

2. Strategisk planlægning

Virksomhedens fortsatte eksistens afhænger af ledelsens evne til at planlægge både kort- og langsigtet, dvs. løbende overveje strategi og gennem 81 føre strategisk *planlægning*. Den strategiske planlægning tager udgangspunkt i større eller mindre strategiske analyser samt tilgang til strategi.

2.1 Strategisk analyse

Dette kapitel fokuserer primært på virksomhedens interne situation og de eventuelle nødvendige analyser i forlængelse af kap. 2 om bl.a. forretningsmodellen og værdikæden.

Ledelsens opgave i enhver virksomhed er at opnå den mest *effektive udnyttelse* af virksomhedens aktiver i form af mennesker, maskiner og materialer, så de samlet set optimerer virksomhedens forretningsmodel og skaber størst mulig værdi. Derfor sker den strategiske planlægning i høj grad ud fra en kontinuerlig *overvågning* og evaluering af udviklingen i virksomhedens omverden.

Strategisk analyse

En strategisk analyse er en proces, hvor virksomheden identificerer og analyserer de interne og eksterne forhold, for derigennem at finde sine stærke og svage sider samt de muligheder og trusler, der findes eksternt i markedet. Resultatet kan opstilles i en SWOT-analyse.

Vigtigheden af en strategisk tankegang hænger sammen med både mikro og makro forhold, som påvirker langt de fleste virksomheder f.eks.:

- Den lynchurtige udvikling i IT, robotteknologi, AI (kunstig intelligens), 3D print og generelle teknologiske fremskridt
- Digitalisering har revolutioneret mange forretningsprocesser samt organiseringen af arbejdet i virksomhederne, f.eks. hjemmearbejde
- Øget fokus på kunderejsen og kundernes oplevelse af virksomheden i hvert touch point gør, at der skal leveres værdi i alle elementer af kunderejsen
- En mere kompleks, global og transparent forbundet verden
- Uforudsete og volatile begivenheder som pandemier, krige, energikrise og globale rentestigninger
- Kortere produktlivscyklus inden for mange brancher

Den *strategiske planlægning* går derfor ud på at analysere og vurdere virksomhedens primært *langsigtede* placering i markedet, men det sker med udgangspunkt i virksomhedens aktuelle situation. Resultatet af den strategiske planlægning er fastlæggelse af virksomhedens strategi, se kapitel 13.

Det er ledelsens ansvar, at virksomheden anvender et *sæt af handlinger*, der er koordinerede og udgør et samlet parametermix. I strategisk planlægning skal begrebet *unik konkurrenceevne* opfattes som et sæt af særprægede konkurrensefordelte, der har en afsætningsmæssig effekt, og som konkurrenterne ikke uden videre kan efterligne, jf. kapitel 2.

Strategisk planlægning

Strategisk planlægning er en ledelsesproces, der skal føre til et integreret sæt af handlinger, som sikrer virksomheden en unik konkurrenceevne og realisering af mål for overskud og vækst. Den strategiske planlægningsproces tager udgangspunkt i virksomhedens interne og eksterne situation og fastlægger strategi, retning og mål for virksomhedens udvikling.

Det er således ikke tale om strategisk planlægning, når en virksomhed gennemfører nogle enkelstående og kortsigtede aktiviteter, som f.eks. at sænke priserne eller gennemføre en reklamekampagne. Men den hastige udvikling i de fleste brancher forudsætter dog, at sådanne operative tiltag mest muligt skal være i forlængelse af virksomhedens valgte strategi. Begrebet strategisk planlægning anvendes oftest, når virksomheden gentænker sin forretningsmodel, f.eks. inkluderer bæredygtighed, udvikler en ny produktgruppe, **82** begynder at anvende en ny distributionskanal eller henvender sig til en ny målgruppe.

Den strategiske planlægning omfatter fem faser:

1. Strategisk analyse (kapitel 3)
2. Situationsanalyse (SWOT) (kapitel 12)
3. Formulering af mål og strategier (kapitel 13)
4. Opstilling af handlingsplaner på baggrund af den strategiske analyse (kapitel 24)
5. Implementering af handlingsplanerne (kapitel 24)

Strategisk planlægning anses af nogle som et spørgsmål om at vælge sin fremtid, og dermed er strategiplaner typisk gældende for to til fem år. Planlægningshorisonten for f.eks. produktudvikling, opkøb og investeringer i nye forretningsområder, som hos DSV i det indlejede eksempel, kan dog ofte være mere end fem år. Den stigende acceleration i både teknologisk og markedsmassig udvikling samt krise i form af pandemier og krige medfører en tendens til, at strategiplanlægning i de fleste virksomheder gælder for en kortere periode end to til fire år. Strategien vil uformes med sigte på at danne et fundament for virksomhedens fremtidige eksistens samtidig med, at strategien kan tilpasses og ændres i takt med forandringerne i markedet, så virksomheden er agil og hurtig i sin tilpasnings- og reaktionsevne.

Strategi kan gribes an på forskellige måder, og strategi handler især om, hvordan virksomheden opfatter omgivelserne og muligheden for, at de kan påvirkes af virksomheden selv. Der er stor forskel, afhængigt af virksomhedstype. F.eks.:

- Er virksomheden stor eller en lille iværksættervirksomhed, er virksomheden global eller lokal, drevet af profit, FN's Verdensmål eller almennyttige formål?
- Hjem ejer virksomheden, hvilke interesser har den, og er virksomheden på B2C eller B2B eller en blanding af disse?

Disse forhold vil være udgangspunktet for virksomhedens syn på sine omgivelser og dermed også strategitilgang.

2.2 Strategitilgange

Grundlæggende handler strategi om at sikre, at virksomheden på både kort og langt sigt kan skabe værdi for virksomhedens interesser. Strategi bliver således et spørgsmål om at kombinere målsætninger, kapacitet og ressourcer, kunde-behov og marked på bedst mulige og værdiskabende vis, og med fokus på den tredobbelte bundlinje, for at virksomheden kan opfylde sin mission, nå sin vision og realisere sine mål.

83

Der er flere forskellige tilgange til strategi i virksomhederne. De er bl.a. baseret på, hvordan virksomheden opfatter omverdenen. Tilgangen til strategi baseres på en indefra-ud eller udefra-ind eller en kombination af afvejning af de to tilgange.

Indfra-ud tilgangen tager udgangspunkt i virksomhedens interne styrker og ressourcer som midlet til at skabe varige konkurrencefordele og værdi for kunderne. Konkurrencefordele og værdi opbygges gennem effektiv udnyttelse af virksomhedens ressourcer, og kernekompetencer er den vigtigste drivkraft til at skabe værdi. Tiltængerne af indefra-ud strategitilgangen mener, at en virksomhed opnår større effektivitet og tilpasser sig hurtigere til skiftende omstændigheder med denne tilgang. Samtidigt vil virksomheden være proaktiv i søgen efter markeder, der tillader virksomheden at udnytte dens ressourcer optimalt.

Udefra-ind tilgangen tager udgangspunkt i værdiskabelse, kundeorientering og kundeoplevelser som nøglen til konkurrencefordele. Værdi og konkurrencefordele opbygges ved at lytte til kunderne og levere en problemfri kundeoplevelse eller kunderejse, der er bedre end konkurrenternes. Den ideelle virksomhedskultur er markeds- og kundeorienteret. Kunder og brugere er inspirationskilden til og nogle gange medskaberen af innovation og udvikling. Er kunderne ikke tilfredse med de tilbudte løsninger, vil virksomheden miste konkurrencefordele og værdi. Virksomheden tager således udgangspunkt i eksterne forhold og tilpasser virksomhedens ressourcer til de markeds- og konkurrencemæssige forhold.





Indefra-ud
Ressourcebaseret tilgang
Værdikædebaseret synsvinkel Balancen mellem de to tilgange
Udefra-ind Markedsbaseret tilgang
Virksomheden (Ressourcer)
Markedet
(De konkurrerende omgivelser)

Figur 3.5 Strategitilgange

Den værdikædebaserede synsvinkel er en kombination eller afvejning af strategitilgangene indefra-ud og udefra-ind. Virksomheden forsøger at opbygge langvarige, konkurrencemæssige fordele baseret på, hvor og hvordan virksomheden skaber værdi gennem værdikæden. Virksomheden transformerer ressourcer til kompetencer for at skabe produkter eller serviceydelser, der er bedre end konkurrenternes og opfylder det, kunderne efterspørger og tillægger høj værdi. Virksomheden forsøger at være omstillingsparat ift. det, kunderne og en foranderlig omverden efterspørger. Et eksempel er en virksomhed, der producerede gin, men under Covid-19 pandemien omlagde sin produktion til at producere håndsprit. Dette var en kombination af at udnytte virksomhedens ressourcer og de muligheder og den efterspørgsel, der opstod med ændringerne i omverdenen og kundernes efterspørgsel.

Samtidigt forsøger mange virksomheder sig med nye organiseringsformer som f.eks. organisationer med tværfunktionelle og selvstyrende teams eller netværks- og platformsorganisationer. Målet hermed er større agilitet, mindre fokus på kasser og mere fokus på roller. Det betyder større uddelegering af ansvar samt fokus på "det hele menneske", så individets potentielle realiseres til gavn for virksomheden – og samfundet. Virksomhedernes reaktionsevne er nødt til at blive meget hurtigere, fordi digitalisering vil understøtte helt nye organiseringsformer, som medarbejderne vil kræve. De nye mål omkring bæredygtighed kan ses som udtryk for en holdningsændring i samfundet, som vil påvirke den måde, medarbejdere i en virksomhed vil arbejde sammen på. Det stiller store krav til virksomhedsledere og deres strategiske tænkning og planlægning. Virksomhedsledere må have mod til at stille spørgsmål ved det, de tidligere har lært eller anset som uforanderligt – og turde give mere slip på både proces og indhold. Bl.a., når der diskuteser strategi med alle virksomhedens mange interesserter.

De fleste virksomheder tager stadig udgangspunkt i den rationelle og analytiske, men samtidigt balancede tilgang til strategi. Der er fokus på størst mulig værdiskabelse for kunderne og virksomheden selv med de tilgængelige midler og ressourcer og ud fra den aktuelle og forventede fremtidige omverden. Denne bog tilgang til strategi baseres også overvejende på den rationelle, analytiske og planlæggende tilgang.

Strategi

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

For selvom en planlagt strategi sjældent er lig realiseret strategi, er målet i alle virksomheder at opnå *strategiske fordele*. Uanset med hvilken hastighed, omverdenen forandrer sig, er der stadig plads til, og behov for at lægge en strategi og forsøge at få den implementeret for at nå de strategiske mål. Uden strategisk planlægning og dermed uden retning for virksomhedens medarbejdere, er det vanskeligt at vurdere, hvad og hvornår der skal tilpasses markedet, og hvilke muligheder der kan udnyttes med de midler og ressourcer, virksomheden har. Det vil være lettere, hvis virksomheden tager udgangspunkt i en defineret strategi, som så kan tilpasses eller fastholdes, som det indledende eksempel med DSV viser.

Virksomhedens forandringsparathed og beslutningsdygtighed er vital for gennemførelsen af en effektiv strategi og virksomhedens eksistens. Den strategiske planlægning udgør beslutningsgrundlaget for fastlæggelse af strategien. Arbejdet med den strategiske planlægning kan give forskellige udfald. F.eks., at strategien er god, eksekveres godt og dermed realiseres som planlagt. Men udfaldet kan også blive en dårlig strategisk plan, som i få tilfælde kan eksekveres med succes, men som regel kan dårlige strategiske planer ikke realiseres. Uanset udfaldet af den strategiske planlægning, så er målet med den strategiske planlægning at fastlægge strategi, retning og mål for virksomhedens udvikling. Virksomhedens udarbejdelse af mål og de forskellige mål i sig selv defineres i kapitel 13.

2.3 Strategiske ledelsesværktøjer

Få virksomheder har succes med både strategiplanlægning og implementering af strategi. De senere års kriser har ikke gjort det lettere. Kim Klyver og Suna Løwe Nielsen fra Syddansk Universitet har i bogen "Store kriser – parathed og strategier i danske virksomheder", 2022, undersøgt, hvordan SMV'er i Danmark har håndteret strategitilgang og strategiplanlægning de seneste år gennem deres forskningsprojekt: "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19". Grundlaget for bogen og de modeller, der er udviklet af forfatterne, er en kvantitativ undersøgelse af 371 SMV'er i Danmark samt 35 kvalitative interviews med SMV'er. Hovedbudskabet er, at "kriser favoriserer de forberedte", hvilket betyder, at det strategiske arbejde og planlægning også indbefatter, at virksomheden gennemtænker og forbereder sig på forskellige mulige scenarier i form af kriser, potentielle trusler og muligheder.

De fleste virksomheder udarbejder også en analyse af virksomhedens forretningsmodel, et Business Model Canvas ifm. den strategiske planlægning. Som det fremgår af kapitel 2, udarbejdes en forretningsmodel med udgangspunkt i en analyse af den række spørgsmål i de 9 byggesten, modellen består af. Svaret på eller definitionen af, hvad de enkelte byggesten består af for den konkrete virksomhed, udgør tilsammen en virksomheds forretningsmodel.

Hvis en virksomhed f.eks. ønsker at ændre sin strategi mht., hvilke produkter eller serviceydelser virksomheden vil tilbyde markedet i fremtiden, vil den strategiske analyse af forretningsmodellen bestå i at analysere og vurdere styrker og svagheder ved nuværende forretningsmodel. Om den nuværende forretningsmodel kan skaleres til en ny strategi, eller om en ny strategi forudsætter udvikling og ændring af virksomhedens forretningsmodel. Det er med til at sikre, at virksomhedens valg af strategi kan eksekveres ved, at virksomhedens ressourcer, aktiver og kompetencer er de rigtige og anvendes effektivt til at skabe mest mulig værdi for både kunderne og virksomheden selv.