

Analyse af en byggevirksomheds øjeblikkelige strategiske situation

Af Arne Nielsen*)

RESUMÉ

A/S ERHVERVSBYG er en virksomhed i byggebranchen, som tilsyneladende klarer sig godt og har en jævn og rolig udvikling. Alligevel føler ledelsen, at der er noget, som kunne være bedre, uden klart at kunne definere problemet. Dette gav stødet til en række analyser i virksomheden, med det formål at klarlægge dens strategiske situation.

Nærværende artikel gengiver i kalejdoskopisk form resultaterne af denne proces med det formål at belyse den metodik, der blev anvendt, samt med hvilken information de enkelte analyser kunne bidrage.

Analyserne blev gennemført i et snævert samarbejde med ledelsen, således at denne i dag føler et ansvar for problemformuleringen samt problemernes løsning. Dette skulle give en god baggrund for videreførelsen af den strategiske planlægningsproces i A/S ERHVERVSBYG.

Strategisk planlægning er et udtryk for en del af de planlægningsaktiviteter, der er nødvendige for at styre en virksomheds udvikling, eller med andre ord de planlægningsaktiviteter, der foregår på toplederniveau. I mange virksomheder foregår denne planlægning endnu rent intuitivt, men flere og flere virksomhedsledere føler et voksende behov for en mere formel fremgangsmåde.

*) Civilingeniør, stud. lic. ved Laboratoriet for Anlægsteknik, Danmarks tekniske Højskole.

Analyse af en byggevirksomheds øjeblikkelige strategiske situation

Af Arne Nielsen*)

RESUMÉ

A/S ERHVERVSBYG er en virksomhed i byggebranchen, som tilsyneladende klarer sig godt og har en jævn og rolig udvikling. Alligevel føler ledelsen, at der er noget, som kunne være bedre, uden klart at kunne definere problemet. Dette gav stødet til en række analyser i virksomheden, med det formål at klarlægge dens strategiske situation.

Nærværende artikel gengiver i kalejdoskopisk form resultaterne af denne proces med det formål at belyse den metodik, der blev anvendt, samt med hvilken information de enkelte analyser kunne bidrage.

Analyserne blev gennemført i et snævert samarbejde med ledelsen, således at denne i dag føler et ansvar for problemformuleringen samt problemernes løsning. Dette skulle give en god baggrund for videreførelsen af den strategiske planlægningsproces i A/S ERHVERVSBYG.

Strategisk planlægning er et udtryk for en del af de planlægningsaktiviteter, der er nødvendige for at styre en virksomheds udvikling, eller med andre ord de planlægningsaktiviteter, der foregår på toplederniveau. I mange virksomheder foregår denne planlægning endnu rent intuitivt, men flere og flere virksomhedsledere føler et voksende behov for en mere formel fremgangsmåde.

*) Civilingeniør, stud. lic. ved Laboratoriet for Anlægsteknik, Danmarks tekniske Højskole.

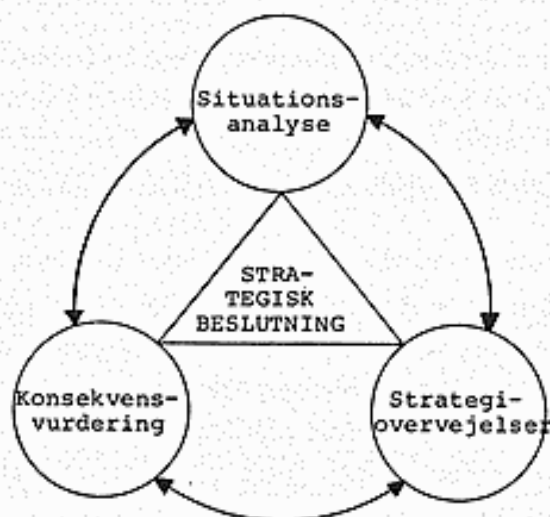
I det følgende gives der en kort beskrivelse af den teoretiske ramme, der har dannet baggrund for initieringen af en strategisk planlægningsproces i en byggevirksomhed, hvorefter der præsenteres en række konkrete analyser, som hver for sig har bidraget til klarlæggelsen af virksomhedens øjeblikkelige strategiske problemområde.

1. En teoretisk ramme

Den strategiske planlægningsproces er en fortløbende proces gennem hvilken man til stadighed overvejer virksomhedens øjeblikkelige strategiske situation samt eventuelle nye mål og strategier.

Processen kan beskrives som en søge-lære proces gennem tre faser, situationsanalyse, strategiovervejelser og konsekvensvurdering, der tilsammen skaber grundlaget for de strategiske beslutninger (fig. 1).

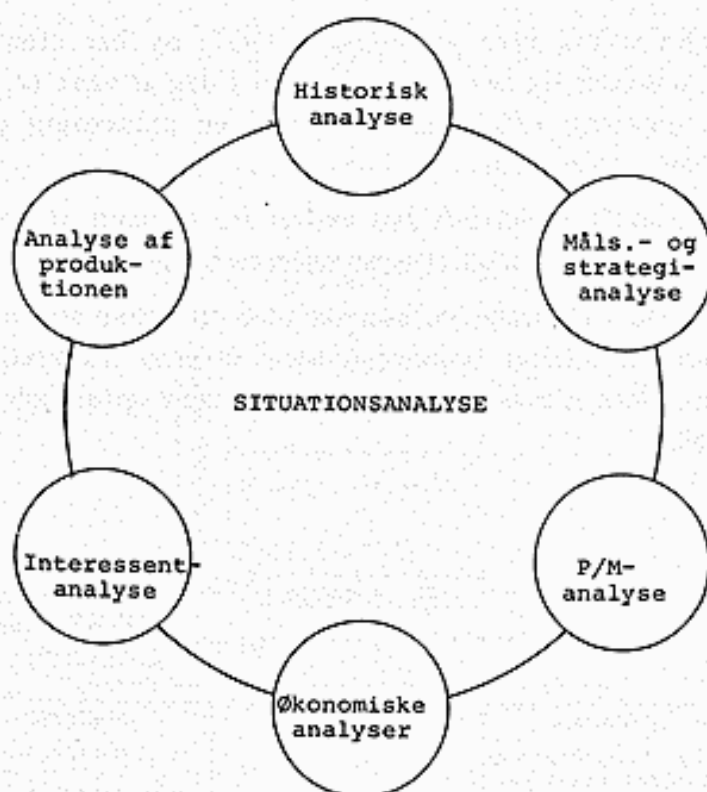
Fig. 1.



Situationsanalyser har til formål at belyse, hvorledes systemet (virksomheden) fungerer for øjeblikket, såvel internt som eksternt. Gennem denne analyse klarlægges virksomhedens stærke og svage sider, særprægede kompetence og eventuelle strategiske problemer.

Med udgangspunkt i situationsanalysens resultater foretages *strategiovervejelserne*, der som resultat har en række kombinationer af mål og strategier. Endelig søger man i konsekvensvurderingsfasen at klarlægge de mulige konsekvenser af de forskellige strategier.

Fig. 2.



Situationsanalysen kan opdeles i en række delanalyser, som vist på fig. 2. I figuren er kun medtaget de analyser, der blev iværksat i den konkrete virksomhed, og det er resultaterne af disse, der behandles i det følgende.

2. Situationsanalyse i A/S ERHVERVSBYG

Analyserne beskrives i samme rækkefølge, hvori de blev gennemført i virksomheden, samtidig med at de enkelte analysers bidrag til formuleringen af de strategiske problemer fremdrages. I afsnit 3 foretages en samlet vurdering og konklusion.

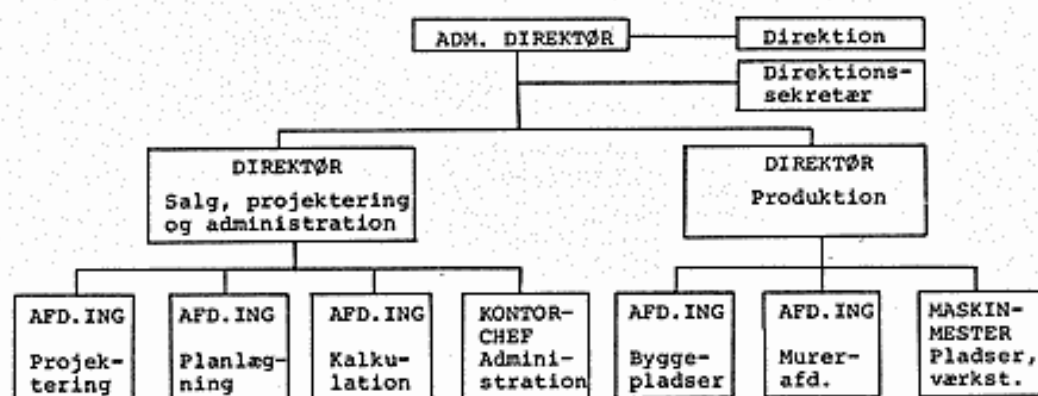
2.1. Historisk analyse

A/S ERHVERVSBYG blev grundlagt i 1937, og har efter de første vanskelige år udviklet sig jævnt og roligt, til i dag at være en byggevirk-somhed med omkring 120 funktionærer og en omsætning på ca. 140 mill. kr. i sidste regnskabsår.

Virksomhedens aktivitetsområde har skiftet fra primært at være anlægs-arbejde til i dag hovedsageligt at være erhvervsbyggeri.

Sidst i 50'erne fik virksomheden kontakt med en række større bygherrer, der under den almindelige højkonjunktur i 60'erne iværksatte et større byggeprogram. Ikke mindst disse kontakter skabte grundlaget for virk-somhedens vækst.

Fig. 3.



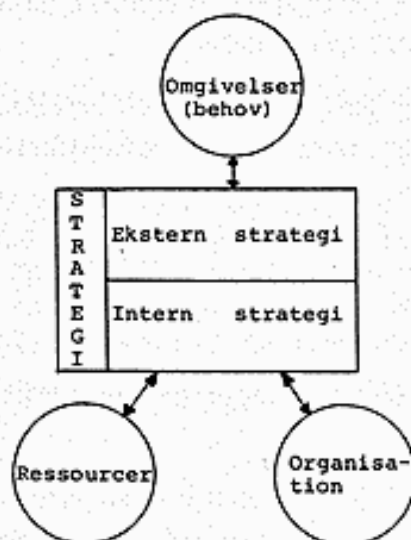
Den organisatoriske opbygning er præget af de funktioner, der skal udføres i en byggevirksomhed. Efter ansvarsområde ser strukturen ud som vist i fig. 3.

Uanset denne principielle ansvarsfordeling, gives der i virksomheden udtryk for, at alle større opgaver løses af direktionen i fællesskab. Denne består af de tre direktører, og fungerer som et rådgivende organ for den adm. direktør.

2.2. Målsætnings- og strategianalyse

Denne analyse blev foretaget inden for den velkendte ramme for strategisk planlægning, som er skitseret i fig. 4.

Fig. 4.



Med hensyn til den eksterne strategi, skelnes der mellem de strategiske mål og de strategiske funktioner (d.v.s. principielle aktiviteter, virksomheden kan og vil udføre), og i relation til den interne strategi er der skelnet mellem en organisationsstrategi og en ressourceallokeringsstrategi.

2.2.1. *Ekstern strategi*

Da analysen blev iværksat fandtes der ikke i virksomheden en explicit formuleret strategi. Den neden for viste formulering blev under analysens gennemførelse foretaget af den samlede direktion.

De strategiske mål:

1. Virksomheden ønsker en jævn og kontrolleret ekspansion.
2. Det tilstræbes så vidt muligt at bibeholde »gamle«, solide kunder gennem en efter kunden tilpasset prispolitik samt gennem punktligt at overholde alle aftaler med kunden.
3. Der søges en rimelig god avance under hensyntagen til de aktuelle forhold (f. eks. kunder, konkurrenter, arbejdskraft, m.v.).

Med sidstnævnte menes, at man tilstræber 8–10 % bruttoavance på den enkelte entreprise, men at man lader de øjeblikkelige forhold påvirke den indregnede avance.

Den anden del af den eksterne strategi, de strategiske funktioner, fik følgende udseende:

1. A/S ERHVERVSBYGG ønsker at drive sin virksomhed inden for det private erhvervsbyggeri, gerne i hoved- eller totalentreprise.
2. Virksomheden ønsker normalt ikke at udføre offentlige arbejder, anlægsarbejder samt parcelhusbyggeri.
3. I det omfang, det skønnes hensigtsmæssigt, vil firmaet udvide sin virksomhed til den øvrige del af byggebranchen.
4. Virksomheden bygger i eget regi efter behov.

2.2.2. *Intern strategi*

Ressourceallokeringsstrategien blev formuleret således:

1. Firmaet tilstræber til enhver tid at anvende sine økonomiske ressourcer på en sådan måde, at en god finansiell baggrund for firmaets fortsatte virke bibeholdes.
2. Virksomheden ønsker en udstrakt know-how angående styring af total- og hovedentrepriser.
3. Der indledes kun samarbejde med solide underentreprenører og -leverandører.

Organisationsstrategien var den vanskeligste del af strategiformuleringen. Det blev dog klarlagt, at man fra ledelsens side satser på enkelte personer i virksomheden, »opdyrker« disse og søger at give dem en ret nær tilknytning til firmaet. Formålet er:

1. at skabe en »stamme« i virksomheden, som skal sikre den i fremtiden, samt
2. at påvirke de øvrige medarbejderes holdning gennem disse nøglepersoner.

Denne strategi synes dog at have den uheldige virkning, at mange unge medarbejdere forlader virksomheden efter en ret kort periode (2-3 år).

Med hensyn til den interne strategi tegner der sig således et problem, og hvad angår den eksterne strategi er det forholdet til markedet der synes interessant. Det blev derfor besluttet at iværksætte en nærmere undersøgelse af dette forhold.

2.3. *Produkt-markeds analyse*

Kendskabet til det marked, som virksomheden betjener, er yderst ringe. Det var derfor ikke muligt at foretage en analyse af virksomhedens markedsandele. Derimod lykkedes det at udforme en P/M-inddeling, der gav et billede af, hvor firmaet har sin omsætning og »tjener sine penge«. Da de enkelte års omsætning og fortjeneste ofte er præget af få store opgaver, er der valgt at vise resultatet af den sidste 5-års periode (fig. 5).

Perioden 1968 - 1972.

Fig. 5.

Fordeling af entrepriser i stk:

Produkt \ Marked	Maskin-ind.	Konsum-vareind.	Øvrige erhverv	Offentlige	Andre
Butikker	0	2	5	1	0
Kontorer	5	18	2	0	0
Haller	0	11	13	1	0
Værksteder	0	1	17	0	0
Ombygn. og rep.	3	11	18	0	0
Anlægsarbejde	2	9	4	1	2
Andet	0	0	3	3	3

Fordeling af omsætning i procent:

Produkt \ Marked	Maskin-ind.	Konsum-vareind.	Øvrige erhverv	Offentlige	Andre
Butikker	0	5	6	3	0
Kontorer	3	35	1	0	0
Haller	0	11	7	1	0
Værksteder	0	0	17	0	0
Ombygn. og rep.	3	3	2	0	0
Anlægsarbejde	0	1	1	0	0
Andet	0	0	0	0	0

Fordeling af fortjeneste i procent:

Produkt \ Marked	Maskin-ind.	Konsum-vareind.	Øvrige erhverv	Offentlige	Andre
Butikker	0	3	9	2	0
Kontorer	2	33	0	0	0
Haller	0	13	9	1	0
Værksteder	0	0	17	0	0
Ombygn. og rep.	2	3	1	0	0
Anlægsarbejde	2	0	1	0	0
Andet	0	0	0	1	0

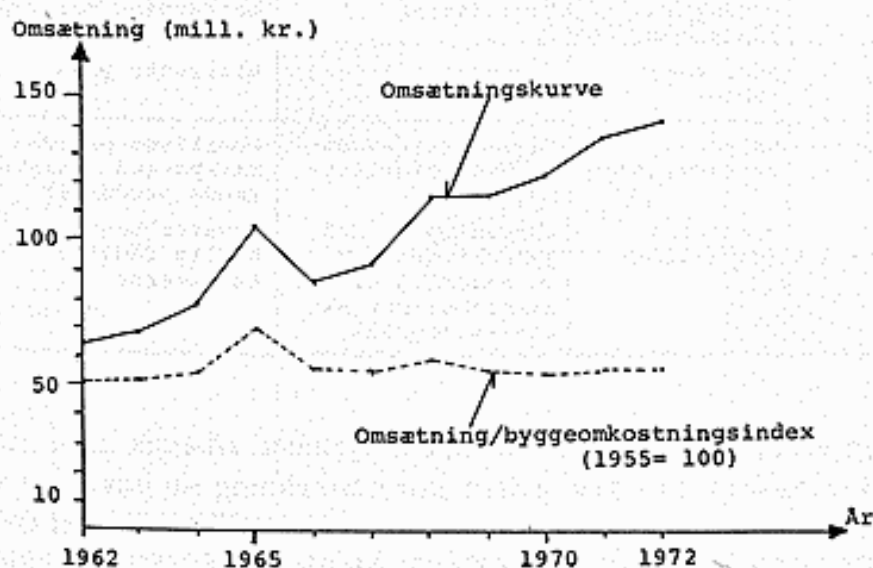
Analysen viser, at det er lykkedes for virksomheden at skabe ret stabile markedsforhold. Næste spørgsmål, der herefter rejser sig, er betydningen af dette for den økonomiske udvikling hos A/S ERHVERVSBYGG.

2.4. Økonomiske analyser

De økonomiske teorier anviser en hel række analyser, som man kan bringe i anvendelse ved bedømmelsen af en virksomheds økonomiske situation. Disse viste, at de enkelte produkters lønsomhed var tilfredsstillende og at fortjenesten stod i et passende forhold til omsætningen. Det mest interessante resultat fremkom ved en undersøgelse af virksomhedens omsætningsudvikling i den sidste 10-års periode. Resultatet er vist på fig. 6.

Omsætningen målt i dags dato kroner har fulgt en jævn stigende kurve, hvorimod omsætningen målt i faste priser (1955 priser) omtrent danner

Fig. 6.



en vandret linie. Der har således ikke været nogen *reel* stigning i omsætningen de sidste 10 år!

2.5. Interessentanalyse

Der begynder nu så småt at tegne sig et billede af en organisation, der på en måde er stivnet i sin struktur og funktion. For at belyse dette forhold nærmere, blev der opstillet en interessentmodel af virksomheden. Et uddrag af denne er vist i fig. 7.

Fig. 7.

INTERSESSENT-GRUPPE	VÆSENTLIGSTE INTERESSETER	BIDRAG	BELØNNING
MED-ARBEJDERE	Direktion	Prokura, kundekontakt og ledelse	Anseelse, økonomisk belønning, store ansvarsbeføjelser
	Afd. ledere	Ledelse, teknisk- og erfaringsmæssig kunnen	Anseelse, sikkerhed og økonomisk belønning
	Øvrige	Arbejdskraft	Løn
KUNDER	Personlige bygherre-kontakter	Arbejde uden licitation	Minimal administrativ belastning for bygherren
	Lic. kontakter	Indbyder til licitation	Billigste pris
KONKURRENTER	Andre entreprenører	Påvirker virksomhedens effektivisering	Forbliver på eget marked med eksisterende produkter
	Teknikere (rådgivere)	Udbygning af projekteringen som en naturlig del af virksomhedens aktivitetsområde	Bevarer begrebet "personlig rådgiver" hos teknikerne

Af interessante forhold, som fremkom gennem arbejdet med denne model, kan nævnes: (1) Man lader i stor udstrækning sin udvikling styre af konkurrenterne, eller med andre ord, »A/S ERHVERVSBYGG er en god nummer 2 eller 3«. Dette understreges yderligere af, at virksomheden kun har en ringe (eller ingen) form for produktudvikling. (2) Virksomhedens salgsfunktion bygger på gamle kontakter. Man søger ikke bevidst at skabe nye kontakter, at finde nye markeder.

2.6. Analyse af produktionen


Den sidste analyse, der skal nævnes er en analyse af firmaets produktionsproces. Dette skete ved at følge en opgave gennem systemet, fra den første kontakt til bygherren til færdiggørelsen af bygværket. Fig. 8 giver i skematisk form et billede af denne proces.


Som det ses, opstår der en række koordineringsproblemer under sagsbehandlingen. Disse søges løst ved ugentlige møder mellem de afdelinger, der til et givet tidspunkt arbejder på sagen, men der er ingen klare ansvarsforhold og informationsveje.

Fig. 8.

Skridt i produktionsprocessen

Afdeling og/eller person	kundekont.	projektering	kalkulationer	kontrakt m. bygherre	planlægning	udførelse
direktion (en eller flere)						
projekteringsafd.						
kalkulationsafd.						
planlægningsafd.						
materieldepot						
byggepladsingeniør						

 primære ansvar for denne fase

 sekundær indflydelse

3. Sammenfatning og konklusion

På dette tidspunkt i processen følte man, at der var tilstrækkelig information til at definere virksomhedens strategiske problem. Problemet blev formuleret som tre til dels sammenhængende delproblemer.

- (1) Et organisatorisk problem
 - Organisationen er blevet for stiv, ansvarsforholdene er uklare, kommunikations- og informationsvejene usikre.
- (2) Et innovationsproblem
 - Initiativer kommer ikke frem i organisationen og produktudvikling savnes.
- (3) Et markedsføringsproblem
 - Der er et ringe kendskab til markedet. Virksomheden bearbejder udelukkende eksisterende kunder og mangler en aktiv markedsføringspolitik.

Denne problemformulering skal nu danne udgangspunkt for de næste faser i den strategiske planlægningsproces, strategiovervejelserne og konsekvensvurderingerne. Under det hidtidige arbejde er der allerede fremkommet mange ideer, der nu må struktureres, eventuelt suppleres med nye, og vurderes tilbundsgående.

Et aspekt, der skal fremdrages her til sidst, er at ledelsen under hele arbejdet har været aktivt involveret, hvorfor denne føler et ansvar for såvel formuleringen af problemstillingen som problemernes løsning. Der synes derfor at være skabt en god baggrund for et godt resultat i det videre arbejde.

Litteratur:

1. Ackoff, Russel L.: *A Concept of Corporate Planning*. New York, 1970.
2. Ansoff, H. Igor: *Corporate Strategy*. Mc. Graw-Hill, 1965.
3. Byggeforskningen: Rapport R27: 1973, *Længsiktig planering i byggföretag*. Stockholm, 1973.
4. Johnsen, Erik: *Målbevidst virksomhedsledelse*. København, 1973.
5. Jørgensen, Kj. Arnth: *Strategisk planlægning*, 1. udgave. Handelshøjskolen, København, 1973.
6. Nielsen, Arne: *Entreprenørvirksomheders behov for strategisk planlægning*. Byggeindustrien nr. 11, 1973.
7. Rhenman, Eric: *Företaget och dess omvärld*. Stockholm, 1969.

3. Sammenfatning og konklusion

På dette tidspunkt i processen følte man, at der var tilstrækkelig information til at definere virksomhedens strategiske problem. Problemet blev formuleret som tre til dels sammenhængende delproblemer.

- (1) Et organisatorisk problem
 - Organisationen er blevet for stiv, ansvarsforholdene er uklare, kommunikations- og informationsvejene usikre.
- (2) Et innovationsproblem
 - Initiativer kommer ikke frem i organisationen og produktudvikling savnes.
- (3) Et markedsføringsproblem
 - Der er et ringe kendskab til markedet. Virksomheden bearbejder udelukkende eksisterende kunder og mangler en aktiv markedsføringspolitik.

Denne problemformulering skal nu danne udgangspunkt for de næste faser i den strategiske planlægningsproces, strategiovervejelserne og konsekvensvurderingerne. Under det hidtidige arbejde er der allerede fremkommet mange ideer, der nu må struktureres, eventuelt suppleres med nye, og vurderes tilbundsgående.

Et aspekt, der skal fremdrages her til sidst, er at ledelsen under hele arbejdet har været aktivt involveret, hvorfor denne føler et ansvar for såvel formuleringen af problemstillingen som problemernes løsning. Der synes derfor at være skabt en god baggrund for et godt resultat i det videre arbejde.

Litteratur:

1. Ackoff, Russel L.: *A Concept of Corporate Planning*. New York, 1970.
2. Ansoff, H. Igor: *Corporate Strategy*. Mc. Graw-Hill, 1965.
3. Byggeforskningen: Rapport R27: 1973, *Længsiktig planering i byggföretag*. Stockholm, 1973.
4. Johnsen, Erik: *Målbevidst virksomhedsledelse*. København, 1973.
5. Jørgensen, Kj. Arnth: *Strategisk planlægning*, 1. udgave. Handelshøjskolen, København, 1973.
6. Nielsen, Arne: *Entreprenørvirksomheders behov for strategisk planlægning*. Byggeindustrien nr. 11, 1973.
7. Rhenman, Eric: *Företaget och dess omvärld*. Stockholm, 1969.