse og kraftfulde høretelefoner, der lever op til de store kvalitetsmæssige krav, der stilles til høretelefoner, der skal indgå i gaming situationer samt i forbindelse med afholdelse af virtuelle møder. Produkterne sælges under navnene Beoplay Portal og Bang & Olufsen Cisco 980.



Kilde: www.bang-olufsen.com.

3.3 Diversifikation

I visse tilfælde kan der være et økonomisk perspektiv i, at en virksomhed søger at realisere vækst ved at bevæge sig uden for virksomhedens branche. Denne form for vækststrategi betegnes som *diversifikation* og afviger markant fra vækststrategierne intensivering (organisk vækst) og integration, og opfattes som den mest risikofyldte vækststrategi.

Vækststrategien *diversifikation* er inddarbejdet i figur 13.5. Diversifikation adskiller sig dog meget fra vækststrategierne intensivering (organisk vækst) og integration, hvor virksomheden i større eller mindre grad holder sig til sin egen branche. Det kan blive aktuelt at vælge vækststrategien diversifikation, når mindst en af følgende forudsætninger er opfyldt:

- Det er vanskeligt at skabe yderligere vækst ved intensivering (organisk vækst) eller integration
- Ønske om risikospredning
- Mulighed for at gå ind i en ny branche

Diversifikation kan gennemføres på 2 måder:

- Koncentrisk diversifikation
- Konglomerat diversifikation

Diversifikation

Ved diversifikation søger virksomheden at realisere vækst ved at udvikle nye produkter til nye markeder. (Diversifikation = spredning).

3.3.1 Koncentrisk diversifikation (Koncentrisk = fælles midtpunkt)

Ved *koncentrisk diversifikation* introducerer virksomheden nye produkter, der har synergি med den nuværende teknologi eller markedsføring. Der er tale om både et nyt produkt og en ny kundegruppe. Supermarkedskæden Coop lancerede Coop Bank, som bl.a. er et tilbud til Coops medlemmer. Da det har synergি med Coops eksisterende kunder, er der tale om koncentrisk diversifikation. Coloplast har også anvendt koncentrisk diversifikation som vækststrategi, idet man har udviklet nye forretningsområder på baggrund af virksomhedens kernekompetencer inden for stomiproprodukter, f.eks. kontinens-, sår- og hudplejeprodukter og brystproteser – og solgt dem gennem de eksisterende distributionskanaler (hospitaller, sygeplejersker og læger).

Det kan være vanskeligt at skelne mellem produktudvikling og koncentrisk diversifikation. Forskellen består i, at der ved koncentrisk diversifikation er tale om et nyt marked, selvom det nye produkt appellerer til samme kundegruppe. Jf. eksemplet med Coop Bank er markedet for dagligvarer forskelligt fra markedet for bankydelser.

3.3.2 Konglomerat diversifikation (Konglomerat = blanding af uensartede elementer)

Når en virksomhed forsøger sig med konglomerat diversifikation, er der tale om særdeles drastiske ændringer for virksomheden: Helt nye produkter på helt nye markeder. Konglomerat diversifikation må derfor – alt andet lige – betegnes som den mest risikofyldte vækststrategi overhovedet. Mange af verdens store *konglomerater* er opstået med udgangspunkt i denne vækststrategi: Siemens, General Electric m.fl. I Danmark har A.P. Møller-Mærsk gruppen historisk anvendt konglomerat diversifikation som vækststrategi, men har på det seneste solgt flere forretningsområder fra og fokuserer nu primært på containertransport.

Konglomerat diversifikation vil ofte være problematisk for især mindre virksomheder af følgende årsager: Virksomhedens ledelse har hverken den nødvendige produktionstekniske eller markedsføringsmæssige knowhow, hvorfor bekendtskabet med den nye branche kan blive kortvarigt.

3.4 Frasalg, udfasning og rightsizing

De sidste par årtier har en lang række virksomheder over hele verden opkøbt andre virksomheder eller er indgået i strategiske allianceer på kryds og tværs. Det sker stadig, og mange virksomheder har store fordele herved. Men samtidig ses en modsat rettet tendens: Virksomheder skiller sig af med gamle forretningsområder eller forretningsområder, der ligger for langt fra virksomhedens oprindelige kerneforretning og kernekompetencer.

406

Når en virksomhed skiller sig af med et forretningsområde, anvender man ofte begrebet *rightsizing* (eller downsizing). Begrebet rightsizing kan også hentyde til en nedskæring af virksomhedens aktiviteter, f.eks. i form af rationaliseringer og deraf følgende afskedigelser. En virksomhed kan principielt skille sig af med et forretningsområde på to måder: Enten i form af *et frasalg* af forretningsområdet – eller ved *lukning* af det.

Når en virksomhed beslutter sig for at rightsize, er formålet ofte at skabe vækst ved at flytte virksomhedens økonomiske og ledelsesmæssige ressourcer fra et forretningsområde med lav værditilvækst (ofte i fasen "nedgang" i PLC modellen – eller "hund" i Boston modellen) over i et forretningsområde med større værditilvækst (ofte i fasen "vækst" i PLC – eller "Spørgsmålstege" eller "Stjerne" i Boston modellen).

Eksempel Trojka



Bang & Olufsen solgte forretningsområdet Automotive, der fremstiller lydsystemer til luksusbiler, til den amerikanske højtalero producer Harman International Industries. Salget skyldtes et ønske om at kunne fokusere på de tre tilbageværende forretningsområder, Staged, Flexible Living og On-the-go. I en pressemeldelse forklarede Bang & Olufsen, at transaktionen ville gøre det muligt for Bang & Olufsen at fokusere og styrke den del af forretningen, der er rettet mod forbrugere og reducere den driftsmæssige kompleksitet i virksomheden. Frasalget er dog baseret på en licensaftale med Harmann, så Bang & Olufsen er sikret royalties af salget.

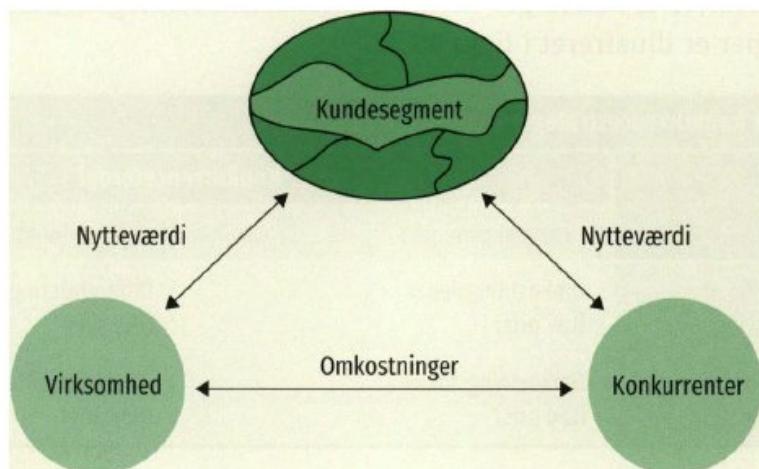
4. Konkurrencestrategier

Der findes virksomheder, som på trods af hård konkurrence i deres brancher, alligevel klarer sig ret godt, mens andre virksomheder har problemer. Figur 13.10 nedenfor giver et godt indblik i dette.

Modellen viser, at virksomheden bør stille sig følgende spørgsmål:

- Hvilke kundesegmente er der på markedet?
- Hvordan betjener vi de forskellige segmenter i forhold til konkurrenterne, dvs. hvilken nytteværdi giver vi i forhold til vore konkurrenter?
- Hvordan er vores konkurrenceevne mht. omkostninger?

407



Kundesegment
Konkurrenter
Virksomhed
Nytteværdi
Nytteværdi
Omkostninger

Figur 13.10 Konkurrencetrekanten

En virksomhed kan kun sikre sig unikke konkurrencefordele ved at betjene et eller flere segmenter bedre end konkurrenterne. Det vil med andre ord sige, at virksomheden må være i stand til at give kunden en større nytteværdi eller have et lavere omkostningsniveau end konkurrenterne. Disse unikke konkurrencefordele skal bl.a. bygge på virksomhedens *kernekompetencer*, jf. kapitel 2.

Eksempelvis har H&M og Burberry på hver sin måde været i stand til at tilbyde forskellige konkurrencemæssige fordele inden for den samme branche, ved at betjene de rigtige kunder og øge deres nytteværdi.

I næste afsnit vurderes, hvilken *overordnet forretnings- eller konkurrencestrategi* virksomheden bør følge, jf. figur 13.11.



Forretnings- og konkurrencestrategier

Porters konkurrencestrategi (4.1)

Blue Ocean strategi (4.2)

Digitale strategier (4.3)

Figur 13.11 Forretnings-/konkurrencestrategier

4.1 Porters konkurrencestrategier (generiske strategier)

Med afsæt i konkurrencetrekanten kan virksomheden udvikle mange alternative konkurrencestrategier. I sin meget anerkendte bog *Competitive Advantage* beskriver Michael Porter, hvordan virksomheders succes er afhængig af, 408 om man ud fra fire alternative muligheder er i stand til at vælge den rigtige *konkurrencestrategi* (generiske strategier). Ifølge Porter kan virksomheden kun få succes, hvis den følger en af fire alternative strategier. Disse konkurrencestrategier er illustreret i figur 13.12.

Figur 13.12 Porters konkurrencestrategier (generiske strategier) Trojka

		Konkurrencefordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Bearbejdet marked	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder (Lav pris)	Differentiering (Høj pris)
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus (Lav pris)	Fokuseret differentiering (Høj pris)
Kilde: Adapteret fra Michael Porter: <i>Competitive Advantage</i> .			

Figuren viser bl.a., at Porter arbejder med to dimensioner, konkurrencefordel og marked, og at der derved opstår fire forskellige konkurrencestrategier: Omkostningsleder, omkostningsfokus, differentiering og fokuseret differentiering.

Indledningsvist behandles de to dimensioner konkurrencefordele og marked.

Konkurrencefordel

En *konkurrencefordel* kan principielt opstå på to måder: Ved at indkøbe, producere og distribuere til de *laveste omkostninger* i branchen eller ved at tilbyde et produkt, der er *unikt*. I figur 13.13 er anført, hvordan en virksomhed f.eks. kan realisere *lave omkostninger*, eller tilbyde et *unikt produkt*.

Figur 13.13 Konkurrencefordeler og eksempler på, hvordan de realiseres Trojka

Konkurrencefordel	Realiseres gennem	Eksempel
Lave omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> – Lave indkøbspriser – Standardprodukter – Effektiv produktionsteknologi – Stordriftsfordeler i produktionen – Effektiv distribution – Effektiv styring af værdikæden 	IKEA JYSK Lidl Dacia Ryanair
Unikt produkt	<ul style="list-style-type: none"> – Specielle funktioner eller features – Design – Ydeevne – Driftssikkerhed – Kundetilpasset produkt – Brand (image) – Service 	NIKE Apple Audi BMW Ritz Carlton

409

Formålet med at realisere *lave omkostninger* er, at virksomheden kan satse på at sælge til *lave priser* i den pågældende branche.

Hensigten med at tilbyde et *unikt produkt* er at opbygge stærke præferencer og loyalitet omkring virksomhedens produkter. Herved bliver virksomheden mindre følsom over for priskonkurrence. Ifølge Porter vil virksomheder, der er i stand til at tilbyde et unikt produkt, ofte være i stand til at generere store og stabile overskud.

Marked

Porters anden centrale dimension er det *marked*, som virksomheden ønsker at bearbejde, dvs.:

- Bør der satses på at bearbejde en stor eller lille del af totalmarkedet?
- Hvor mange produkter og produktvarianter skal der tilbydes?
- Hvilke geografiske markeder skal betjenes?
- Hvilke distributionskanaler skal anvendes?

Når Porter taler om en stor andel af totalmarkedet, mener han, at virksomheden skal være blandt de store på markedet.

Som vist i figur 13.12, fås der ved at kombinere de to varianter af konkurrencefordel (lave omkostninger og unikt produkt) og marked (stor og lille andel) fire alternative konkurrencestrategier (generiske strategier).

Omkostningsleder

Omkostningsleder er den første konkurrencestrategi, som er nævnt i figur 13.12.

Virksomheder, der ønsker at følge strategien *omkostningsleder*, må i sagens natur være indstillet på primært at tilbyde standardvarer, men må samtidig være i stand til at tilbyde en service, som kunderne finder acceptabel. Så længe en sådan virksomhed kan prissætte sine produkter på niveau med branchens gennemsnit eller under, kan strategien omkostningsleder medføre stor fortjeneste. JYSK og H&M er eksempler på virksomheder, der med succes følger konkurrencestrategien omkostningsleder.

Omkostningsleder

Med den generiske strategi omkostningsleder tilstræber virksomheden at betjene en meget stor målgruppe til relativt lave priser, samtidig med at der skabes en konkurrencefordel ved at have branchens laveste omkostninger til bl.a. indkøb, produktion og distribution.

Omkostningsfokus

En konkurrencestrategi kan også tage udgangspunkt i lave priser til en smal målgruppe. Her er der tale om konkurrencestrategien *omkostningsfokus*.

I praksis ses strategien omkostningsfokus ofte anvendt af virksomheder, der kører med meget lave omkostninger til bl.a. administration og reklame, og som samtidigt betjener et lokalt marked. Private label produkter er eksempler på dette. Inden for dagligvarebranchen i Danmark er virksomheder som Lidl og Normal eksempler på discountkæder, der med deres meget lave priser og begrænsede antal butikker fører en omkostningsfokuseret konkurrencestrategi.

Omkostningsfokus

Konkurrencestrategien omkostningsfokus har det overordnede mål at realisere branchens laveste omkostninger, samtidig med at virksomheden vælger at betjene en *sma*l målgruppe.



410

Differentiering

Kombineres unikt produkt og bearbejdning af en stor andel af totalmarkedet, kaldes konkurrencestrategien *differentiering*.

Differentiering

Differentiering er, når virksomheden udvikler et produkt, der klart differentierer sig fra konkurrenternes, og samtidig henvender sig til en *bred* målgruppe.

Virksomheder, der følger *differentiering* som konkurrencestrategi, tilstræber at tilbyde et unikt produkt til markedet. Det kan ske ved f.eks. at tilbyde et kundetilpasset produkt, den bedste kvalitet, det bedste design, den bedste service eller den mest avancerede teknologi. Som hovedregel gælder, at en virksomhed af interne årsager kan have svært ved at tilbyde det bedste inden for alle de nævnte dimensioner. I sådanne tilfælde bør virksomheden koncentrere sig om at perfektionere de stærke sider, der mest effektivt bidrager til den ønskede differentiering, og som derfor skaber stor værditilvækst.

En virksomhed, der ønsker at følge differentieringsstrategien, må være i stand til at kommunikere det højere kvalitetsniveau til målgruppen. Samtidig er det vigtigt, at virksomheden evner at gennemføre en gennemtænkt *branding*, så der opbygges et brand, der fremstår attraktivt i målgruppens bevidsthed og ensartet i alle potentielle touch points.

Det skal tilføjes, at praksis har vist, at det er muligt at differentiere en virksomhed eller en mærkevare (et brand), alene i kraft af promotion indsatsen. Dette fænomen ses især inden for produktområder som kosmetik og modebetonet beklædning.

Som eksempler på danske virksomheder, der følger en konkurrencestrategi, der svarer til differentiering, kan nævnes Matas, Viking Life-Saving Equipment og Jyske Bank.

Fokuseret differentiering

Det sidste felt i figur 13.12 indeholder konkurrencestrategien *fokuseret differentiering*.

Fokuseret differentiering

I konkurrencestrategien fokuseret differentiering betjenes en *sma*/målgruppe med et unikt produkt.

Virksomheder, der følger konkurrencestrategien *fokuseret differentiering*, må være i stand til at levere et produkt, der er bedre til at leve op til den smalle målgruppens specielle behov, end det produkt, der tilbydes af andre virksomheder. I bestræbelserne på at perfektionere dækningen af den smalle målgruppens helt specielle behov, kan Kanos model fig. 2.5, der fokuserer på at skabe høj kundetilfredshed ved anvendelse af bl.a. delights, være relevant at have med i overvejelserne.

Bang & Olufsen og Georg Jensen er eksempler på danske virksomheder, der følger konkurrencestrategien *fokuseret differentiering*.

Det skal desuden bemærkes, at mange små og mellemstore danske virksomheder følger konkurrencestrategien fokuseret differentiering. Dette har for mange af dem medført, at hjemmemarkedet hurtigt er blevet for lille, og internationalisering er blevet påbegyndt, jf. kapitel 16–18.

411

Eksempler

I figur 13.14 ses nogle eksempler på, hvilken konkurrencestrategi forskellige virksomheder inden for den samme branche følger:

Figur 13.14 Eksempler på konkurrencestrategier (generiske strategier) Trojka

Branche	Omkostningsleder	Omkostningsfokus	Differentiering	Fokuseret differentiering
Dagligvarer	Netto	Lidl	Føtex	Salling Super
TV	LG	Proso nic	Sony	Bang & Olufsen
Biler	Suzuki	Dacia	Ford	Porsche

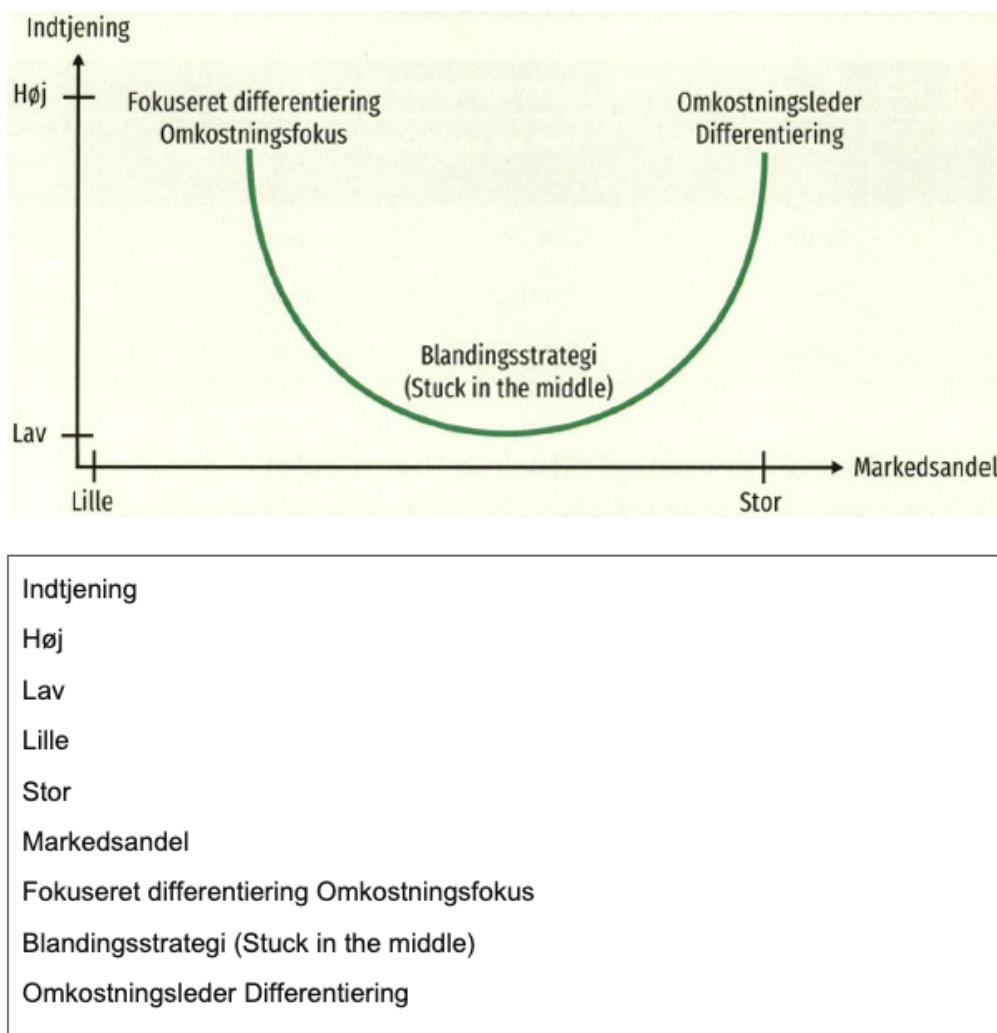
Problemer ved en blandingsstrategi (Stuck in the middle)

Ifølge Michael Porter viser praktiske erfaringer klart, at virksomheder, der følger en ren konkurrencestrategi, klarer sig langt bedre end virksomheder, der følger en blandingsstrategi – også kaldet *Stuck in the middle*. Når en virksomhed skal vælge konkurrencestrategi, står den derfor ved en korsvej. Et forkert valg af retning, dvs. konkurrencestrategi, kan få meget alvorlige følger.

Virksomheder har i nogle tilfælde valgt en konkurrencestrategi, som de ikke evner at følge. Eksempelvis at en virksomhed ikke er i stand til at gennemføre en egentlig differentiering som udgangspunkt for at følge en differentieringsstrategi. Andre virksomheder ender med at følge en *blandingsstrategi*, fordi virksomheden ikke tør fastholde den oprindelige rendyrkede strategi og derfor nu satser på lidt af hvert. En sådan blandingsstrategi, hvor virksomheden ikke udviser særlige kompetencer inden for noget som helst, giver ikke baggrund for at opbygge stærke præferencer for virksomhedens ydelser. Discountkæden Fakta blev "Stuck in the Middle", da kæden aldrig rigtigt fik sig positioneret som en discountkæde. Konsekvensen er nu taget med et forsøg på repositionering med Coop 365discount. Det samme, hævder nogle, er sket for Jolly Cola, som i Danmark efterhånden opfattes som et billigt brand inden for sodavand.

Ifølge Porter er der en tendens til, at virksomheder, der følger en blandingsstrategi, ikke er i stand til at sikre sig en stor markedsandel og til at generere acceptable økonomiske resultater, jf. figur 13.15.

412



Figur 13.15 Blandingsstrategi eller Stuck in the middle

Kilde: Adapteret fra Michael Porter: The Competitive Advantage of Nations.

Der er dog eksempler på, at virksomheder har ændret deres konkurrencestrategi med succes. Et godt eksempel er Samsung, som tilbage i 1990'erne var omkostningsleder inden for elektronik, og solgte på lave priser. En succesfuld ændring af strategien har medført, at Samsung i dag fremtræder som en differentieret virksomhed med unikke produkter, der absolut ikke sælger på lave priser. Det samme gælder for Skoda inden for personbiler.

Ændring af konkurrencestrategi skal dog være en fuldstændig turnaround, da det teknisk set ofte vil være direkte uforeneligt at kombinere strategien differentiering og strategien omkostningsleder, idet differentiering normalt kun kan realiseres gennem højere omkostninger. Alle virksomheder er tvunget til at trimme omkostningerne og i den henseende minime omkostningerne mest muligt. Forskellen ligger i branding og i, hvad der kommunikeres.

Afslutningsvist skal det bemærkes, at strategivalg altid skal hænge sammen med virksomhedens forretningsmodel, kernekompetencer samt dens mission, vision og omverdensforhold. Det er endvidere vigtigt, at de valgte strategier er indbyrdes konsistente, dvs. at der er en sammenhæng.

4.2 Blue Ocean Strategy

Et alternativ til Porters konkurrencestrategier, der har fokus på virksomhedens konkurrencefordel, er Blue Ocean Strategy udviklet af to professorer fra INSEAD, W. Chan Kim og Renée Mauborgne.

Virksomhedsstrategi har traditionelt fokuseret meget på, hvordan en virksomhed kan opnå en stærk markedsposition på et allerede givet marked med et defineret sæt af konkurrenter, kunder, ydelser mv. Det kaldes at konkurrere i det røde ocean – Red Ocean.

Red Ocean er med andre ord det klassiske marked med dets dilemmaer, som Porter bruger som udgangspunkt for sine modeller. Blue Ocean Strategy handler om at finde nye markedspladser og gøre konkurrence irrelevant. Hvor det hos Michael Porter er et valg mellem en stærk differentiering eller lav pris, viser Blue Ocean Strategy, at det er muligt at bryde en omkostningsbaseret barriere og tilbyde noget, der både er anderledes, bedre og måske billigere end konkurrenterne.

Red Ocean

Red Ocean er det eksisterende marked i en branche. I det røde ocean kender konkurrenterne hinandens stærke og svage sider, og alle kender konkurrencebetingelserne. Den hårde konkurrence farver vandet rødt som blod.

Pointen er, at de store værdier skabes, når en virksomhed vender ryggen til de eksisterende markeder og definerer sit eget nye marked med et nyt sæt spilleregler og konkurrenceparametre. Blue Ocean er strategisk nytænkning snarere end teknologisk innovation, og resultatet er værdi-innovation.

INFO

"Don't compete with rivals – make them irrelevant"

Citat af W. Chan Kim og Renée Mauborgne

Blue Ocean bagmændene har udviklet et sæt af analyseredskaber og en systematisk tilgang til, hvordan man skaber et marked, som ikke findes i dag. Hemmeligheden er, at der skal tænkes anderledes på nye markeder.

Værdi-innovation. Ideen bag Blue Ocean tankegangen er, at der skal være fokus på *kreativitet* og *nye ideer*. Der er ingen virksomheder, der konstant har succes, og der er ingen brancher, hvor der altid er fremgang. Virksomheder skal derfor ikke holde fast i bestemte handlemønstre, men hele tiden nytænke den måde, de markedsfører, sælger og kommunikerer med deres marked.

Virksomheder skal tænke ud af boksen og finde deres unikke forretningsområde. På den måde bevæger virksomheden sig væk fra konkurrencen, jf. kapitel 3.

Det er også her, begrebet værdi-innovation kommer ind. Ifølge forfatterne bag Blue Ocean tankegangen skal værdi-innovation skabes, uden at omkostningerne stiger. Værdien for kunden skal forøges ved at tilføre noget, som ikke er set tidligere i branchen. Denne værdi-innovation behøver ikke at medføre øgede omkostninger, idet omkostningsreduktion sagtens kan forekomme, når stordriftsfordele realiseres på baggrund af den øgede omsætning. En virksomhed kan således godt differentiere sig fra konkurrenterne, samtidigt med at omkostningerne falder.

Blue Ocean strategi kan nås ad seks veje. Ifølge forfatterne bag strategien kan det blå ocean nås ad seks forskellige veje, jf. figur 13.16.

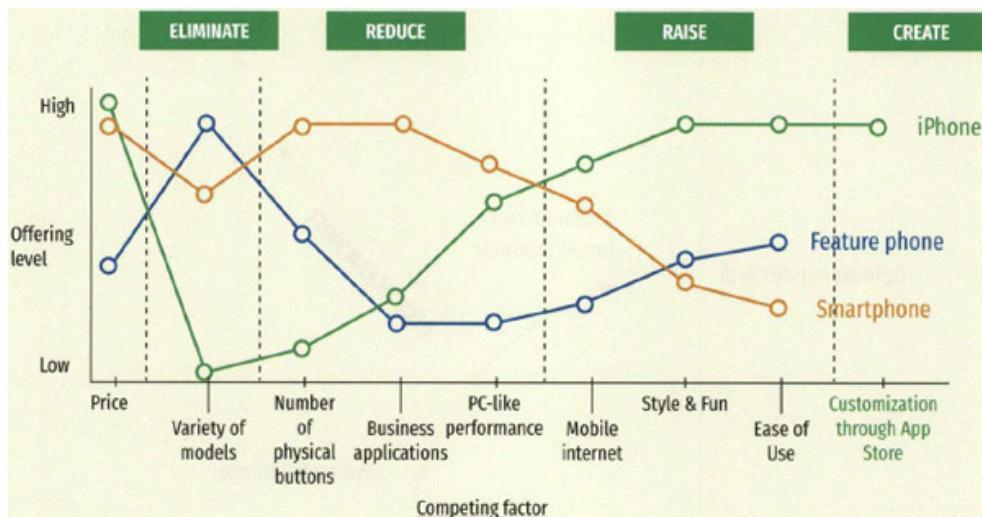
Blue Ocean

Blue Ocean er et symbol på et marked, som ikke eksisterer i dag – det ukendte marked – hvor der ingen konkurrenter er. I det blå ocean bliver efterspørgslen mere skabt, eller omdefineret, end der kæmpes om den. Der er rig mulighed for både stor og hurtig vækst.

Figur 13.16 Mulighederne i Blue Ocean identificeres Trojka

Mulighed 1: Hold øje med alternative brancher	Er der brancher, hvor der kan hentes nye ideer eller nye produktpakker, der kan differentiere virksomheden fra de nuværende konkurrenter? Mobiltelefonproducenter, der fremstiller telefoner med multidataoverførsel, er et godt eksempel på andre brancher, der kan give et forspring.
Mulighed 2: Hold øje med de strategiske grupper i branchen	Der er virksomheder i en given branche, der følger den samme strategi. Toyotas lancering af Lexus er et eksempel på, hvordan en virksomhed bevidst har valgt at trænge ind i en anden strategisk gruppe, hvor de ikke var til stede i forvejen.
Mulighed 3: Hold øje med købscenteret	Hvem er kunderne? For Novo Nordisk er det centalt at vide, om man sælger til lægerne, eller om man sælger til patienterne. De har forskellige præferencer og handlingsmønstre.
Mulighed 4: Hold øje med komplementære produkter	Hvad hører sammen med det produkt, som sælges? I Danmark åbner der flere og flere bogcafes, hvor man kan købe bøger og nyde en kop kaffe ved samme lejlighed.
Mulighed 5: Hold øje med den funktionelle og emotionelle appell til kunderne	Swatch uret er et eksempel på et skifte, der fandt sted i slutningen af 1970'erne, fra en branche med discount-ure til en emotionelt modepræget branche.
Mulighed 6: Hold øje med nye trends	Internet og vækst i den kreative klasse er to tendenser, der vil påvirke udviklingsretningen.
Kilde: Adapteret fra W. Chan Kim og Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy – de nye vinderstrategier. Børsens Forlag, 2005.	

Anvendelsen af et strategilæred i formuleringen af en Blue Ocean Strategi. Apple er et klassisk eksempel på hvordan en virksomhed har anvendt strategilæredet i udviklingen af sin Blue Ocean Strategi. Strategilæredet illustrerer, hvordan en virksomhed differentierer sig fra konkurrenterne i en given branche. Som det fremgår af figur 13.17, gjorde Apple det i forbindelsen med implementeringen af deres "Think different" strategi, da de *eliminerede* antallet af modeller, mens de samtidig forenklede telefonen ved at *reducere* antallet af fysiske knapper. Dernæst *øgede* Apple mulighederne for adgang til mobilt internet og gjorde smartphonene lettere at anvende for især B2C-kunder. Endelig *udviklede* de mulighederne for at kundetilpasste telefonen via Apples App Store. Resultatet blev en unik smartphone, som klart differentierede sig fra andre smartphones på markedet.



ELIMINATE

REDUCE

RAISE

CREATE

High

Offering level

Low

Price

Variety of models

Number of physical buttons

Business applications

PC-like performance

Mobile internet

Style & Fun

Ease of Use

Customization through App Store

Competing factor

Figur 13.17 Strategilærred for Apple iPhone

Kilde: www.blueoceanstrategy.com.

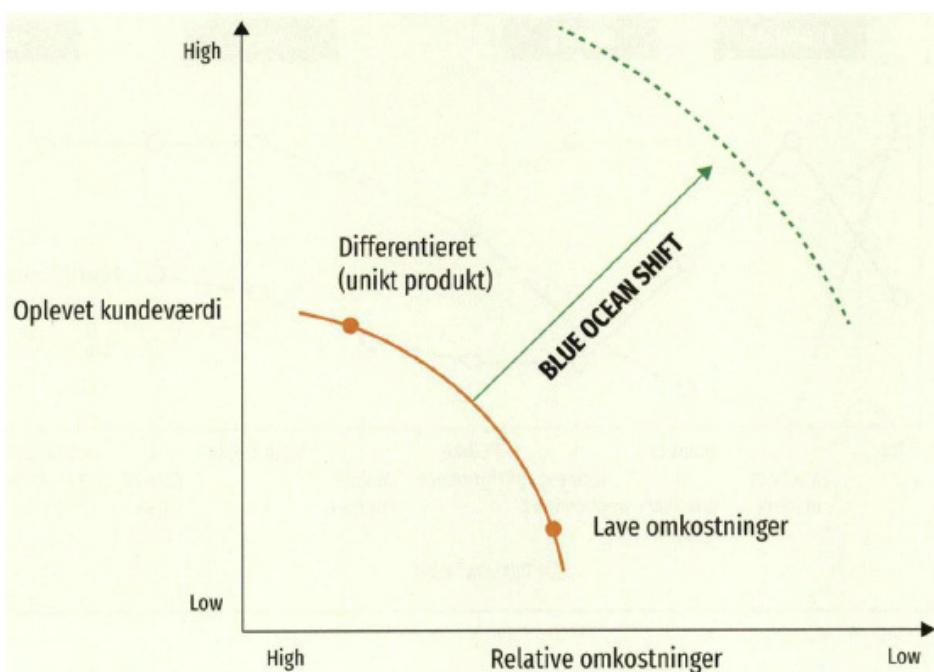
Anvendelsen af Blue Ocean strategien i praksis. Da teorierne kom frem, var mange erhvervsledere meget begejstrede for dem, og virksomheder som Danfoss og LEGO har arbejdet meget med Blue Ocean strategierne i forhold til innovation i virksomheden. Mange virksomheder arbejder ud fra Blue Ocean principperne, når de formulerer strategier i forsøget på at finde nye veje og strategier til øget vækst og indtjening. F.eks. har Rema 1000 topchefen Henrik Burkal udtalt, at virksomheden forsøger at skabe lønsomhed ved at placere Rema 1000 i "en blå vandpyt". Kæden forsøger at holde priserne nede og differentiere sig fra Netto, Coop 365 og Lidl på andet end pris via bl.a. "discount med holdning". På samme måde er der opstået mange virksomheder baseret på nye forretningsmodeller.

4.2.1 Blue Ocean Shift

Belært af erfaringer, der peger på, at det har været svært for virksomheder at implementere Blue Ocean strategien, har skaberne af strategien i årene siden 2005 lavet dybdegående research i virksomheder, der har foretaget et såkaldt "Blue Ocean Shift" eller Blue Ocean skifte om man vil.

Skiftet fra Michael Porters "Red Ocean" teorier mod "Blue Ocean" teorien kan illustreres, som vist i figur 13.18.

416



High
Oplevet kundeværdi
Low
High
Relative omkostninger
Low
Lave omkostninger
Differentieret (unikt produkt)
BLUE OCEAN SHIFT

Figur 13.18 Blue Ocean Shift

Kilde: www.blueoceanstrategy.com.

Blue Ocean Shift forsøger at forklare, hvordan virksomheder når ud på det blå ocean. Ifølge Kim og Mauborgne er der tre afgørende faktorer for, at en virksomhed får succes med et Blue Ocean Shift:

1. Organisationen skal have et Blue Ocean perspektiv:

Den skal lære at tænke ud over virksomhedens, branchens og industriens konventioner og "best practices". At se muligheder i stedet for begrænsninger.

2. Værktøjer og vejledninger til at skabe nye markeder:

Perspektiv og forståelse er ikke nok i sig selv. Organisationen skal have konkrete værktøjer til at *skabe* nye markeder og, ikke mindst, vejledning i, hvordan værktøjerne bruges til at transformere perspektiv og strategi til konkret handling. Værktøjerne handler især om at kunne stille de rigtige *spørgsmål* både i starten og i løbet af strategiprocessen, og om at kunne bruge svarene konstruktivt.

3. "Humanness" i processen:

Begrebet dækker over, hvad der får hele organisation til at deltage i, og tage ejerskab for *Blue Ocean-rejsen* og dermed også sikrer en effektiv eksekvering af strategien. Det handler især om ikke at se strategi og eksekvering som to forskellige discipliner og processer, men i stedet udviske skellet imellem dem og bygge eksekveringen ind i strategiprocessen.

417

De tre faktorer og den bagvedliggende research danner grundlaget for den fem-trins-proces, der udgør rygraden i *Blue Ocean Shift*. De fem trin er kort gengivet nedenfor:

1. Kom (rigtigt) i gang
2. Forstå, hvor du er nu
3. Forestil dig, hvor du kunne være (hvad nu hvis....?)
4. Find ud af, hvordan du når målet
5. Test og sæt i værk

Eksempel Trojka

I bogen nævner forfatterne en række virksomheder, der har foretaget succesfulde Blue Ocean Shift. Novo Nordisk nævnes som en af virksomhederne. Med et strategiskifte fra fokus på læger som kunder mod selve patienterne og opfindelsen af NovoPen og senere NovoLet, skabte Novo Nordisk et Blue Ocean. Virksomheden skiftede fra at være producent af insulin til at være en virksomhed, der behandler diabetes.

Et andet eksempel er Pfizer, der med deres meget succesfulde lancering af Viagra ændrede markedet for medicinsk behandling fra at være meget funktionelt orienteret til også at være et livsstilsanliggende og emotionelt præget.

Kilde:www.blueoceanstrategy.com/bos-moves.

4.3 Digital strategi

Informations- og teknologisamfundet stiller krav til virksomhederne. I industrisamfundet var der fokus på produktivitet og effektivisering, og størrelse var ofte ensbetydende med en konkurrencemæssig fordel. I dag har omstillingsevne og evnen til hurtigt at udvikle og teste nye produkter fået stigende betydning. Det er en blandt flere årsager til, at det er vigtigt for en virksomhed at tænke digitalisering ind i sin forretningsmodel:

1. Konkurrenceevne: Virksomheder, der ikke kan følge med i den digitale udvikling, risikerer at miste deres konkurrenceevne. Digitale løsninger kan øge effektiviteten og produktiviteten, hvilket kan føre til omkostningsbesparelser og konkurrencefordeler. Omvendt kan det være svært at konkurrere på pris og kvalitet for virksomheder, som ikke har digitaliseret sine processer. Derudover kan digitalisering gøre virksomheden mere fleksibel og i stand til at tilpasse sig hurtigt til ændringer i markedet og kundernes behov.
2. Kundefokus: Digitalisering gør det muligt for virksomheder at forbedre kundeservice og kundeoplevelse ved at leve-re personaliserede produkter, tjenester og kommunikation, der er skræddersyet til den enkelte kunde. Forbrugerne forventer desuden i stigende grad at kunne interagere med virksomheden digitalt, så for at undgå at miste kunder, er det vigtigt at tilpasse sin forretningsmodel til at imødekomme disse forventninger.
3. **418 Forretningsudvikling:** Digitale løsninger kan åbne op for nye forretningsmuligheder og markedsmuligheder, som ikke tidligere har været tilgængelige. Det kan også gøre det lettere at eksplandere internationalt. Det giver virksomheden mulighed for at eksperimentere med nye forretningsmodeller og differentiere sig fra konkurrenterne.
4. Data og analyse: Digitalisering kan hjælpe virksomheder med at indsamle, analysere og udnytte data på en mere effektiv måde. Dette kan både give indsigt i kundebehov, markedsudvikling og produktionsprocesser og skabe grundlag for at træffe bedre beslutninger.
5. Grøn omstilling: Digitalisering kan bidrage til grøn omstilling ved at fremme mere effektiv energistyring, cirkulær økonomi, fleksibilitet og mobilitet samt virtuel kommunikation og samarbejde. For eksempel kan digitalisering bidrage til at fremme cirkulær økonomi ved at muliggøre mere effektiv ressourceudnyttelse, genbrug og genanvendelse. Tilsvarende kan Internet of Things (IoT)-baserede sensorer overvåge og styre produktionsprocesser, der kan minimere spild og sikre, at affaldsressourcer genanvendes på en mere bæredygtig måde.

Eksempel Trojka

Bedre affaldsdata skal styrke den cirkulære økonomi

Cirkulær økonomi handler om at få mest mulig værdi ud af de ressourcer, vi bruger, og samtidig undgå at generere unødig affald. Affald skal i fremtiden i højere grad betragtes som en ressource. Danmark er allerede langt fremme i indsamlingen af data om affald og andre materialestrømme. Men der er behov for at sikre bedre adgang til og anvendelse af de mange eksisterende data, som i dag er spredt ud over en række platforme og aktører i den offentlige og private sektor. Derfor etableres der, som led i regeringens Digitaliseringsstrategi 2022–2025, en cirkulær databank, der skal samle og offentliggøre aktuelle og valide data om affald og materialer. Det gælder bl.a. data om husholdningsaffald, husholdningslignende erhvervsaffald samt bygge- og anlægsaffald. Forventningen er, at databanken kan bane vejen for øget genbrug og genanvendelse, nye grønne forretningsmodeller og mindske behovet for bortskaffelse og forbrænding af knappe ressourcer.



Kilde: www.kl.dk, 16. juni 2022.

Danmark er det mest digitale land i EU, og danske virksomheder er førende i Europa mht. anvendelse af digitale løsninger. Det skyldes bl.a. en række strukturelle forhold. Danmark har en af de højeste internetpenetrationer i verden. Det har medført en stor efterspørgsel efter digitale løsninger, hvilket har skabt gunstige betingelser for digitaliseringen af virksomhederne. Den danske regering har desuden været aktiv i at fremme digitaliseringen af samfundet og virksomhederne gennem en række offentlige initiativer samt digitaliseringsstøtte og -incitamenter. I 2022 præsenterede regeringen Danmarks digitaliseringsstrategi 2022–2026: "Sammen om den digitale udvikling". Strategien indeholder 419 en række initiativer, der blandt andet skal øge den digitale sikkerhed og understøtte danskernes og virksomhedernes digitale kompetencer.

Dertil kommer, at Danmark har en af de bedste digitale infrastrukturer i verden, med en høj hastigheds bredbåndsforbindelse til næsten alle borgere og virksomheder i landet. Dette har gjort det lettere for virksomheder at implementere digitale løsninger og udnytte fordelene ved digitalisering. Samtidigt har danske medarbejdere generelt et højt uddannelsesniveau og gode digitale kompetencer, hvilket har gjort det lettere for virksomheder at implementere digitale løsninger og udnytte deres potentiale.

INFO

Ifølge EU Kommissionen defineres avancerede teknologier som sammenblandingen af digitale og strategiske nøgleteknologier og integrationen af fysiske og digitale systemer. Det inkluderer teknologier som Internet of Things (IoT), 3D-print, big data samt kunstig intelligens (AI) og machine learning. Kilde: Redegørelse om Danmarks Digitale Vækst, Erhvervsministeriet, 2022.

Mulighederne med digitale teknologier spænder vidt. Fra forholdsvis basale teknologier som hjemmesider, online salg via egne webshops og brug af værktøjer, som kan give viden om kundedata, til mere avancerede teknologier som robotter, kunstig intelligens, big data samt kvanteknologi til kvantecomputere, sensorer og krypteret kommunikation.

Større virksomheder anvender i højere grad avancerede teknologier end mindre virksomheder. F.eks. anvendte 66 % af danske virksomheder med over 250 ansatte i 2022 kunstig intelligens, mod kun 20 % af de mindre virksomheder (Erhvervsministeriet 2022). Til gengæld er både store og små danske virksomheder helt i front i Europa når det gælder anvendelse af digitale salgskanaler, særligt gennem egen webshop. Omkring en tredjedel af alle danske virksomheder sælger online gennem egen webshop eller app.

En del danske virksomheder har stadig et stort udviklingspotentiale ift. at anvende digitalisering til at udvikle og fremtids-sikre forretningen. Udfordringen er ofte at vælge, hvilke tiltag der skal iværksættes, og at sørge for sammenhæng mellem "det gamle" og "det nye". For mange virksomheder er det en balancegang at få igangsat de rigtige digitale tiltag uden at sætte alt det, der fungerer godt, over styr.

En digital strategi kan hjælpe virksomheden med at skabe en mere effektiv, konkurrencedygtig og tilpasningsdygtig forretning gennem udnyttelse af de teknologiske muligheder. Virksomheder, der undlader at investere i digitale løsninger, kan risikere at miste deres konkurrenceevne. Det er derfor vigtigt, at virksomheden forholder sig til digitalisering på strategisk niveau.

Digitalisering skal ses som en tværgående strategisk prioritet, der berører alle områder af virksomheden og ikke bare som en opgave for IT-afdelingen. Virksomhedens digitale strategi skal derfor være en integreret del af den overordnede strategi, og ikke en separat strategi, for at sikre, at de digitale initiativer understøtter og forstærker virksomhedens overordnede mål og strategier samt virksomhedens kerneaktiviteter. Det vil også hjælpe med at undgå silotænkning og overlappende initiativer, som kan føre til spild af ressourcer og ineffektivitet. En digital strategi skal udvikles med en tværgående tilgang 420 og skal involvere alle relevante afdelinger og interesser i virksomheden. Der skal være en klar kommunikation og forståelse af, hvordan digitalisering vil påvirke virksomheden som helhed.

Der er flere eksempler på, at små, teknologibaserede iværksættervirksomheder har været med til at omdefinere hele brancher. Det skyldes især, at de, med deres digitale forretningsmodeller, hurtigt og let har kunnet opnå stor volumen, f.eks. gennem global ekspansion, uden at det medfører væsentligt øgede omkostninger.

Eksempel Trojka

Uber

Uber har revolutioneret taxibranchen ved at udnytte digital teknologi til at skabe en ny forretningsmodel og kundeoplevelse. Ved at tilbyde en mobilapp, der forbinder chauffører og passagerer, har Uber gjort det nemmere og mere bekvemt at bestille en tur og betale for den.



Amazon har forvandlet detailhandlen ved at tilbyde en fuldt integreret e-handelsplatform. Med Amazon kan kunderne finde, bestille og få leveret et bredt udvalg af varer, og virksomheden har brugt data og AI til at personalisere kundeoplevelsen og forbedre leveringsprocessen.



Tesla har disruptet bilindustrien ved at udvikle elektriske køretøjer med avanceret teknologi og et integreret softwareøkosystem. Teslas biler er forbundet til internettet og har avancerede funktioner, såsom selvkørende teknologi og muligheden for over-the-air softwareopdateringer.



Airbnb har udfordret hotelbranchen ved at tilbyde en platform, hvor brugere kan booke og leje private boliger og værelser. Airbnb har udnyttet digital teknologi til at gøre booking- og betalingsprocessen enkel og bekvem, og til at opbygge et fællesskab af værter og gæster over hele verden.



Kanpla er en dansk iværksættervirksomhed, grundlagt i Aarhus i 2019. Kanpla tilbyder en digital platform, hvor kunder kan bestille og købe kantinemad, og kantinerne kan forenkle og optimere deres arbejdsgange via bestillingsdata fra appen. Løsningen, der fra starten fokuserede på skolekantiner, kan tilpasses forskellige brancher og virksomhedstyper. Kanplas digitale platform er en innovativ løsning til at forbedre kundernes købsoplevelse, der samtidigt gør det muligt for kantinerne at mindske madspild og optimere arbejdsgangene i kantinerne.

Mere "traditionelle virksomheder", der ikke er født med digitale forretningsmodeller, må definere en digital strategi, der kan understøtte virksomhedens digitale transformation. Her skal den digitale transformation ses som en kontinuerlig proces, hvor virksomheden løbende skal fortsætte med at eksperimentere, tilpasse og forbedre deres digitale tilstedeværelse.

Digital transformation

Digital transformation er en proces, hvor virksomhederne omdefinerer deres produkter, services, processer, kundeoplevelser og/eller forretningsmodeller ved hjælp af digital teknologi.

421

Eksempel Trojka

Danske Bank har gennemført en digital transformation af sine forretningsprocesser ved at automatisere mange af de manuelle opgaver og skabe en mere brugervenlig og effektiv digital platform. Banken har også udnyttet data og AI til at forbedre kundeoplevelsen og tilbyde mere personlige og relevante tjenester.



Bcm transtech er markedsleder i automatiserede lager- og reolsystemer, lifte osv. til bølgepapfabrikker i hele verden. I 2021–2022 udviklede og implementerede virksomheden en digital salgsplatform, bcmart (udtales "Be Smart"), som har reduceret tidsforbruget i tilbuds- og planlægningsfasen markant. Med bcmart kan et kundetilpasset tilbud og lagerlayout nu være færdigt på få timer, hvor det tidligere tog flere måneder. Virksomheden har lukket store udenlandske ordrer gennem bcmart, uden at have besøgt kunderne, hvorved der frigives tid til, at sælgerne i højere grad kan bruge deres tid på opsøgende arbejde på nye markeder.

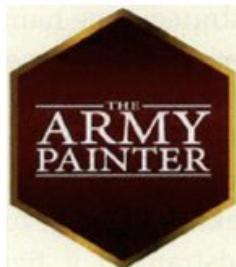


Fibo Intercon i Videbæk, som leverer betonblandingsanlæg og transportbåndsanlæg til kunder i hele verden, er i gang med at forvandle sig fra en smedevirksomhed, som bygger maskiner, til at være en udviklingsvirksomhed. Gennem digitalisering kan virksomheden kode intelligens ind i deres maskiner og tilbyde kunderne et bedre produkt, fordi de kan lægge data op i skyen. Maskinen tilkobles overvågning, så kunden får en alarm via sin mobil eller pc, hvis betonblanderen ikke kører, som den skal. Derudover har virksomheden ændret forretningsmodellen, så de ikke kun sælger maskiner, men også lejer dem ud. Frem for at sælge en ny maskine hvert 12. år til kunderne, ønsker virksomheden at sælge abonnementer, som giver en løbende indtægt. Målet er at knytte kunderne tættere til virksomheden og at udvikle en unik konkurrencefordel, for det er nyt i betonbranchen. Digitaliseringen har også ændret arbejdsgangene i virksomheden. I dag kan de logge på de maskiner, som de har stående rundt omkring i Europa, fra hovedkontoret i Danmark – og derfra lave service og rådgive kunderne om optimering af deres produktion af beton.



fibo intercon

The Army Painter er en dansk niche-virksomhed med hovedkontor i Skanderborg, der producerer og sælger spcialmaling til deres figurer fra Star Wars og Dungeons & Dragons spil til spilentiaster i hele verden. I 2019 igangsatte virksomheden en digitalisering og automatisering af deres produktion af maling. Det muliggjorde produktion i langt større skala og åbnede samtidigt muligheden for at ekspandere online, bl.a. gennem online markedspladsen Amazon. I dag sælger virksomheden til +50 lande.

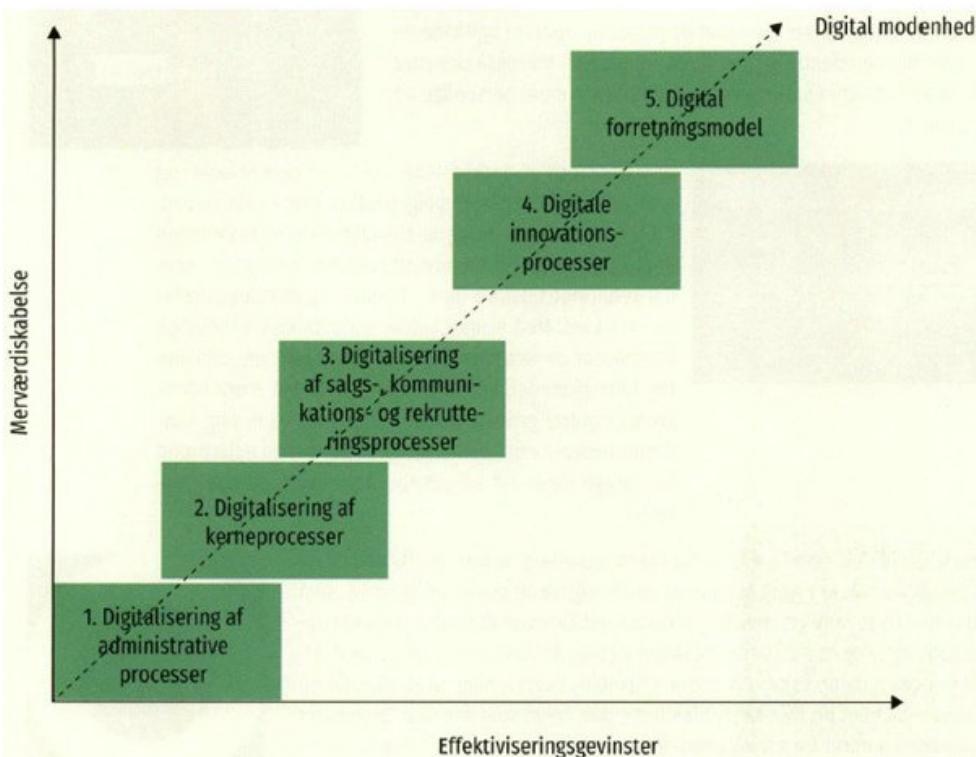


Som eksemplerne viser, handler det overordnet om at forstå, hvordan virksomheden kan skabe værdi for kunderne ved at udnytte de digitale muligheder. En større undersøgelse af praksis ifm. digital transformation i danske SMV'er danner baggrund for modellen i figur 13.19, som kan bruges som en guideline for virksomheder, der skal gennemføre en digital transformation. Modellen viser de forskellige trin i en virksomheds digitaliseringsproces, som samtidig er udtryk for en gradvist stigende, digital modenhed.

Digital modenhed

Digital modenhed er en virksomheds evne til at udnytte digitale teknologier til forbedring af processer og operativ effektivitet samt merværdiskabelse for virksomhedens kunder.

422



Effektiviseringsgevinster

Merværdiskabelse

Digital modenhed

1. Digitalisering af administrative processer
2. Digitalisering af kerneprocesser
3. Digitalisering af salgs- kommunikations- og rekrutteringsprocesser
4. Digitale innovationsprocesser
5. Digital forretningsmodel

Figur 13.19 Digital modenhedsmodel

Kilde: REG LAB, Succesfuld digital transformation i SMV'er, Delrapport 1, 2018.

Figur 13.19 viser, at digitalisering kan ske som en trinvis proces, og at virksomheder kan bevæge sig mod både øget effektivisering (X-aksen) og merværdiskabelse, f.eks. i form af nye eller forbedrede produkter og services (Y-aksen). Hvert trin repræsenterer forskellige motivationsfaktorer, strategier og handlinger, der kan føre til en større eller mindre grad af effektivisering eller merværdiskabelse. Erfaringerne viser, at procesoptimering og effektivisering ofte er den primære motivation for digitalisering på de tre nederste trin, mens merværdiskabelse hyppigt er den vigtigste driver for virksomheden på trin 4 og 5. Generelt vil både graden af merværdiskabelse og effektiviseringsgevinster øges, når en virksomhed bevæger sig op ad modenhedstrappen, jf. figur 13.19. De fem trin beskrives i figur 13.20.

423

Figur 13.20 Virksomhedens digitale transformation og modenhed trin for trin Trojka

1. Digitalisering af interne administrationsprocesser	Funtamentet for en vellykket digital transformation er digitalisering af interne administrationsprocesser som f.eks. bogholderi- og regnskabsprogrammer, intern kommunikation, sagsbehandling osv. Virksomheder vender ofte løbende tilbage til digitaliseringen af interne processer senere i forløbet for at optimere og integrere med de digitale løsninger, der implementeres omkring kerneprocesserne.
2. Digitale og automatiserede kerneprocesser	Tidlig digitalisering og automatisering af kerneprocesser som f.eks. fremstillingen af virksomhedens produkter og services ser ud til at være afgørende for succes, da det løfter de processer, der er mest værdifulde for virksomheden. Drivkraften er typisk optimering, men også muligheden for at levere en bedre kvalitet. Der er også eksempler på, at digitalisering giver mulighed for at tilbyde mass customization med billig fremstilling f.eks. via CNC-og robotteknologi.
3. Digitale salgskanaler og kommunikation	Virksomheden begynder at anvende digitale teknologier og løsninger til at understøtte eller udføre ekstern kommunikation inkl. salg og rekruttering af nye medarbejdere. For handelsvirksomheder er salget en kerneproces, og prioriteres derfor ofte meget tidligt i processen. Digitaliseringen af ekstern kommunikation kan f.eks. være B2B-forhandler-platform, chatfunktion på hjemmesiden og etablering af e-handel.
4. Digitale innovationsprocesser	Dette er et vanskeligt trin, som få virksomheder pt. er nået til. Udvikling af nye produkter/services og/eller innovation /effektivisering af eksisterende produkter og processer ved nytænkning/omlægning af arbejdsgange. Det kan f.eks. være brug af digitale kunde- og salgsdata til at optimere kunderejsen og målrette produkter og services til kundernes behov. Det kan være brug af 3D-print til prototyper eller at arbejde med at integrere virksomhedens forskellige it-systemer til f.eks. lagerstyring, administration, produktion og salg med henblik på nytænkning og omlægning af arbejdsgange.
5. Digital forretningsmodel	Sidste trin er, at selve virksomhedens forretningsmodel digitaliseres helt eller delvist. Det sker, når virksomheden udvikler nye, digitale produkter og/eller ydelser i kombination med eller til erstatning af virksomhedens traditionelle produkter/services. Målet er typisk en kombination af merværdiskabelse for kunden og dermed også virksomheden og effektiviseringer. Eksempler på nye, digitale forretningskoncepter kan være et udbud af nye, digitale services, nye former for serviceabonnementer, afregning efter forbrug eller produkter med indlejet it.

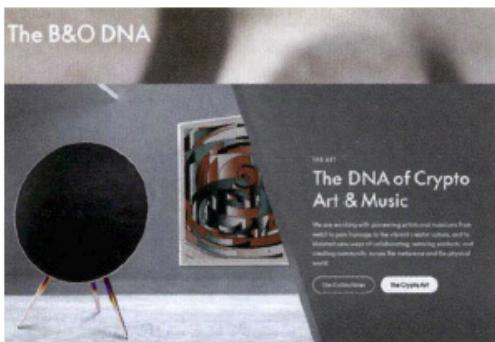
Kilde: På baggrund af REG LAB, 2018.

Kompleksiteten stiger, jo højere virksomheden bevæger sig op ad trappen, og udfordringerne bliver dermed større. Der er et relativt stort spring mellem trin 3 og 4, idet der på trin 4 er tale om mere avancerede teknologier og færre standardløsninger. Det stiller større krav til de digitale kompetencer internt i virksomheden, og det medfører store ændringer i organisationen. Det stiller derfor store krav til virksomhedens ledelse om at gå først. Erfaringerne fra nogle af de virksomheder, som er nået til digitalisering af deres forretningsmodel viser, at et vigtigt succeskriterium er, at virksomhedens ledelse har det rette mindset og en klar vision om, hvor den vil hen. Det kan også kræve en ændring i virksomhedskulturen og en vilje til at eksperimentere og tage risici. Derudover er det afgørende, at der i virksomhedens ledelse, medarbejderstab og/eller bestyrelse findes kompetencer inden for it, teknologi- og forretningsforståelse.

424

Eksempel Trojka

B&O er begyndt at udbyde en helt ny type produkter rettet mod metaverset og Web3. De er baseret på en forretningsmodel, der er meget anderledes end hidtil. Kunden betaler med kryptovalutaen Ether for en NET (Non-Fungible-Token); en digital udgave af et af deres produkter, som kunden kan have stående i sit virtuelle hus eller mødelokale i metaverset. B&O's DNA Collection er rettet mod folk, der er inde i Web3-kulturen, og som er vant til at købe digitale samleobjekter med kryptovaluta – og har råd til at bruge penge på kunst og musik. Den ansvarlige projektleder i B&O forudser selv, at B&O på langt sigt kan blive et større brand i den digitale verden, end i den fysiske verden, hvor de er i dag.



Det er vigtigt at bemærke, at ikke alle virksomheder har samme slutmål om at nå til trin 5 og digitalisere deres forretningsmodel. Digital transformation kan betyde mere eller mindre radikale ændringer i en virksomheds forretningsmodel. Der vil være virksomheder, for hvem en digital forretningsmodel ikke giver mening. Derudover er transformationsprocessen ikke altid så lineær, som modellen antyder, og nogle vil måske endda "gå tilbage" på trappen for at genbesøge og forbedre deres digitale initiativer på tidligere trin. Derudover er der forskel på, hvad virksomhedens kerneprocesser er i forskellige brancher. I fremstillingsvirksomheder er kerneprocessen typisk selve fremstillingen af virksomhedens produkter og services, mens kerneprocesserne for handelsvirksomheder er salg og kundehåndtering – hvorved trin 2 og 3 smelter sammen.

Eksempel Trojka

Eventyrsport, der sælger outdoor udstyr har omlagt sin forretningsmodel fra at være en traditionel detailhåndelskæde med fokus på fysiske butikker til også at være en digital forretning. De befinder sig dermed på trin 3 på den digitale modenhedstrappe i figur 13.19. Virksomheden har satset på e-handel, hvor big data analyse spiller en stor rolle i forhold til at målrette produkter og services. Det har betydet ansættelse af flere højtuddannede medarbejdere med digitale kompetencer samt udskiftning i ledergruppen på hovedkontoret i Aarhus.

Dette kapitel har behandlet måder, hvorpå en virksomhed kan opstille mål og formulere strategier for, hvordan disse mål kan nås. Der er desuden blevet peget på nogle forhold, som er afgørende for en virksomheds overlevelse på lang sigt – herunder vigtigheden af, at den digitale udvikling tænkes ind i virksomhedens strategiarbejde og langsigtede mål.