

Operationel strategisk planlægning (OSP) eller hvordan lokalbanken lagde sin stil om

Af Nils Villemoes

Resumé

»Det er min opfattelse, at der er alt for mange banker i dagens Danmark, og de ligner hinanden alt for meget«, sagde direktør H. P. Nielsen på bestyrelsesmødet den 1. april 1981.

»Dertil kommer, at den teknologiske udvikling i de kommende år på afgørende vis vil ændre betingelserne for at drive bankvirksomhed. Bank-conceptet vil, inden vi når 1990, skifte indhold. »Kampen om indlån« vil blive erstattet af noget, som man kunne kalde »finansiel problemløsning«...

1. Problemstilling

Lokalbanken A/S har tilsyneladende brug for at få taget sin strategi op til kritisk vurdering. Som alle andre virksomheder har banken med passende mellemrum brug for at undersøge om den idé, banken baserer sin virksomhed på, stadig er en god idé. Ingen idé, den være sig nok så god, kan holde evigt.

Strategi kommer af græsk og betyder »et sted«. At planlægge sin strategi er ensbetydende med at vælge sig *sit sted*. Begrebet er oprindeligt

brugt i militær sammenhæng, hvor betydningen »sted« er umiddelbart forståeligt. Mere diffust er begrebet, når det knyttes til virksomhedsledelse. Dette forhold resulterer i mange definitioner og mange opfattelser. Strategisk planlægning bliver nærmest en fællesnævner for samtlige de foranstaltninger, en virksomhed kan gøre brug af for at overleve.

Spørgsmålet om overlevelse gør sig gældende, når de forudsætninger, en virksomhed hidtil har fungeret under, pludselig ændrer sig. De virksomheder, der i den forbindelse lever en beskyttet tilværelse eller holdes kunstigt i live af en eller anden årsag, har særlig grund til at være på vagt. Det gælder om at komme »skæbnen« i forkøbet. Problemet er imidlertid ofte, at man skal tæt på for at se en given risiko. Spørgsmålet er om en virksomhed kan forberede sig på ændringer – så at sige før behovet er akut?

Bøgerne siger, at det kan lade sig gøre. Derfor gik strategiudvalget i Lokalbanken igang med at læse alt, hvad der var skrevet om strategisk planlægning fra Ansoff til Zeitz.^{*)}

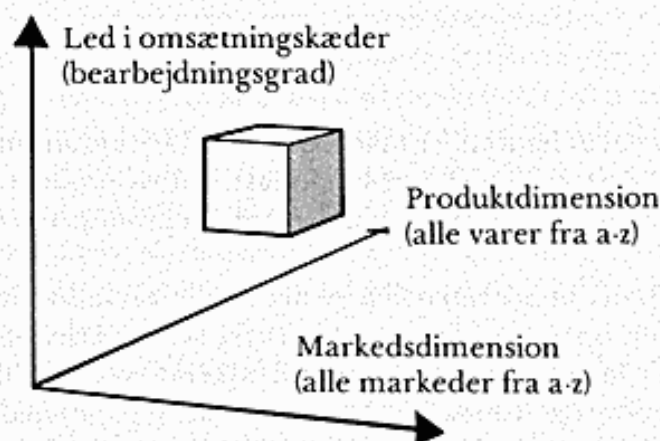
2. Der findes ingen genvej

Når man har læst hele sriben af bøger, når man frem til den erkendelse, at der ikke er nogen anvisning på, hvordan man gør. Der findes mange eksempler på, hvordan den og den virksomhed *gjorde*, da den i sin tid udformede en ny strategi; men for det første er eksemplerne som regel fra helt andre brancher end ens egen, og for det andet efterlader disse eksempler ofte læseren med en fornemmelse af, at der er tale om efterrationalisering – altså noget konstrueret, der har til formål at bevise, at strategisk planlægning dur. Derfor går det altid de virksomheder, der optræder i eksemplerne, godt. De finder solsidene. Så enkelt er det bare ikke i virkeligheden.

Strategisk planlægning er som nævnt at fastlægge et forretningsområde på »lidt længere sigt end lang sigt«. Det siger lærebøgerne. Strategisk planlægning er »at finde en niche«, »at nå til erkendelse af sit særpræg som virksomhed«, »at tegne virksomhedens profil«. Der er mange navne for den samme aktivitet.

*) H. I. Ansoff: Business Strategy, 1969 og Corporate Strategy, 1965.
G. Zeitz: International Relationship and Structure, 1974.

Per Sørensen⁹⁾ tegner den strategiske planlægning som en afgrænsning af 3 dimensioner: »Det gælder om at placere sig på tre linealer«, siger han. »En linial omfatter alverdens produkter, én alverdens markeder og én samtlige de funktioner, der kan tænkes udført i forbindelse med produktets frembringelse, afsætning og forbrug. Disse 3 dimensioner udgør den strategiske planlægnings udfaldsrum. Det endelige valg kan anskueliggøres i form af en terning et sted i det tredimensionale rum«:



Ordet »valg« skal i denne sammenhæng understrege, at strategisk planlægning er at vælge og dermed også at vælge sig bort fra: Hvad vil vi beskæftige os med? Hvad vil vi ikke beskæftige os med?

Når det gælder konkrete anvisninger på, hvorledes dette valg fører frem til en afgrænsning af den endelige profil, er lærebøgerne som sagt tilbageholdende. Der findes ingen generel fremgangsmåde. Man må starte forfra hver gang. I den forbindelse bør bøger om emnet betragtes som det, de er – en kilde til inspiration.

⁹⁾ Per Sørensen: Strategiens 3 dimensioner, stencil udg. HHÅ, 1976.

3. Ansoffs vækstmatrice

Ansoffs vækstmatrice er et typisk eksempel på, hvad den strategiske planlægningsteori kan tilbyde:

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	»Markeds-gennembrud«	Produkt-udvikling
Nye markeder	Udvidelse af markedet	Diversifi-kation

Som det ses af figuren, er matricens 4 vinduer indrammet af to dimensioner. En virksomhed kan holde fast ved sit produkt og sit marked eller bevæge sig mere eller mindre væk fra produkt og/eller marked.

For at kunne bruge modellen er det imidlertid nødvendigt at foretage en såkaldt operationalisering. Matricen skal »lukkes op« for at kunne give svar. Men for at få gode og overraskende svar, må der stilles tilsvarende gode og overraskende spørgsmål. Operationalisering af den strategiske planlægning består med andre ord i at udforme *overraskende spørgsmål*. De sædvanlige spørgsmål som: »Hvad er vores idé? Hvem handler hos os? Hvem gør ikke?« osv. afføder sandsynligvis et: »det er et godt spørgsmål«, men der kommer ingen gode svar. Det hjælper *ikke* i den forbindelse at stille provokerende spørgsmål som: »Hvad ville der ske, hvis X-virksomheden ophørte sin virksomhed i morgen?« Spørgsmålet er måske også »et godt spørgsmål«, men det virker aldeles lamende på den, der bliver spurgt, og det er naturligvis ikke meningen.

Man skal stille overraskende spørgsmål ud fra det formål at komme bag ved de forestillinger, som en virksomhed har vænnet sig til at have om sig selv. Virksomheder er tilbøjelige til at glemme, at de for at kunne eksistere som virksomhed, til stadighed må skabe fordele for deres brugere eller kunder – fordele, som disse er villige til at betale

prisen for. Det er med andre ord kundernes fordele og kundernes opfattelse af, hvad der er en fordel, det hele drejer sig om – ikke virksomhedens fordel.

I Lokalbanken går man derfor igang med at stille overraskende spørgsmål vedrørende fremtiden.

4. Et kig ud ad vinduet

»Et kig ud ad vinduet« refererer til, at strategisk planlægning vedrører en fremtid. Om fremtiden kan man sige så meget. Det eneste sikre er, at fremtiden er usikker, siger Ansoff. Den kan ikke planlægges. For alligevel at se ud i den og forberede sig på den, er det ikke mindst her, at der er brug for evnen til at stille overraskende spørgsmål.

Det, Lokalbanken har brug for, er at diskutere, hvilke mulige risici der *kan* gemme sig i fremtiden med hensyn til pengemarkedets udvikling. Lokalbanken har også brug for at tage stilling til, hvilke udviklingstendenser der må anses for særlig risikable. Det valg, der er tale om i den forbindelse, er ikke et spørgsmål om at vælge fremtid eller forudsige fremtid, men derimod at simulere forskellige udviklingsmuligheder igennem og derudfra vælge en måde at gardere sig på. Tankegangen er i første omgang defensiv.

Til hjælp for Lokalbankens ledelse har Peder Harbjerg Nielsen^{*)} udfærdiget et katalog bestående af 48 provokerende spørgsmål vedrørende pengemarkedets udvikling. Harbjerg Niensens branchekatalog omfatter: konkurrenceforhold, pengepolitik, kunders indstilling til opsparing, den almindelige rentebevidsthed, pensionskassernes fremtidige erhvervsaktivitet etc.

Grunden til at hente inspiration udefra, når det gælder udformningen af overraskende spørgsmål, hænger naturligt sammen med, at det altid er svært at betragte de branchevilkår, man selv er underlagt, med kritiske øjne. Lokalbankens ledelse bruger Harbjerg Niensens katalog til at få øjnene op. For det første gennemføres en sortering af spørgsmålene i relevante/irrelevante (fase 1), dernæst en prioritering af spørgsmålene efter betydning (fase 2) og endelig en sandsynlighedsvurdering: hvilken risiko vil vi vælge at tillægge hvert af de forhold, som vi er enige om er relevante? (fase 3).

^{*)} Lektor ved Institut for Finansiering, HHÅ.

Sortering, prioritering og sandsynlighedsvurdering i Lokalbanken fører frem til følgende liste:

Pensionskassernes erhvervsaktivitet	Faldende rente-marginal	Skærpet konkurrence om indlån	Tab på udenlands-kunder	Krav om »fuld service«	Stigende rente-bevidsthed	Teknologisk udvikling
81	81/82	81/82	81/82	82/85	80'erne	85

Opgaven går nu ud på at gardere sig.

En risiko er kun en risiko, hvis man møder den uforberedt. Den strategiske planlægning forveksles alt for ofte med fremtidsafsluring. Det er imidlertid ikke fremtiden som sådan, der er det centrale. Det er virksomhedens *parathed* til at møde en fremtid, der er nok så vigtig. Derfor er næste kig et kig *ind* ad vinduet for at vurdere det, man kunne kalde bankens beredskab.

5. Et kig ind ad vinduet

De 10 alvorligste mangler og svagheder i Lokalbanken afsløres gennem brug af såkaldt negativ brain-storming: »Nævn så mange ømme punkter som muligt i Lokalbankens organisation«.

For at få de negative og dermed de ubehagelige forhold frem i lyset er det vigtigt, at der etableres en afslappet, understøttende atmosfære, hvor alle er indstillet på at lære af fejl. Et problem i den forbindelse er selvfølgelig, at man i mange banker (og i virksomheden i det hele taget) er bange for fejl. Det er naturligt, at man søger at undgå fejl; men det er uheldigt, at man forsøger at skjule og sløre dem, når de fremkommer. Derigennem forhindrer man, at virksomheden lærer af

sine fejl. Den vigtigste konsulentopgave i denne sammenhæng er nok at skabe en tillidsfuld atmosfære i ledelsesgruppen, så man undgår, at fejlfindingen udvikler sig til et spørgsmål om skyld, ansvar og udpegning af syndebukke.

I Lokalbanken gik ledelsen igang med fejlfinding efter de principper, der er skitseret i den såkaldte TT-metode^{*)}, der går ud på at konkretisere sin fejl i kendsgerninger for at gøre det lettere at erkende fejlene og dermed lære af dem. Listen over Lokalbancens 10 væsentligste »fejkilder« og dermed en beskrivelse af bankens ømme punkter fik følgende udseende:

Diffust billede af, hvad vi forstår ved en »god kunde«.
Ingen specialister for så vidt angår erhvervsøkonomisk rådgivning.
En traditionel tankegang vedrørende produkter, ydelser og service.
Snæver berøringsflade til lokalsamfundet.
En ledelse, der koncentrerer sig om administrative kortsigtede opgaver.
En traditionel markedsføring.
Bureaukratiske arbejdsgange.
»Prestige«-filialer.
Overforbrug i personale.
Uddannelse som først og fremmest er »vedligeholdelse«.

Ved at holde sig til beskrivende data i form af konkrete observerbare kendsgerninger er der mulighed for dels at få svaghederne frem i lyset, dels at få inspiration til, hvordan svaghederne senere skal afhjælpes.

^{*)} Helge Torpe, Shigeru Kobayashi: Den Tredie Vej.

Det er forholdsvis let at dokumentere, at ledelsen i Lokalbanken har yderst valne forestillinger om, hvem og hvad en god kunde er. »Vi tager det, der viser sig«, synes holdningen at være. Det er også ret simpelt at dokumentere, at ledelsen bruger størstedelen af sin tid på kortsigtede, administrative opgaver. Forudsætningen for at få dette forhold belyst er selvfølgelig, at ledelsen stiller sig positiv med hensyn til disse »afsløringer«. Den forudsætning var til stede i Lokalbanken.

6. Bankens defensive strategi

Øverste venstre felt i Ansoffs matrice vedrører den situation, hvor en virksomhed *fastholder* sit produkt-concept og sin markedsorientering. Udformning af en defensiv strategi er i den forbindelse ensbetydende med et *valg af foranstaltninger og forholdsregler, som banken beslutter at iværksætte for at imødegå fremtidige risici og trusler*. Til det formål viser de to analyser, vi har gennemført i det foregående, sig at være værdifulde.

Hver af de 10 mangler i bankens beredskab konfronteres med de relevante trusler, hvorefter der fremkommer en såkaldt »risiko-matrice« (figur næste side).

Udformning af den defensive strategi består simpelthen i en »aflusning« af bankens organisatoriske og ledelsesmæssige svagheder, idet en særlig interesse viser de svagheder, som forventes at ville give anledning til problemer. Det er her de røde lamper lyser. Da det er ledelsen, som selv har opstillet listen over mangler og svagheder, vil det være let at udpege de områder, hvor der skal sættes ind.

I den pågældende bank blev det afsløret, at Lokalbanken betragter det at være »bank«, ud fra en traditionel tankegang bundet til indlån og udlån i snæver forstand. Endvidere kom det frem, at Lokalbanken bruger hovedparten af sin energi til at få del i indlånsmidler i forsøget på at klare sig mindst lige så godt som de landsdækkende hovedbanker. Ledelsen var enige om, at den konklusion var afslørende og utilfredsstillende. Derfor gik man videre i den strategiske planlægning og tog fat på at udarbejde en offensiv strategi.

BETING- ELSER HANDLER OG SVAGHEDER	Pensionskars- bernes er- hvervsaktiv- itet	Faldende rente- marginal	Skærpet kon- kurrence om indtjening	Tab på udlånskunder	Krav om "fuld service"	Stigende rente- deklaration	Teknologisk udvikling	FORMULDSREGLER TIL I-RODEGÅELSE AF FREMIDTIDIGE RISICI
Diffust billede af "en god kunde"	B1	B1/B2	B1/B2	B1/B2	B2/B5	B0'erne	B5	
Ingen specialister f.eks. a. erhvervssek. rådgivn.								
En traditionel tanke- gang vedr. produkter, ydelser og service			💡					↑↑
Snæver berøringsflade til lokalsamfundet								
En ledelse, der koncen- trer sig om adm., kortsigtede opgaver					💡			
En traditionel markeds- føring								↑↑
Bureaukratiske arbejds- gange			💡					
"Prestige-filialer"		💡						
Overforbrug i personale								↑↑
Uddannelse som først og fremst er vedligeh.								

TROLDKARLEN KOGLE - Af Parker og Hart



7. Den offensive strategi

At bevæge sig over i offensiven er ensbetydende med en mere eller mindre total ændring af virksomhedens forretningsområde. Opgaven går ud på at opsøge nye og hidtil forsømte aktiviteter. Ansoffs to dimensioner er ikke længere tilstrækkelige. Den tredje dimension, der vedrører virksomhedens opgavefelt eller funktion skal inddrages. Hvordan?

Der er først og fremmest brug for en helt anden måde at tænke på. Medens udformningen af den defensive strategi tog sit udgangspunkt i analytisk tænkning og består i at finde fejl og tage ved lære af dem, er der, når det gælder den offensive strategi, behov for den modsatte form for »tænkning«: kreativitet.

Kreativitet, siger Piet Hein, kan ikke defineres. Det er det, der gør det kreative kreativt. Ikke desto mindre findes der mindst 25 definitioner, og der findes en række af såkaldte kreativitetsteknikker.

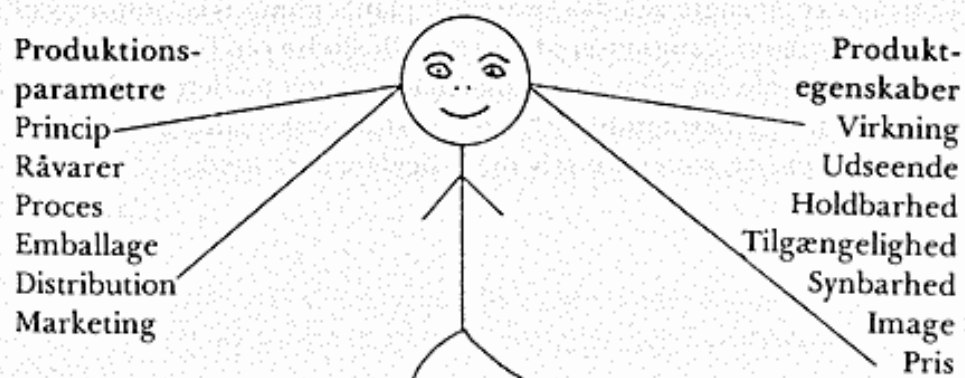
Kreativ tænkning består i at bryde med den opfattelse, man hidtil har haft – at sprænge rammen omkring sit virksomhedsbillede. I den forbindelse kan teknikkerne være til hjælp, men de løser ikke problemet. Det vigtigste er nok *en personlig villighed til at lade sig stimulere*.

Idéer udvikles gennem et samspil mellem personer i miljøer, der er frie for fordomme. Kreativitetsteknikker hjælper kun lidt, hvis den kultur, de benyttes i, er bundet af traditioner. »Sådan har vi altid gjort«, er en af de såkaldte idédræbere.

Når alle banker bevæger sig efter de samme strategier, er det måske tegn på, at bankfolk har svært ved at tænke kreativt – eller ikke har brug for det, fordi deres verden er beskyttet. Det kan også tænkes, at bankmiljøet er præget af så mange traditioner og så megen vanetænkning, at det er svært at bryde ud.

I Lokalbanken var man fascineret af »rød-lampe-analysen« og forsøgte at udforme en tilsvarende »grøn-lampe-analyse«, der skulle fokusere på samspillet mellem henholdsvis 1) muligheder i omgivelserne, der ikke udnyttes, samt 2) ressourcer i banken, der ikke bruges fuldt ud – altså en slags idégenerator. Man udnyttede på den måde de to principper, der gør sig gældende i flertallet af kreativitetsteknikkerne: opløse et element i delelementer for at finde nye egenskaber eller kombinere kendte delelementer til nye sammenhænge.

Dele-samle-princippet kan netop bruges som igangsætter, når man står over for at skulle udvikle et produkt. I AMBIA – et alternativ for virksomheder⁹⁾ – er der givet en beskrivelse af, hvordan man dels opløser, og dels kombinerer produkt egenskaber. Det gælder om i overført forstand at stille sig på afstand af sit produkt. Den strategiske planlægger skal så at sige se i to retninger samtidig:



Den væsentligste idékilde er imidlertid mødet med mennesker, der tænker anderledes end en selv. Megen kreativitet går tabt såvel i samfundet som helhed som i den enkelte organisation, fordi mennesker omgås dem, de er vant til at omgås, og samtaler med dem, der er enige med dem. Den vigtigste kreativitetsteknik består måske i at bryde »nye gange i græsset« – altså sætte mennesker sammen, der ikke er vant til at tale sammen.

I Lokalbanken indbød man nogle af bankens kunder til at deltage i en diskussion med repræsentanter fra hovedsædet og de forskellige filialer. Det bekræftede ledelsen i nødvendigheden af at lægge et nyt indhold ind i ordet »bank«.

⁹⁾ Gunnar Kjems m.fl.: AMBIA – et alternativ for virksomheder, Børsen, 1979.

»Vi har mange medarbejdere i banken, som har fået en uddannelse, der rækker langt videre end egentlige bankopgaver«, siger en af bankens ledere, »vi må til at tænke på en ny måde. Vi må udvide vort opgavefelt og tænke meget mere i retning af rådgivningsvirksomhed. Der er et stort antal små virksomheder i Danmark, som bliver ved at være små, fordi de simpelthen mangler administrativ kompetence. Her står vi til gengæld med hele vores administrative kapacitet og må spørge os selv, om vi bruger vore kræfter rigtigt. Er vi orienteret mod fordele – altså ikke vore egne, men kundernes?«

Der er ingen tvivl om, at den måde at angribe problemet på var virksomhedsfuld. Den førte til en række nye tiltag, som sikrede bankens overlevelse. Lokalbanken ændrede opfattelse af sig selv som bank, og den klarhed, der fulgte, skabte tillid til banken såvel indadtil som udadtil.

Lokalbanken brugte således strategisk planlægning ikke som et værktøj, men som en igangsætter af en vigtig drøftelse om bankens fremtid. Den udformede sin egen fremgangsmåde og tog på den måde hensyn til Igor Ansoffs betragtninger^{*)} om, at strategisk planlægning ikke er andet end en idé, som man selv må arbejde videre med.

^{*)} »Strategic planning is no longer enough«, siger professor Igor Ansoff i »International Management«, October, 1979.