

Fra »avancerede« strategiværktøjer til »simple« beslutningsprocesser

Af Niels Mengel*)

1. Indledning

Ordet strategi er blevet anvendt med stigende styrke gennem de seneste 10 år ikke mindst som svar på spørgsmålet om, hvordan virksomhederne ledes i stagnations- eller nedgangstider.

*) Niels Mengel er cand.polit. og Sloan Graduate in Business Administration fra London Business School. Artiklen er modtaget i december 1981.

Fra »avancerede« strategiværktøjer til »simple« beslutningsprocesser

Af Niels Mengel*)

1. Indledning

Ordet strategi er blevet anvendt med stigende styrke gennem de seneste 10 år ikke mindst som svar på spørgsmålet om, hvordan virksomhederne ledes i stagnations- eller nedgangstider.

*) Niels Mengel er cand.polit. og Sloan Graduate in Business Administration fra London Business School. Artiklen er modtaget i december 1981.

Den industrigren, der kunne kaldes managementforskningen, har i den periode haft et tilsvarende opsving, idet virksomhederne i deres søgen efter mulig hjælp i de trange tider har været store efterspørgere af nye former for ledelsesværktøjer. Ord som strategisk planlægning, strategisk management er eksempler på »produkter«, der er søgt afsat til virksomhedsledere som mere eller mindre universielle midler til løsning af virksomhedernes problemer.

I det følgende er der foretaget en gennemgang af, hvad der synes at ligge i strategibegrebet, hvordan de strategiske filosofier har udviklet sig gennem de seneste år, og hvor den strategiske debat i øjeblikket står. Det konkluderes, at de mange og ofte meget avancerede modeller er trængt i baggrunden, og at mere kvalitativt betonedede værktøjer eller modeller er begyndt at vinde indpas. En sådan kvalitativ model gennemgås.

2. Operationel konsistens

Med det formål at få større udnyttelse af virksomhedens interne ressourcer introduceredes begrebet planlægning år tilbage i virksomhederne. Ved at se på virksomheden ud fra en totalbetragtning arbejdede planlægningen med at koordinere de forskellige funktioner inden for virksomheden på en optimal måde. Ikke kun de materielle ressourcer blev allokeret optimalt, men også de menneskelige ressourcer, idet erkendelsen af individets rolle for virksomhedens rentabilitet forøgedes mærkbart.

En videreudvikling af planlægningsbegrebet viste sig i de såkaldte »Gap Identification Analyses«. Idéen i disse modeller var at optimere ressourceallokeringen ikke kun ud fra, hvad der var nødvendigt i den øjeblikkelige situation, men også under hensyntagen til, hvad den nærmeste fremtid ville bringe. Forecasts og formodninger om fremtidig udvikling af centrale samfundsmæssige størrelser for virksomheden blev anvendt hertil.

I starten var der primært tale om forlængelse af den eksisterende udvikling, men senere blev retningsskift i den samfundsøkonomiske udvikling også anvendt i modellerne. Resultatet var, at virksomheden på grundlag af forecast kunne ændre f.eks. prioriteringen af geografiske salgsområder.

3. Strategisk management

Begrebet strategisk management blev derefter introduceret. Idéen med strategisk management er, at den tilpasning, virksomhederne må foretage på grund af ændringerne i omgivelserne, skal være forberedt og så vidt muligt planlagt og ikke blot være en efterfølgende og påtvungen tilpasning. (Fra adaptive learning til planned learning (Ansoff, 1976)).

Men hvilke former for teknikker er til rådighed for strategisk management?

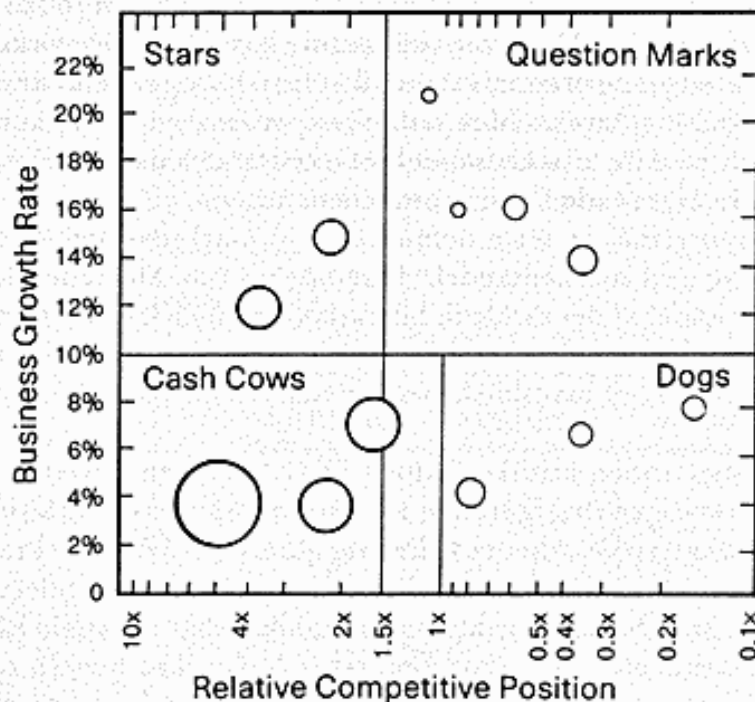
Med udviklingen af planlægnings- og strategibegrebet er der også sket en udvikling i de teknikker, der kan anvendes. Den gang spørgsmålet primært drejede sig om planlægning, altså optimal allokering af virksomhedens ressourcer, opstod en række teknikker eller værktøjer til løsning af disse problemer. Specielt hvad angår allokeringen af materielle ressourcer var EDB-udviklingen en stor hjælp. Efterhånden som planlægningen blev mere og mere drejet mod planned learning, drejedes teknikkerne mere mod, hvordan mennesket er i stand til at fange de nye muligheder og trusler, som omgivelserne kan påvirke virksomheden med. Organisationsteori (organizational behaviour) indtager hermed en større plads i virksomhedsledelsen. Strategisk management bliver således skabt ved en proces, hvorigennem virksomhedens medarbejdere reagerer såvel med omgivelserne som med hinanden for derved at opnå en planned learning.

Men samtidig med at virksomhedernes problemer er blevet fokuseret til virksomhedens omgivelser og løsningen til en proces, er der opstået en række såkaldte strategiske management modeller, dvs. modeller, der skulle gøre det lettere for virksomhederne i den strategiske proces at identificere og foretage de rette strategiske skridt. Boston Consulting Group's Matrix er et velkendt eksempel på et sådant modelværktøj.

4. BCG's Matrix

BCG's Matrix er gengivet i figur 1. Idéen er at opdele virksomhedens produkter i strategiske produktenheder og vurdere disse dels i forhold til vækstraten indenfor det pågældende produktområde, dels i forhold til produktets relative markedsandel. Et produkt kan f.eks. karakteriseres som Question Mark, hvilket vil sige, at produktet befinder sig i et hurtigt voksende marked, men har en relativ lille markedsandel. Hvis fremstødet i det pågældende marked lykkes, øges markedsandelen, og produktet betegnes herefter som Star. Næste udviklingstrin er, at væksten i det pågældende industriområde aftager, men at virksomheden fortsat bibeholder førerpositionen på markedet. Produktet er da blevet en Cash-Cow og afkaster nu overskudslikviditet. Denne likviditet anvendes herefter til søsætning af nye projekter, der bliver Question Marks, og således kan virksomheden anvende BCG Matrix'en til en kortlægning af produktporteføljen. Virksomheden bør tilstræbe en balanceret portefølje af produkter og specielt at der forefindes nye produkter, der kan blive Stars og således sikre virksomhedens fremtid. Endelig kan virksomheden også have produkter, der betegnes som Dogs, hvilket vil sige, at hverken markedspositionen eller vækstpotentialet i industrigrenen er attraktiv. En sådan situation bør undgås enten ved at træde ud af industrien eller ved at ændre produktet til et Question Mark.

Figur 1. BCG Matrix.



BCG Matrix'en har været meget anvendt op gennem 70'erne, men bygger på en række forudsætninger, der absolut ikke nødvendigvis er dækkende for alle virksomheder og alle typer produkter. I det følgende er der nævnt en række af de problemer, som BCG Matrix'en rejser.

Argumentet i BCG er, at relativ markedsandel er fundamental for rentabilitet. Dette begrundes med, at jo højere markedsandel i forhold til konkurrenten jo længere nede er virksomheden på sin experience curve, hvilket medfører, at virksomheden har lavere omkostninger end konkurrenterne. Det forudsættes således for det første, at omkostningerne er afgørende for prisfastsættelsen og dermed rentabiliteten, og at markedsstrukturen ikke er af en sådan beskaffenhed, at prisfastsættelsen kan foretages ud fra andre kriterier end blot omkostningerne. Dernæst forudsættes det, at der virkelig er en betydelig forskel i virksomhedernes experience curve. Experience curve er sammensat af den velkendte economics of scale effekt og af det der betegnes som learning effekten, dvs. at man, efterhånden som rutinen har været gennemprøvet nogle gange, er blevet hurtigere til at udføre den. BCG

hævder, at en fordobling af en virksomheds produktion vil medføre en reduktion i omkostningsniveauet med 10%-30%. Men nyere studier viser, at virksomheder ikke lærer ved samme hastighed. Nye virksomheder i etablerede industrier er i stand til at lære hurtigere end de eksisterende, hvilket medfører, at den samme experience curve effekt kan opnås ved en mindre markedsandel. Markedsandelens størrelse bliver dermed ikke afgørende for virksomhedens succes.

Et andet spørgsmål er selve definitionen af markedsandel. Hvad forstås egentlig ved markedsandel? Eksempelvis har Mercedes-Benz en meget lille andel af det samlede bilmarked, men er ikke desto mindre en af de mest profitable i branchen. Hvis Mercedes-Benz biler defineres som hørende til luksusbilklassen, er markedsandelen derimod meget stor!

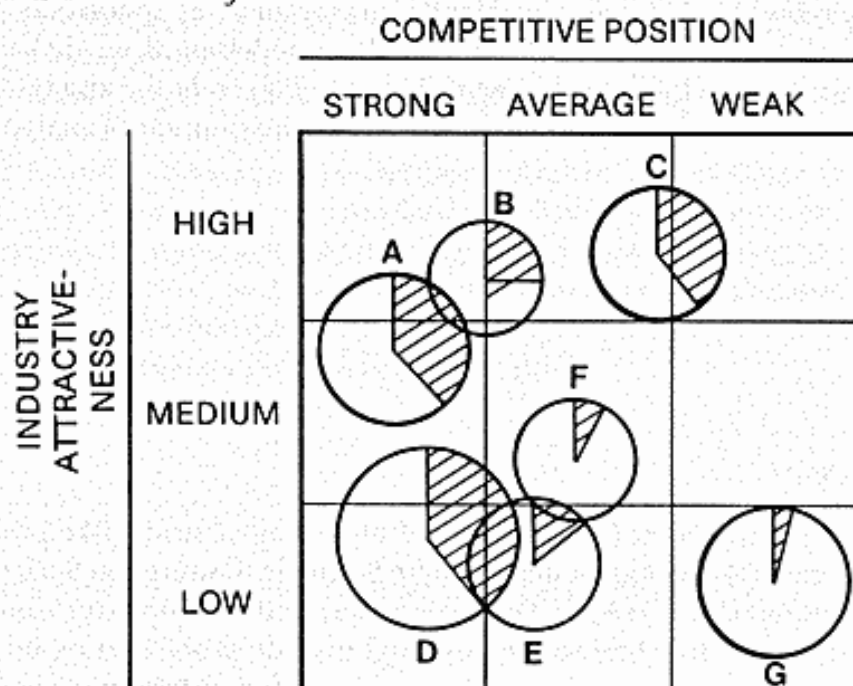
Vækst er den anden kritiske faktor i BCG Matrix'en. Hvem siger, at vækst nødvendigvis er afgørende for økonomisk succes? Erfaringerne viser, at mange virksomheder klarer sig glimrende i døende brancher, ligesom et vækstfald kan være midlertidigt og senere blive afløst af fornyet vækst. En for kraftig reaktion på et midlertidigt vækstfald kan således være katastrofal. BCG-modellen tager heller ikke hensyn til dette forhold.

5. Product Portfolio Matrix

For at afbøde på nogle af de uheldige virkninger ved BCG er der udsprunget en række afledte modeller. En af disse er Product Portfolio Matrix'en, der er gengivet i figur 2. Modellen er ikke så simpel som BCG Matrix'en og anvender ikke talstørrelser i forbindelse med vækst og markedsandel. Disse betegnelser anvendes i øvrigt slet ikke, idet man i stedet for vækst taler om Industry Attractiveness og i stedet for markedsandel om konkurrencemæssig position. Dette er en væsentlig forbedring af modellen, men det er stadig væk spørgsmålet, om selve Matrix-begrebet kan anvendes som strategisk beslutningsgrundlag. En

fælles mangel ved de to ovennævnte Matrix'er er nemlig, at risiko overhovedet ikke indgår i modellerne, ligesom likviditet anses for at være absolut afgørende for økonomisk succes. Alle virksomhedsledere ved, at likviditet er vigtig, men på den anden side påpeger teorien om effektivitet på de finansielle markeder, at likviditet for så vidt ikke er noget problem, idet et hvilket som helst projekt, der er økonomisk sundt, vil kunne blive finansieret. Dette tages der heller ikke højde for i Matrix-modellerne.

Figur 2. Product Portfolio Matrix.



6. Kvalitative modeller

Matrix-modeller synes således ikke at være velegnede som beslutningsgrundlag for strategiske overvejelser. Matrix-modellerne forsøger at strukturere en beslutningssituation, der typisk er meget ustrukturert. Den strategiske beslutningssituation er ofte karakteriseret af stor kompleksitet, at situationen er totalt ny, og at der ikke umiddelbart er nogle afgrænsninger. Det forekommer derfor uheldigt, at man anvender strukturerede modeller til løsning af meget ustrukturerede problemer, hvorfor det foreslås, at de meget kvantitative modeller afløses af mere

kvalitative modeller. Derved lettes bl.a. muligheden for at foretage en vurdering fremfor blot at foretage en »mekanisk« analyse. Det er ofte meget vanskeligt at foretage en vurdering når der rent faktisk foreligger konkrete tal fra en analyse. En vurdering opnås bedre, såfremt »analysen« foretages på grundlag af mere kvalitative størrelser. De tidligere planlægningssystemer og Matrix'er er typisk analyseværktøjer, hvor virksomhedens situation indplaceres, og hvor der ikke nødvendigvis medfølger en vurdering af, hvorvidt denne indplacering kan være rigtig. Er de forudsætninger, hvorunder analyseværktøjet er opstillet, relevante for den pågældende virksomhed? Et spørgsmål som ikke nødvendigvis bliver behandlet ved anvendelsen af en mekanisk kvantitativ model. En vurdering af de bagvedliggende forudsætninger forekommer nødvendig som komplementært instrument til analysen.

7. SAST

Som eksempel på en kvalitativ model til løsning af strategiske problemer er nedenfor gengivet den såkaldte Strategic Assumption Surfacing and Testing Model (SAST). Denne »model« skal ikke opfattes som en virkelig model men blot som en oversigt over de problemer og de forudsætninger, der alligevel optræder, selv om en decideret analyse ikke er anvendt. I SAST-modellen påstås det, at enhver virksomheds aktivitet bygger på en række forudsætninger, dvs. en række faktorer, der er helt afgørende for virksomhedens økonomiske succes. Disse faktorer kan være vækst og markedsandel, men kan lige så godt være f.eks. serviceniveau eller leveringstid. Det bør erindres, at hovedparten af de beslutninger en virksomhedsleder tager, bygger på forudsætninger. En situation uden forudsætninger ville svare til at beslutninger kan tages under fuld sikkerhed. Hvis virksomhedsledere skal opnå fuld sikkerhed før beslutninger tages, vil der næppe blive taget mange beslutninger, og slet ikke strategiske. SAST-modellen foreslår en kortlægning af for-

udsættningerne, både de implicitte og de explicitte. Dette kan ske kontinuerligt eller f.eks. ved at virksomhedslederne en gang om året samles for at gennemdrøfte, hvorvidt virksomhedens grundforudsættninger er ændrede. Modellen kræver således for det første, at deltagerne i denne proces har tilstrækkelig indsigt og kendskab til at vurdere virksomhedens grundforudsættninger, og for det andet, at det er de relevante forudsættninger, der afdækkes. SAST-modellen er vist i fig. 3.

Ligesom i Matrix-modellerne giver SAST-modellen ikke svaret på, hvilke strategiske skridt der nu skal tages. SAST-modellen skulle imidlertid medvirke til at sikre at eventuelle strategiske værktøjer virkelig kan benyttes af den pågældende virksomhed.

Som anført i figur 3 er fordelene ved SAST-modellen, at de fleste virksomheder har et unikt præg, selv om der på områder kan være fælles træk til andre virksomheder. Dernæst kommer, at den større involvering, der opstår under en ustruktureret drøftelse, kan give en bedre vurdering. På minussiden er naturligvis som anført ovenfor, at der ingen garanti er for, at de virkelige forudsættninger fremkommer, ligesom de enkelte deltagere kan være tilbageholdende med at afsløre egne forudsættninger for virksomhedens drift.

Figur 3. Strategic Assumption Surfacing and Testing Model (SAST).

Påstand:	Der er underliggende forudsættninger X_1, X_2, \dots, X_n for virksomhedens aktivitet
Krav:	1: Deltagernes erfaringer er tilstrækkelig basis for at klarlægge forudsættningerne 2: At relevante forudsættninger virkelig kommer frem
Fordele:	1: Unik virksomhed, selv om der er fællestræk 2: Vurdering opstår bedst ved konflikt og gruppedrøftelse 3: Større involvment giver større åbenhed
Ulemper:	1: Vil deltagerne afsløre egne forudsættninger? 2: Ingen garanti for at de virkelige forudsættninger fremkommer

8. Konklusion

Udviklingen i den strategiske debat synes at gå mod mere diffuse og mindre strukturerede modeller i erkendelse af, at problemerne i virksomhederne er meget ustrukturerede og komplekse. De tidligere nævnte planlægnings- og strategiske management-modeller kan fortsat godt benyttes i forbindelse med virksomhedernes strategi, når det blot gøres under hensyntagen til de forudsætninger, modellerne er opstillet efter. Hvad der foreslås her er, at der forud for anvendelsen af de kvantitative modeller foretages en vurdering af virksomhedens grundlæggende forudsætninger, og at vurderingen fremkommer gennem en proces, i hvilken virksomhedens medarbejdere reagerer, dels med hinanden, dels med omgivelserne.

Referencer:

1. Ansoff, H. Igor (ed.): *From Strategic Planning to Strategic Management*. John Wiley & Sons, New York, 1976.
2. Boston Consulting Group (BCG): *Perspectives on Experience*, Boston, BCG, 1968, 1970.
3. Hofer, Charles W & Schendel, Dan: *Strategic Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co. 1978.
4. Mason, Richard & Mitroff, Ian: *Policy as Argument: Approaches to Policy*, 1980.
5. Pade, Henrik: *Udviklingslinier i strategisk ledelse i 1970'erne – med nogle udsigter for 1980'erne*. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, januar 1979.
6. Wensley, Robin: *The Effective Strategic Analyst*. *The Journal of Management Studies*, Oct. 1979.

8. Konklusion

Udviklingen i den strategiske debat synes at gå mod mere diffuse og mindre strukturerede modeller i erkendelse af, at problemerne i virksomhederne er meget ustrukturerede og komplekse. De tidligere nævnte planlægnings- og strategiske management-modeller kan fortsat godt benyttes i forbindelse med virksomhedernes strategi, når det blot gøres under hensyntagen til de forudsætninger, modellerne er opstillet efter. Hvad der foreslås her er, at der forud for anvendelsen af de kvantitative modeller foretages en vurdering af virksomhedens grundlæggende forudsætninger, og at vurderingen fremkommer gennem en proces, i hvilken virksomhedens medarbejdere reagerer, dels med hinanden, dels med omgivelserne.

Referencer:

1. Ansoff, H. Igor (ed.): *From Strategic Planning to Strategic Management*. John Wiley & Sons, New York, 1976.
2. Boston Consulting Group (BCG): *Perspectives on Experience*, Boston, BCG, 1968, 1970.
3. Hofer, Charles W & Schendel, Dan: *Strategic Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co. 1978.
4. Mason, Richard & Mitroff, Ian: *Policy as Argument: Approaches to Policy*, 1980.
5. Pade, Henrik: *Udviklingslinier i strategisk ledelse i 1970'erne – med nogle udsigter for 1980'erne*. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, januar 1979.
6. Wensley, Robin: *The Effective Strategic Analyst*. *The Journal of Management Studies*, Oct. 1979.