

# En modell for strategisk prosess og strategiutforming

Av **Terje Kato Stangeland**, Sivilingeniør, Master of Management og Cand.mag.

*”En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser.”*

James B. Quinn (hentet fra Roos et al., 1996))

Virksomheter som har en velfundert strategi vil øke sannsynligheten for overlevelse og måloppnåelse og for å kunne virkeliggjøre sin visjon. Overlevelse innebærer kontinuerlig endring og utvikling av organisasjon og dens produkter og tjenester. Strategi er ikke noe statisk. Endringer skjer hele tiden. Derfor er det viktig å kunne ha innarbeidet gode strategiprosesser i virksomheten og at lederne er i stand til kunne utøve strategisk ledelse gjennom å ha oversikt over viktige forhold internt og eksternt for virksomheten og hvordan disse (kan) endres.

Det finnes mange definisjoner og bruksmåter at begrepet strategi. Jeg synes den ovennevnte definisjonen til James B. Quinn er bra. Den fanger opp de viktige aspektene ved forretningsstrategi og strategisk ledelse. Definisjonen legger vekt på at strategi både er helhetlig plan og handling forankret i overordnede mål og føringer, og at den baseres på analyser av interne og eksterne forhold. Videre legger den vekt på at strategi er et hjelpemiddel for å oppnå en unik posisjon ved å ha konkurransemessige fortrinn. Det kan være unike verdiskapningsprosesser (aktiviteter) eller ressurser som gir konkurransefortrinn. En virksomhet har et *varig konkurransefortrinn* når konkurrentene ikke kan kopiere fortrinnet på kort eller mellomlang sikt. Hovedspørsmålet vi stiller oss innen forretningsstrategi er derfor: Hvordan kan vi skape langsiktige konkurransemessige fortrinn innenfor virksomhetens forretningsområde? For å kunne finne gode svar og løsninger på dette kan vi gjennomføre en strategisk prosess og utøve strategisk ledelse.

Strategisk ledelse består av tre viktige elementer (Johnson og Scholes, 2002):

1. Det er å forstå virksomhetens strategiske posisjon.
2. Ut fra dette gjøre strategiske valg.

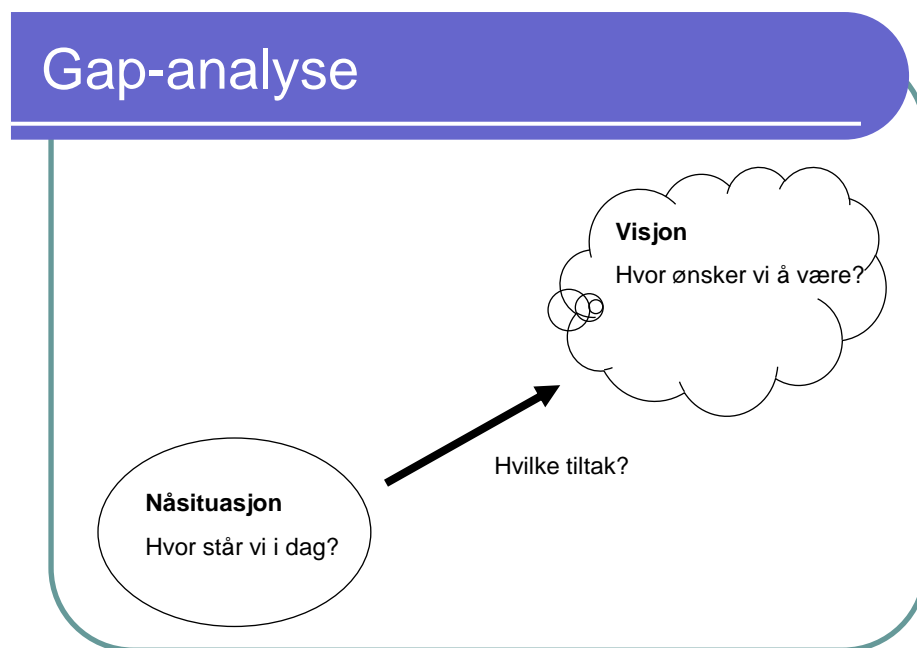
### 3. Å omsette strategien til handling.

Avgjørende for et godt resultat er å ha gode prosesser (strategiprosesser) for hvert av de tre områdene, som også delvis går inn i hverandre. Strategisk ledelse er derfor å ivareta disse tre områdene gjennom å skape gode strategiprosesser.

### Gap-analyse

En gap-analyse er utgangspunktet for strategiprosessen og de forskjellige delene som denne består av. Hovedspørsmålene vi stiller oss er:

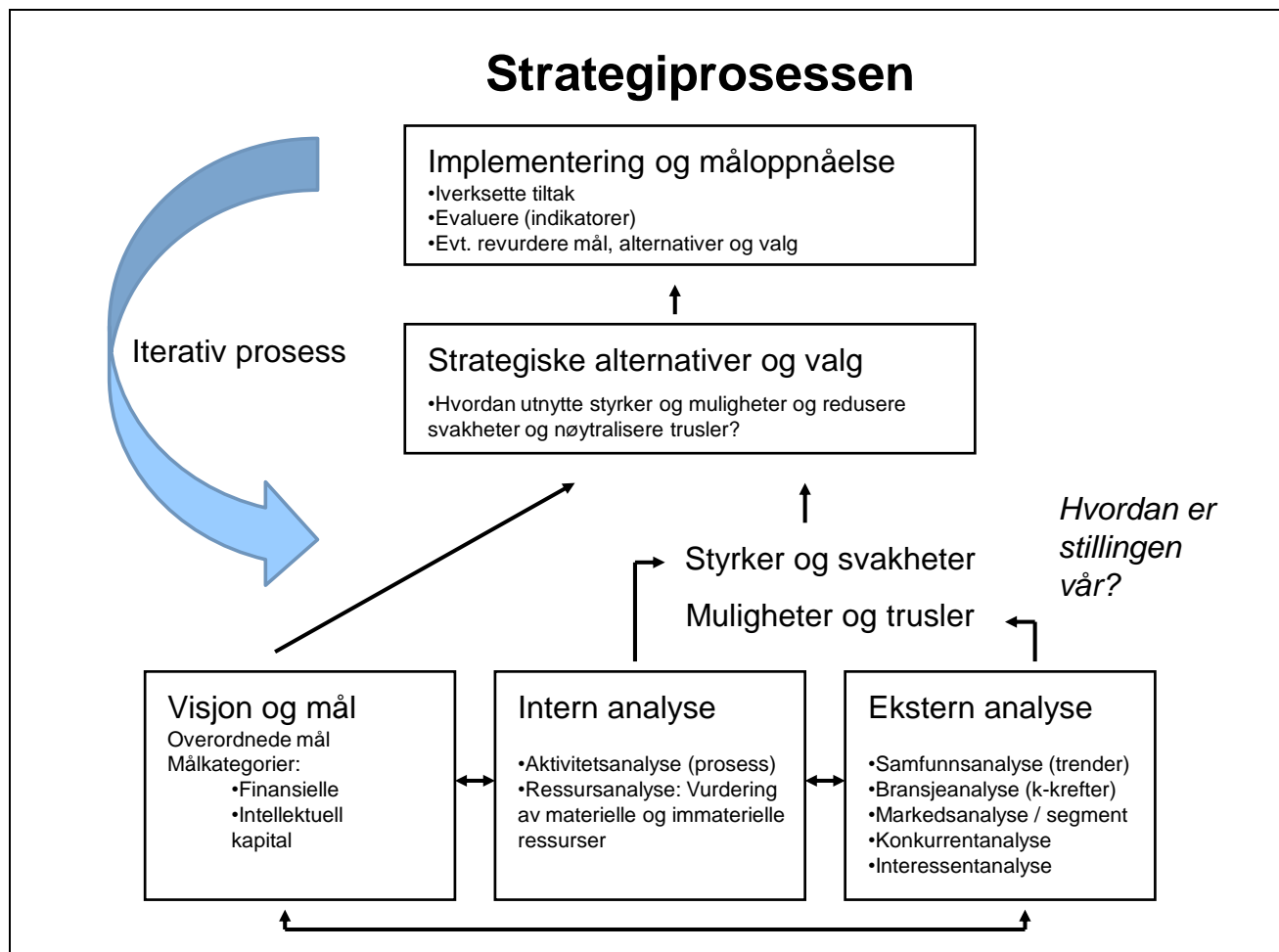
1. Hvor står vi i dag?
2. Hvor ønsker vi å være?
3. Hvilke tiltak kan vi iverksette for å komme dit vi ønsker ("close the gap")?



Figur Gap-analysen er utgangspunkt for vurdering av strategiske alternativer (tiltak)

## Modell for strategiprosessen

Nedenfor gjennomgås en modell og et rammeverk som kan benyttes for å utvikle forretningsstrategi og strategiske prosesser i virksomheten. Denne modellen er en videreføring av gap-analysemodellen over. I denne modellen er visjon og mål hvor vi ønsker å være og intern og ekstern analyse en beskrivelse av hvor vi står i dag. Under strategiske alternativer og valg finnes det fram til tiltak for å nå målsetningene og realisere visjonen.



*Figur En modell av strategiprosessen og hvilke elementer og faser den består av. For å oppnå varige konkurransefortrinn må vi ha en visjon og gode mål, ha en god forståelse av konkurransekraftene, ha en realistisk vurdering av egne ressurser for derigjennom å foreta godt funderte beslutninger og få til en vellykket implementering. Strategisk ledelse er å ivareta hele denne prosessen.*

## Visjon og mål

En visjon kan representere et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen. Visjoner kan være et viktig virkemiddel og drivkraft for å utvikle organisasjonen og oppnå mål. En visjon har minst tre funksjoner (Roos et al., 1996: 54):

1. *Legitimerende funksjon.* Organisasjonens virksomhet sett i et samfunnsperspektiv, som viser at den har sosial og samfunnsmessig berettigelse.
2. *Sette ambisjonsnivå og fokus.* Organisasjonens samlede fremtidige mål, som utgjøre rammer for arbeidet med strategier og operative handlingsplaner.
3. *Identifikasjon og motivasjon.* Være et uttrykk for grunnleggende verdier som organisasjonen står for, og som alle ansatte deler og er forpliktet til å realisere. Virke stimulerende, skape motivasjon og engasjement i organisasjonen.

Visjonen kan også uttrykkes med ord og vil ofte være en overordnet formulering av kjerneverdier og verdigrunnlag, formålet med virksomheten og hva som ønskes oppnådd. I visjonsbygging kan det være hensiktsmessig å ha involverende prosesser slik at ansatte får et eierforhold og en identifikasjon med visjonen. Forsth og Nordvik har utviklet og beskrevet en metode for visjonsbygging (Forsth og Nordvik, 1995). Metoden er primært utviklet til å lage visjoner for grupper og organisasjoner, men kan også anvendes til å lage visjoner for enkeltindivider. Sentralt i metoden til Forsth og Nordvik er anvendelsen av bilder som kommunikasjonsverktøy.

Det er viktig at toppledelsen kommuniserer visjonen ikke bare som store ord i festtaler men mest av alt gir den praktisk innhold gjennom sine handlinger i det daglige virke (eller ”walk the value talk”).

Forretningsideen er en presisering av visjonen. Forretningsideen skal gi svar på spørsmål som:

- Hvilke behov skal tilfredsstilles?
- Hva skal vi tilby?
- Hvem er kundene?
- Hvilke konkurransefortrinn kan vi vinne kundene med?
- Hvordan oppnår vi fortjeneste?

Det er nødvendig å synliggjøre og konkretisere hvordan vi skal virkeliggjøre forforretningsideen, visjonen, verdiene og overordnede og langsiktige målsetninger. Dette kan vi gjøre ved å lage resultatmål for en gitt periode. Det er viktig å lage gode mål. Gode mål kan kjennetegnes ved egenskaper som:

- Målene er klare, forståelige og presise
- Målene er resultatbeskrivende
- Målene er målbare. De må være mulig å foreta en måling eller vurdering av i hvilken grad målet er nådd.
- Målene er kontrollerbare. Målene må gjelde forhold som kan påvirkes gjennom vår innsats.
- Målene er realistiske. Selv om hvert enkelt mål sett separat er realistisk nok, kan realisering av alle målene samtidig være urealistisk.
- Målene er hierarkisk oppbygd. Mål på lavere nivå skal ha som mål å nå et mål på høyere nivå.
- Målene er konsistente. De enkelte målene bør ikke være motstridende seg imellom. De bør heller ikke være overlappende.

Målene er viktige beslutningskriterier når vi gjør strategiske valg.

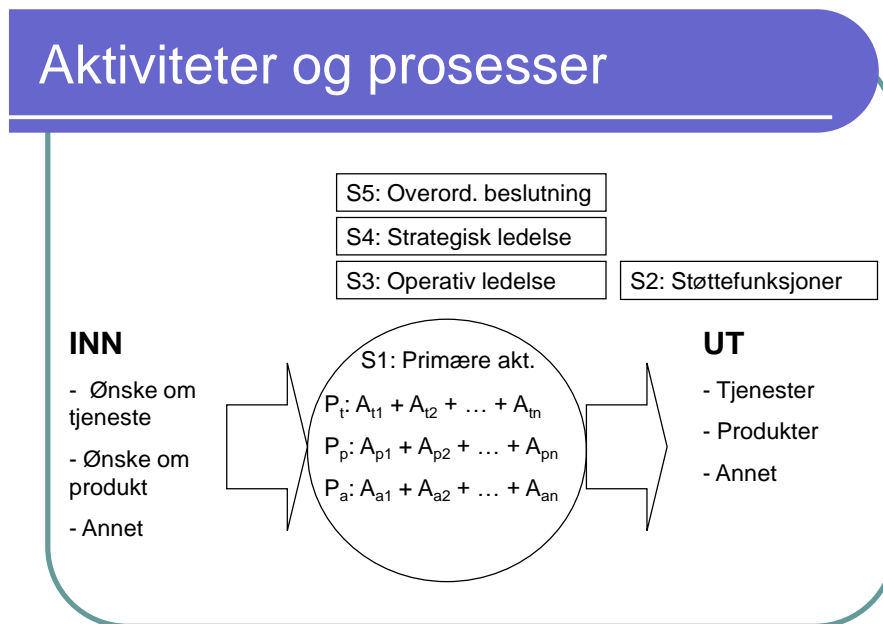
Strategi dreier seg om å gjøre valg. Ressurser er en begrensende faktor. Vi kan i praksis ikke gjøre alt vi ønsker. Det kan være lett å ville gape over for mye. Vi må derfor evne å fokusere på noe fremfor noe annet. Noen ganger innebærer det knallhard prioritering og å si nei til muligheter. Derfor vil en viktig del av målformuleringsprosessen være å gjøre valg av hva man skal gjøre. Å velge er derfor også å velge bort det man ikke skal gjøre.

### **Intern analyse**

Vi gjennomfører en strategisk analyse for å tilegne oss ny kunnskap fra historiske data og fakta vi samler inn og bruker dette til å foreta valg som synes å ha positive konsekvenser for virksomheten i tråd med våre ønsker og målsetninger. Vi kan benytte modeller og rammeverk for å kunne gjøre dette på en systematisk og god måte. Likevel vil det alltid være nødvendig å bruke sunn fornuft og utvise skjønn i omgang med ”firkantede modeller og rammeverk”. Analysen skal gi oss et realistisk bilde av nåsituasjonen og kunne gjøre oss i stand til å finne mulige scenarier om fremtiden.

Internanalysen består av to hovedtyper undersøkelser og analyser. Den ene er å beskrive verdiskapningsprosessen i virksomheten og den andre er å se på hvilke ressurser som virksomheten har.

For å beskrive verdiskapningsprosessen kan man bruke modellene for verdikjede, verdiverkssted og verdinettverk som utgangspunkt (se for eksempel Roos et al., 2002). Ved hjelp av disse kan vi beskrive primære aktiviteter og støtteaktiviteter. Hensikten er å vurdere virksomhetens ytelsesevne og å identifisere styrker og svakheter ved drift og organisering, for der i gjennom å finne områder for forbedring og utvikling.



*Figur Intern analyse av aktiviteter: Proses- og systembeskrivelse av virksomheten kan være nyttig for å finne styrker og svakheter. S1-S5 er forskjellige systemer, A er aktiviteter som hovedprosessene P består av.*

Den andre typen undersøkelser er av hvilke ressurser virksomheten besitter. Ut fra det kan vi finne ressurser som mangler eller kan utvikles mer eller kan utnyttes bedre. En virksomhet besitter mange forskjellige ressurser både materielle og immaterielle. Et nyttig hjelpemiddel til å identifisere ressurser på er å anvende rammeverket for intellektuell kapital (se for eksempel Roos et al., 2002), hvor vi deler inn immaterielle ressurser eller intellektuell kapital i human kapital (eksempel ansattes kunnskaper, ferdigheter, erfaringer, holdninger), prosesskapital (eksempel

systemer, rutiner, samarbeidsformer, kultur, arbeidsmiljø, prosesser), nettverkskapital (eksempel kunderelasjoner, renommé, merkevare) og endringskapital (eksempel evne til omstilling, utvikling, tilpasning, innovasjon).

En nyttig modell for å analysere ressursene er VRIO-analysemodellen. Den kan hjelpe oss til å finne hvilke (unike) ressurser vi har eller kan utvikle for å skape varige konkurransefortrinn. VRIO-analysen kan også fortelle oss noe om hvor bra vi utnytter våre ressurser.

Nr	Ressurser	Verdifull?	Sjelden?	Lett kopierbar?	Utnyttet av oss?
	Materielle				
	Immaterielle				
	- Human kapital				
	- Prosskapital				
	- Nettverkskapital				
	- Endringskapital				

*Figur Klargjøring av hvilke ressurser virksomheten har er viktig om man ønsker å bevare eller utvikle konkurransefortrinn.*

### Ekstern analyse

Virksomheten befinner seg i omgivelser som stadig kan endre seg og som vil kunne påvirke driften og resultatene på positive og negative måter. Det er derfor viktig å også ha oppmerksomheten rettet utover for å observere hva som rører seg og tidligst mulig kunne se hvilke muligheter og farer som er eller kan oppstå og hvordan man eventuelt kan utnytte eller møte disse. Ekstern analyse kan for eksempel omfatte

- Samfunn / lokalsamfunn
- Bransje, marked og markedsegmenter
- Kunder
- Konkurrenter
- Leverandører
- Andre interessenter

Det finnes en del metoder og verktøy man kan bruke i den eksterne analysen. For eksempler for kundetilfredshetsundersøkelser, benchmarkingsundersøkelser, markedsundersøkelser,

konkurrentundersøkelser og trendanalyser. Den eksterne analysen kan gi oss svar på hvilke muligheter og trusler finnes i dag eller som kan forventes å oppstå.

De interne og eksterne analysene vil kunne gi en del kvantitative mål og tall (resultater). Ved å gjenta undersøkelsene periodisk vil vi kunne sammenligne disse fra gang til gang og kunne observere endringer. De størrelsene vi måler, og som vi har mulighet til å påvirke, kan og bør vi også lage målsetninger for. For eksempel sykefravær, effektivitet, medarbeidertilfredshet, kundertilfredshet, markedsandeler osv. Det må også utarbeides et eller flere tiltak i kommende periode for å nå målsetningene innen hvert område vi måler på, ellers har det liten funksjon.

### **Strategiske alternativer og valg**

Vi sammenligner vår nåværende strategiske posisjon med våre målsetninger og finner ideer og tiltak til hvordan nå målsetningene (gap-analyse). Ideene må bearbeides slik at de oppfyller viktige løsningskriterier (jf. Venn-diagrammet nedenfor).

Hovedspørsmål vi kan stille oss for å finne fram til strategiske alternativer er:

- Hvordan utnytte våre styrker?
- Hvordan redusere våre svakheter?
- Hvordan utnytte våre muligheter?
- Hvordan nøytralisere våre trusler?

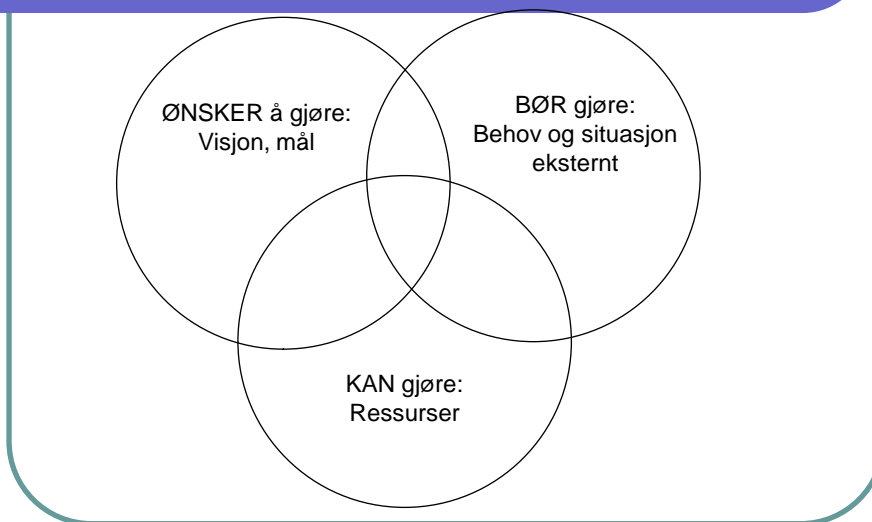
... slik at vi kan realisere vår visjon og våre målsetninger.

For å gjennomføre visjonsprosesser og strategiske analyser på en god måte kreves det kompetanse innenfor flere fagområder, samt prosess- og metodisk kompetanse. For å finne de gode strategiske alternativer og fatte de rette strategiske valgene kreves det kompetanse og trening i kreative og problemløsende metoder i tillegg til faglig og forretningsmessig forståelse. Ikke minst er evnen til å kunne håndtere store mengder informasjon, koble forskjellige typer informasjon, fagområder og ideer sammen og kunne tenke helhetlig svært verdifullt i denne fasen.

Modellen nedenfor (Venndiagrammet) kan være nyttig når vi skal finne ideer til strategiske alternativer og vurdere disse.

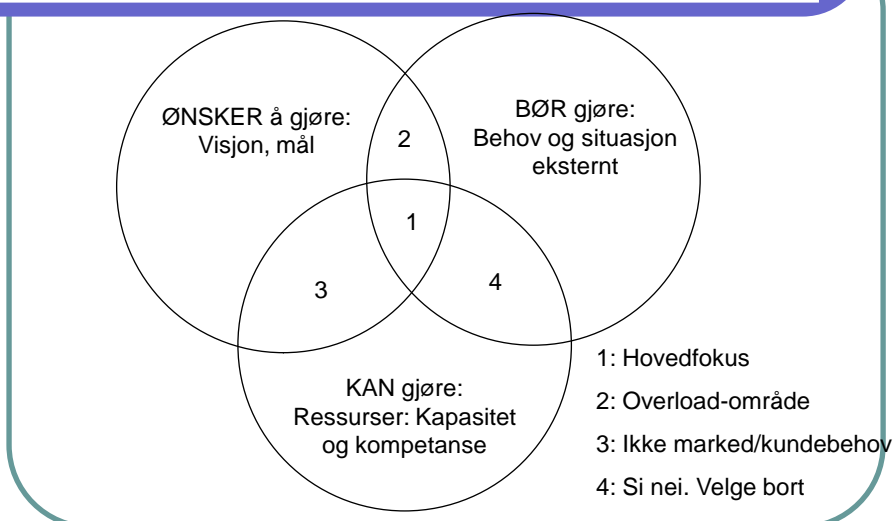


## Strategiske valg



*Figur Venn diagram: Vi sammenstiller de forskjellige elementene av strategianalysen for å undersøke om det er konsistens og sammenheng mellom det vi ønsker å gjøre, kan gjøre og bør gjøre. Samtidig kan det gi ideer til nye strategiske alternativer.*

## Strategiske valg



*Figur Det kan være nyttig og klargjørende å vurdere muligheter, løsninger og alternativer med utgangspunkt i områdene 1 – 4. Vi kan vurdere om noen av områdene skal gjøres større eller mindre.*

Vennediagrammet kan være et nyttig hjelpemiddel for å gjøre strategiske vurderinger og for å sammenstille resultatene fra den strategiske analysen med vår visjon og målsetninger. Vi kan for eksempel stille oss spørsmål som: Hvilke strategiske alternativer har vi innen de forskjellige områdene? Skal vi utvide eller redusere noen av områdene?

I område 1 er det fullstendig overlapp mellom det vi ønsker å gjøre, kan gjøre og bør gjøre. Her vil vårt hovedfokus ligge. En naturlig målsetning kan være å øke område 1. Det vil si at vi må iverksette tiltak for å utvide en eller flere av sirklene. I områdene 2, 3 og 4 er det overlapp mellom to av de tre områdene. Vi kan ikke gå for alternativer innenfor disse områdene med mindre vi gjøre endringer innenfor ett av disse. Lykkes vi med det vil område 1 utvides.

I område 2 er det noe vi per i dag ønsker og gjøre og som det er grunnlag for å gjøre men som vi ikke per i dag har ressurser til å gjøre. Det kan være kapasitetsproblemer eller manglende kompetanse. Det kan også være at produktet eller tjenesten ikke er ferdig utviklet. Et strategisk alternativ kan være å øke kapasitet og eller å utvikle eller anskaffe seg kompetanse.

I område 3 er de tingene vi per i dag ønsker å gjøre og som vi kan gjøre, men det er ikke marked eller kundegrunnlag i dag for å gjøre det. Det betyr at hvis man ønsker å iverksette tiltak og aktiviteter i dette området, må man utvikle et marked og behov. Det betyr at det vil være forbundet med en viss risiko å gjøre dette og som må vurderes. Eksempel kan være produktinnovasjon av en helt ny vare eller tjeneste som kunden ikke på forhånd kjenner noe til.

I område 4 er det noe vi per i dag kan gjøre og det er marked for å gjøre det, men som ligger utenfor vårt forretningsområde eller målsetninger. Hvis vi skal vurdere aktiviteter i dette området vil det i så fall innebære endringer og justeringer av forretningsideen og målsetninger. Eksempel kan være å gå inn på nye forretningsområder, andre markedssegmenter, andre kundegrupper, andre produkter og tjenester. Ved en utvidelse av forretningsideen vil område 1 øke. Det kan også tenkes at virksomheten sitter med kompetanse og ressurser som den ikke har behov for eller ønsker å benytte som tidligere. Alternative løsninger på dette kan for eksempel være nedbemanning (legge ned deler av virksomheten), out-sourcing eller fisjonering/selge ut denne delen av virksomheten.

Nedenfor er et eksempel på strategiske alternativer og utviklingsretninger man kan vurdere ut fra en marked-produkt matrise.

<i>Marked</i> \ <i>Produkt</i>	Eksisterende	Nye
Eksisterende	Tilbaketrekking Konsolidering Ekspansjon	Produktutvikling
Nye	Markedsutvikling	Diversifisering

*Figur Strategiske utviklingsretninger med utgangspunkt i en marked-produkt matrise*

### **Implementering – fra ord til handling**

Kunnskap og innsikt vi har fått gjennom den strategiske analysen må omsettes i handling ellers har den liten verdi. En ny strategi kan kreve endringer i:

- Organisasjonsstruktur
- Systemer
- Arbeidsmåter
- Ressursfordeling
- Bemanning
- Kompetanse
- mv.

Den største utfordringen i hele strategiprosessen er å få til en vellykket implementering, spesielt hvis det innebærer grunnleggende endringer av virksomheten, for eksempel kulturelle endringer. En vellykket implementering forutsetter at alle kjenner tilstrekkelig til strategien og ser sammenhengen mellom det man selv gjør og skal bidra til og helheten. Det gjør det lettere å jobbe effektivt og målrettet og er avgjørende for å kunne løfte i flokk og arbeide mot felles overordnede mål.

Under implementeringen er det viktig å ha indikatorer for å evaluere og måle effekten av de forskjellige tiltakene som iverksettes. Vi må vite om det er behov for å justere implementeringen ved for eksempel å endre tempoet i fremdriftsplanen eller å forsterke eller sette inn nye tiltak.

Strategiprosessen er en iterativ prosess. Fortløpende vil det skje endringer. Mange endringer kan det være tatt høyde for i strategien. Noen endringer kan være så store at det endrer forutsetningene som strategien bygger på slik at det blir nødvendig å gjøre en ny strategisk prosess og komme fram med nye alternativer og gjøre nye strategiske valg.

Det er viktig at virksomheten har god effektivitet. Vi kan skille mellom to typer effektivitet:

- Gjøre ting riktig (utvikle prosedyrer/instrukser som sikrer optimaliserte prosesser med definerte kvalitetsmål)
- Gjøre de rette tingene (gjøre valg/prioritering)

Strategi dreier seg først og fremst om å gjøre de rette tingene. Eksempel å bruke tid og krefter på de viktigste oppgavene. Dette gjelder på alle nivåer i virksomheten. En forutsetning er at alle kjenner til strategien som legger føringer for de valgene og prioriteringene som gjøres av hva som er viktigst.

### **Organisering av prosessen**

Hele eller deler av strategiprosessen som beskrevet ovenfor egner seg godt til involverende prosesser. Å utforme en strategi er ingen enmanns/-kvinnes jobb. Det kreves kompetanse fra flere fagområder som sjelden en person alene besitter. Det er viktig å ha personer som er trent i strategisk og kreativ tenkning, og som er i stand til å tenke helhetlig og langsiktig, se mønster og sammenhenger i komplekse og kompliserte situasjoner, være kreativ og nytenkende, tenke visjonært og realitetsorientert, ha forretningsforståelse, kunne vurdere risiko og konsekvenser og gjennomføre gode beslutningsprosesser.

Hvordan man organiserer og legger opp strategiprosessen vil avhenge av flere ting, blant annet virksomhetens størrelse og erfaring og kompetanse med strategiarbeid fra tidligere. Generelt kan vi si at minst en person må være dedikert til å håndtere og lede strategiprosessen (prosjektleder). Det beste er kanskje en liten gruppe bestående av nøkkelpersoner og representanter fra forskjellige deler av organisasjonen (prosjektgruppe).

For et godt resultat er det ofte nødvendig å involvere nøkkelpersoner, ledelsen, ansatte, kunder, leverandører og andre interessenter. Dette er viktig for å få en mest mulig riktig beskrivelse av nåsituasjonen og for å få ideer til muligheter og tiltak. Samtidig vil involverende prosesser også lettere skape commitment til strategien. Ved involvering får også ansatte bedre kjennskap til strategien, deriblant visjon og målsetninger og bakgrunnen for de tiltak som skal iverksettes. Ansatte kan kanskje også lettere se og forstå sammenhengen mellom hva de gjør og helheten som de er en del av.

Ofte vil strategiske beslutninger fattes på høyeste nivå i virksomheten. Det utelukker ikke at ansatte kan involveres i utformingen av strategien. Tvert om. Det er viktig at det er god kommunikasjon mellom de forskjellige delene av organisasjonen og at beslutningsgrunnlaget og forankringen av beslutningene blir bra. Ikke minst er det viktig at det etableres en felles virkelighetsforståelse av hvilken situasjon bedriften befinner seg i og at avstanden mellom de forskjellige nivåene i virksomheten ikke blir for stor.

Strategisk ledelse må foregå hele tiden året rundt. Strategien bør evalueres regelmessig, minst en gang i året. Da bør man gjennomføre strategiske analyser for å vurdere hvilke endringer som er oppstått siden forrige revisjon. Denne strategiprosessen kan gjøres forut for budsjettprosessen.

En virksomhet som er god på strategi og strategisk ledelse vil kunne ha dette som ett konkurransefortrinn.

### **Kilder**

Forsth, L.R. og Nordvik, B. (1995), *Building a Vision – A Practical Guide*, Blackwell Publishers, Vol. 4, nr.4

Grant, R. M. (2002), *Contemporary strategy analysis – Concepts, techniques, applications*, Fourth edition, Blackwell Publishing

Johnson G. og Scholes K. (2002), *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*, sixth edition, Prentice Hall

Roos, G., von Krogh, G. og Roos, J. (1996), *Innføring i strategi*, Fagbokforlaget, 2. utgave, Bergen

Roos, G., von Krogh, G. og Roos, J. (2002), *Innføring i strategi*, Fagbokforlaget, 3. utgave, Bergen