

Diversifikation i servicevirksomheder

Af Sigurd Lilienfeldt*)

Resumé

En af de vanskeligste strategier i servicevirksomheders vækstfase er diversifikationsstrategien.

Virksomheden bevæger sig ind på et nyt område, såvel produktmæssigt som markedsmæssigt, hvor diversifikationens succes, p.g.a. servicevirksomheders personaleintensivitet, først og fremmest afhænger af medarbejdernes omstillingsevne og ledelsens evne til styring af denne proces.

Men endvidere fordi det er særdeles vanskeligt at vurdere diversifikationens afledte positive og negative synergieffekter på virksomhedens samlede aktiviteter.

I artiklen opstilles en model til vurdering af diversifikationens hensigtsmæssighed. Modellens udgangspunkt er, at enhver virksomhed må have en grundlæggende logik, en unikness opretholdt i et ideelt virksomhedssystem, som har været den grundlæggende succes-faktor. Det er denne grundlæggende logik, som virksomhedens diversifikationsproces skal bygges op omkring.

*) Managementkonsulent, cand.merc. The Service Management Group A/S, København. Artiklen modtaget november, 1984.

1. Indledning

»Diversifikation (i servicevirksomheder) bør baseres på reelle og fundamentale kundskaber om de eksisterende serviceledelsessystemer og den bør bygge videre på den formel, ikke ødelægge den eller forstyrre den.

Richard Normann (1983) fastslår hermed, at hvis servicevirksomheden i sin diversifikationsproces ikke bygger denne på et rigtigt grundlag, kan det få konsekvenser for virksomhedens hidtidige succesformel og overlevelsessevne.

Service Management filosofien bygger på, at det etablerede kundeforhold udgør et af de mest værdifulde aktiver for serviceselskaber. Den formel, som succesrige servicevirksomheder arbejder ud fra, bygger netop på dette kundeforhold. Kundeintensiteten betyder, at diversifikation er en meget følsom og risikabel strategi i servicevirksomheden. Der kan således gives flere eksempler på, at forandringer i virksomheden har ført markante kundereaktioner med sig, såvel i positiv som negativ retning. Diversifikationsstrategien har haft flere ofre p.g.a. at diversifikationen har nedbrudt virksomhedens unikeness.

Årsagen til fejlslagne diversifikationer kan muligvis føres tilbage til virksomhedens diversifikationsovervejelser. Det væsentlige kriterie ved diversifikationsovervejelser er ofte det økonomiske rentabilitetskriterium. Hvis blot rentabiliteten opfylder virksomhedens krav hertil, kan diversifikationen gennemføres. Dette kriterium er på ingen måde anvendeligt til vurdering af konsekvenserne for virksomhedens øvrige aktiviteter, når der ses bort fra cash flow betragtninger. Der er således behov for en diversifikationsanalysemetode, som inddrager de faktorer, der bør ligge til grund for virksomhedens vurdering af diversifikationens hensigtsmæssighed.

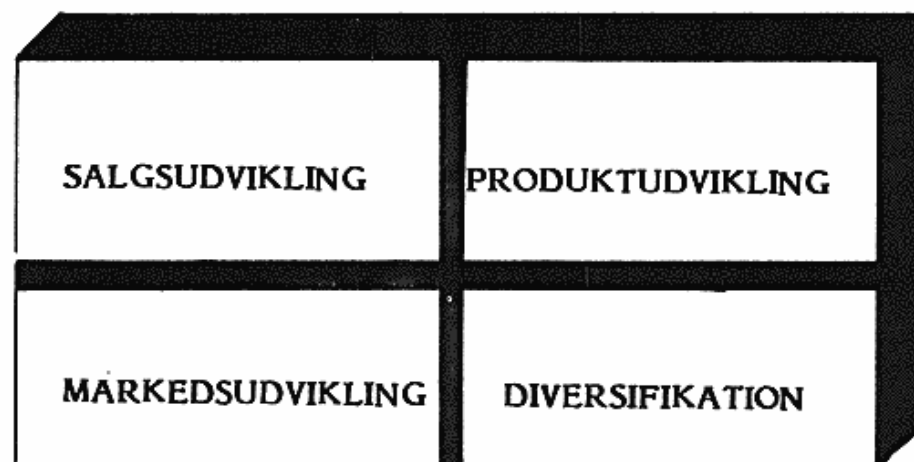
Der må eksistere grænser for, hvor diversificeret en virksomhed bør være, før dens ekstreme spredninger giver bagslag på virksomhedens hovedaktiviteter. Der bør derfor være grund til at stille sig kritisk over for diversifikationsstrategien.

Det kan konstateres, at kun forholdsvis få teoretikere har beskæftiget sig med det påpegede diversifikationsproblem. Nok har mange beskæftiget sig med det velkendte spørgsmål »what is our business and what should it be« (Ansoff), og virksomhederne bruger ofte mange ressourcer på at definere virksomhedens kultur, idégrundlag, mission etc.

Men hvad er det for kriterier, som den enkelte virksomheds diversifikationsovervejelser skal måles op imod, som skal danne basis for den endelige strategiske beslutning om diversifikationens gennemførelse? Enhver virksomhed må have en logik, en rød tråd, som går igennem dens enkelte aktiviteter og virke. Brydes denne logik vil det afspejle sig i en negativ effekt på de enkelte aktiviteter, hvilket vil give sig udslag i omsætningsfald, resultatfald, etc. ikke blot for det enkelte forretningsområde, men i værste fald for hele virksomheden. En fejlslagen diversifikation kan bryde virksomhedens logik. Diversifikationsbeslutningen må derfor betragtes som strategisk set en meget væsentlig beslutning. Er virksomheden bevidst omkring dens logik, kan denne viden anvendes som en basis for dens strategiske diversifikationsvurdering og beslutning, og sandsynligheden for, at diversifikationen bryder logikken i virksomheden, mindskes betydeligt. Med virksomhedslogikbegrebet som udgangspunkt skal i dette skrift opstilles en model, indeholdende væsentlige kriterier for *service*virksomhedens diversifikationsvurdering.

2. En model til diversifikationsvurdering

Da Ansoff i slutningen af 60'erne opstillede sin berømte vækstmatrice (Igorr Ansoff: Strategisk planlægning 1969), klarlagde han herved fire basale strategier eller muligheder for vækstsøgende virksomheder:



Diversifikationen defineres i al sin enkelthed som udvikling af nye produkter på nye markeder. Men Ansoff berørte kun i ringe grad spørgsmålet om virksomhedens diversifikationsgrad eller diversifikationskriterier.

Det kan igen generelt konstateres, at relativt få teoretikere har beskæftiget sig med problemet omkring virksomhedens diversifikationsgrad. Hvor ligger grænsen for virksomhedens aktivitetsspredning, grænsen hvor diversifikationen giver bagslag og negativ synergi på virksomhedens kerneaktiviteter? Når vi taler om strategiske muligheder og vækst i den strategiske ledelsesteori, hvad er det så for grænser, som bør trækkes, for at mulighederne ikke skal udvikle sig til strategiske trusler mod virksomheden selv?

Peters & Waterman (1982) opstiller i deres analyse af excellencekriterier i amerikanske virksomheder, såvel service- som produktionsvirksomheder, otte faktorer. En af disse udtrykkes som:

»Stick to the Knitting«

Eller sagt på en anden måde af Robert W. Johnson, bestyrelsesformand for Johnson & Johnson:

»Never acquire Business you dont know how to run«.

Richard Normann (1983) udtrykker med sin egen terminologi faren ved diversifikation i servicevirksomheder:

»At sammenblende serviceledelsessystemer er en risikabel affære – når det sker, må det gøres med den yderste forsigtighed og følsomhed, således at det ikke forstyrrer harmonien i selskabets succesformel eller dens funktion«.

Og videre:

»Det er vanskeligt at blande følsomme serviceledelsessystemer uden at noget forstyrres eller går tabt i processen. Hvis en spredning skal foretages, må den gennemføres med den største forsigtighed for at integriteten i det eksisterende serviceledelsessystem skal bevares«.

Denne problematik fører naturligt over i den begrebsverden, som beskæftiger sig med »What is our Business and What should it be«.

Da Levitt i 1960 satte gang i diskussionen om virksomhedernes behov for »defining their business«, medførte det, at mange virksomheder omdefinerede deres »Business« og gjorde den betydelig bredere, end hvad mange mente var hensigtsmæssigt. (Heller 1974).

Idag arbejder de professionelt drevne virksomheder meget bevidst med deres idégrundlag som en slags afgrænsning af produkt- og markedsdefinitionen.

Problemerne med denne afgrænsningsdefinition er, at hvis idégrundlaget er for snævert defineret, risikerer virksomheden, dels at markedsmulighederne begrænses og markedstrusler overses, og dels vil innovationen i virksomheden, dens udviklingsevne og muligheder, blive hæmmet.

Er idégrundlaget defineret for bredt, hvilket åbner muligheder for en høj diversifikationsgrad, kan den grænse, hvor diversifikationsgraden giver optimal positiv synergieffekt til virksomhedens kerneaktiviteter, overskrides med en negativ synergieffekt til følge.

Målet med at opstille en model til diversifikationsvurdering er at optimere sikkerheden for at denne »positive synergigrænse« ikke overskrides »i servicevirksomheders diversifikationsproces«.

2.1. Servicevirksomheders forretningslogik

Enhver virksomhed drives fremad af en grundlæggende forretningslogik. Logikken kan symboliseres ved »den røde tråd«, som kæder alle virksomhedens aktiviteter naturligt sammen. Brydes denne logik i tilstrækkelig grad spiller aktiviteterne ikke længere sammen, men mod hinanden.

Richard Normann (1983) taler om »Den grundlæggende logik« (The Core Business Logic) i forbindelse med diversifikation i servicevirksomheder:

»Den grundlæggende logik, de ingredienser som betyder mest for fremgangen«.

»En del serviceledelsessystemer har vigtige elementer i den grundlæggende logik tilfælles, og et selskab som har fuld forståelse for disse fælles aspekter og de små, men meget betydningsfulde forskelle, kan have et grundlag for at starte en diversifikationsproces«.

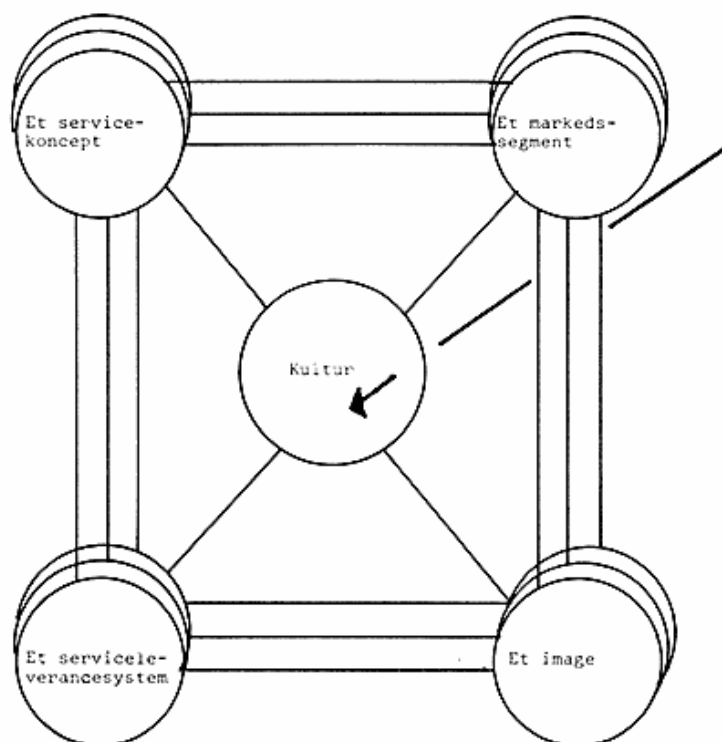
»Den grundlæggende logik i serviceledelsessystemer skal virke som basis på en frugtbar måde (dvs. den afgørende synergi) for diversifikationen i servicevirksomheder«.

Virksomhedens grundlæggende forretningslogik

Enhver diversifikationsproces i ekspansionsøgende virksomheder bør således baseres på et kendskab til virksomhedens grundlæggende logik, eller den *unikness* som har ligget til grund for virksomhedens hidtidige konkurrencemæssige succes. Det er denne logik som, bevidst eller ubevidst, er grundlaget for virksomhedens eksistens.

Det kan konstateres, at virksomheder sjældent selv kender deres grundlæggende logik. Alt for sjældent er virksomhederne således bekendt med den unikness, som deres succes er bygget op omkring. Disse virksomheder må betegnes som umodne til ekspansion, baseret på en diversifikationsproces. Et basalt krav er således, at virksomheden igangsætter en analyse af dens grundlæggende logik. Analysen har til formål at fastslå 2 strategiske spørgsmål:

- Hvad er virksomhedens unikness?
- Hvad er det for faktorer som har skabt og bevaret denne unikness?
- Kan virksomheden basere sin fremtidige eksistens på denne unikness?



Den grundlæggende logik i service management systemet

Logikanalyse i servicevirksomheden

Det teoretiske udgangspunkt i logikbetragtningen i servicevirksomheder (og for den sags skyld også serviceorienterede produktionsvirksomheder) er de seneste års grundige teoretiske fokusering på de kriterier, som synes at være grundlaget for servicevirksomhedens succes. Her tænkes på de client-studies foretaget af Dr. Richard Normann, hvis resultat er opstillet i et service management system, en systemisk sammensætning af fem succeskriterier.

Hvert forretningsområde skal principielt udgøres af et eget segment, et eget servicekoncept, et eget serviceleverancesystem og et eget image. Hvert forretningsområde præges af egen logik. *Den grundlæggende logik* skal gennemløbe de enkelte forretningsområders serviceleverancesystemer og være indeholdt med en dominerende andel i det enkelte forretningsområdes logik. Ved diversifikation skal denne kæde, den grundlæggende logik, bevares.

Den grundlæggende logik i servicevirksomheder kan enten være bygget op omkring – eller være en syntese af følgende faktorer:

- Et grundlæggende segment
- Et grundlæggende service koncept
- Et grundlæggende serviceleverancesystem
- Et grundlæggende image
- En grundlæggende organisationskultur

For at kunne fastslå en virksomheds grundlæggende logik kræves således et kendskab til logikken i de enkelte forretningsområder, altså især, segment, servicekoncept, serviceleverancesystem og image. Ved at sammenholde hvert af disse logikelementer for de enkelte forretningsområder, kan det grundlæggende logikelement analyseres og fastslås. Med udgangspunkt heri vil det være muligt at fastslå »de ingredienser som betyder mest for fremgangen« og derfor udgør virksomhedens grundlæggende logik.

2.2. Diversifikationsvurderingsmodellen

Med udgangspunkt i den ovenstående diskussion af Business logikker og faren ved brydning af virksomhedens grundlæggende logik, skal i

det følgende opstilles en model beskrivende en metode til diversifikationsvurdering.

Det er netop blevet fastslået, at virksomheden i sine ekspansionsovervejelser ikke bør bryde den grundlæggende logik. Dette er altså et afgørende kriterium ved diversifikationsvurderingen. Men det må samtidig fastslås, at det ikke er det eneste kriterie i den endelige vurdering. I nedenstående diversifikationsvurderingsmodel er opstillet fem kriterier, som alle skal indgå i vurderingen af diversifikationsmuligheden.

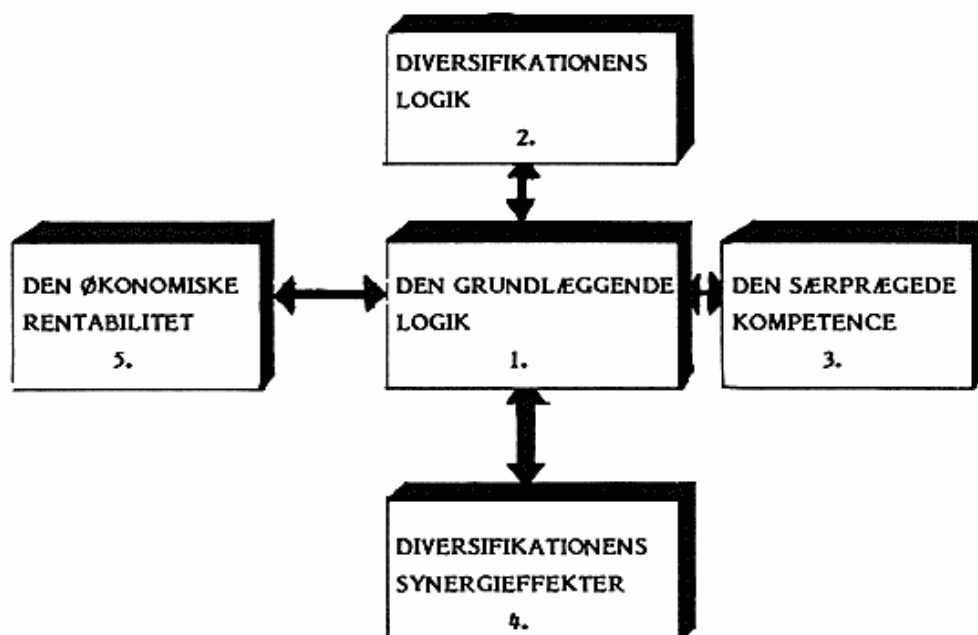


Fig. 4. Diversifikationsvurderingsmodellen

Modellens enkelte bestanddele skal i det følgende belyses.

1. Den grundlæggende logik

Hvis virksomheden skal trænge ind på et diversificeret forretningsområde, er et væsentligt kriterium, at der er harmoni mellem virksomhedens grundlæggende logik og diversifikationslogikken. Spørgsmålet er således:

- *Er der harmoni mellem det grundlæggende segment og diversifikationens segmentkarakteristika.*

- Er der harmoni mellem det grundlæggende servicekoncept og det servicekoncept, som diversifikation kræver.
- Er der harmoni mellem det grundlæggende serviceleverancesystem og det serviceleverancesystem, som kræves for at betjene markedet bedre end konkurrenterne.
- Er der harmoni mellem det grundlæggende image og diversifikationens imagekrav, samt den imagetilførsel som diversifikationen vil medføre.

Nedenstående figur viser det overensstemmelseskrav, som bør tilstræbes, når en servicevirksomhed diversificerer.

Virksomheden				
Markedet	Segment	Koncept	Leverance-system	Image
Segment	X			
Koncept		X		
Leverance-system			X	
Image				X

Figur 5. Diversifikationens harmoni med virksomheden.

Er der markant disharmoni mellem de to logikker, må den eneste variable faktor, virksomhedens grundlæggende logik, ændres, hvis markedet skal betjenes. Men dette kan medføre, at den logik som eksisterer

mellem virksomheden og dens nuværende forretningsområder brydes. *Er der således ikke en markant harmoni, bør virksomheden ikke diversificere ind på det ny forretningsområde.*

2. Diversifikationens logik

Menneskesyn er udgangspunktet i Service Management teorien. Menneskesyn såvel hvd angår virksomhedens interne forhold, personalet, og de eksterne forhold, kunderne. Hvad angår kunderelationerne, er det centrale den enkelte kundes behov. Disse kan splittes op i to behovstyper:

1. Kernebehov
2. Periferibehov

Kernebehovet udtrykker det/de åbenbare behov, som ligger bag køb af en grundydelse. Eksempelvis køber kunden et måltid mad på en restaurant p.g.a. et fødebehov.

Periferibehov udtrykker det/de »skjulte behov«, som kunden søger dækket ved køb af en ydelse, sekundærydelsen. Eksempelvis køber kunden et måltid mad på en restaurant for at få en oplevelse med herfra.

At en virksomhed er kunderorienteret er netop udtryk for, at kundens behov, såvel kernebehov som periferibehov, er kendte for virksomheden, således at dennes servicekoncept tilpasses disse behov.

Markedslogikken er bygget op omkring den kompetence, som kræves af den virksomhed, som ønsker at betjene markedet. Diversifikation er netop udtryk for, at virksomheden ikke besidder den fulde kompetence til at betjene markedet. Spørgsmålet er derfor, om virksomhedens nuværende kompetence kan anvendes positivt ved oplæring af den nye kompetence. Der kræves derfor et indgående kendskab til diversifikationsmarkedets logik:

- Markedssegmentet
 - Kundernes særpræg, deres behov, kundens nærhed til virksomheden.
- Servicekonceptet
 - Markedets krav til servicepakken

- Serviceleverancesystemet
 - Den særprægede kompetence som virksomheden skal besidde, for at betjene markedet bedre end konkurrenterne.
- Image
 - Kundens opfattelse af – og krav til virksomhedens evne til at betjene markedet.

Disse faktorer skal således belyses for at vurdere diversifikationens markedsløgnk.

3. Den særprægede kompetence

Formålet med dette vurderingskriterium er at fastslå om virksomheden med dens kompetence idag kan lære den kompetence, som kræves på det nye marked. Kan der skabes en positiv synergi fra virksomhedens særprægede kompetence til udvikling af den ny kompetence?

I modellens to tidligere belyste kriterier er konklusionen henholdsvis markedsløgnken og logikharmonien. Man har således allerede nu et billede af såvel virksomhedens kompetence som markedets kompetencekrav. Spørgsmålet er herefter, på hvilke områder kan virksomheden drage nytte af sin kompetence ved oplæring af den nye kompetence?

Er synergieffekten lille, vil oplæringen kræve investering i ressourcer, såvel materielle, menneskelige som tid.

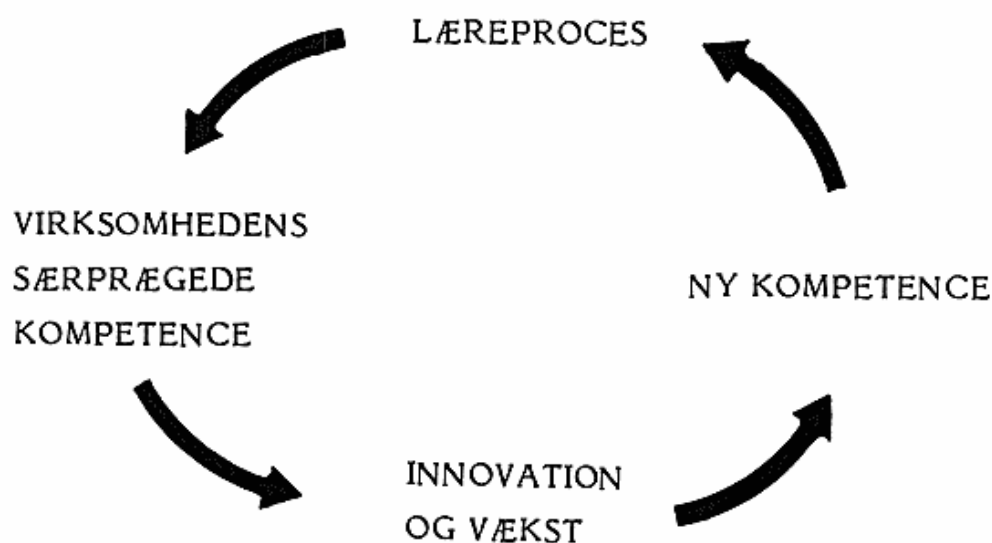
4. Diversifikationens synergieffekt

Der er netop blevet opstillet kriteriet om at virksomhedens nuværende kompetence skal kunne bidrage med en dominerende positiv synergi ved oplæring og tilførelse af den nye kompetence.

I dette kriterium vendes synergikriteriet om: Kan udviklingen af den nye kompetence tilføre virksomheden positiv synergi?

En virksomheds innovationsevne betragtes ofte som værende et meget vigtigt kriterium for dens vækstmulighed og overlevelsessevne i fremtiden. Diversifikationen bør således ikke blot betragtes som en omsætnings- og indtjeningsmulighed, men også som led i *virksomhedens læreproces, innovationsproces og vækstproces*.

Omstående figur illustrerer virksomhedens procesudvikling som en del af synergikriteriet.

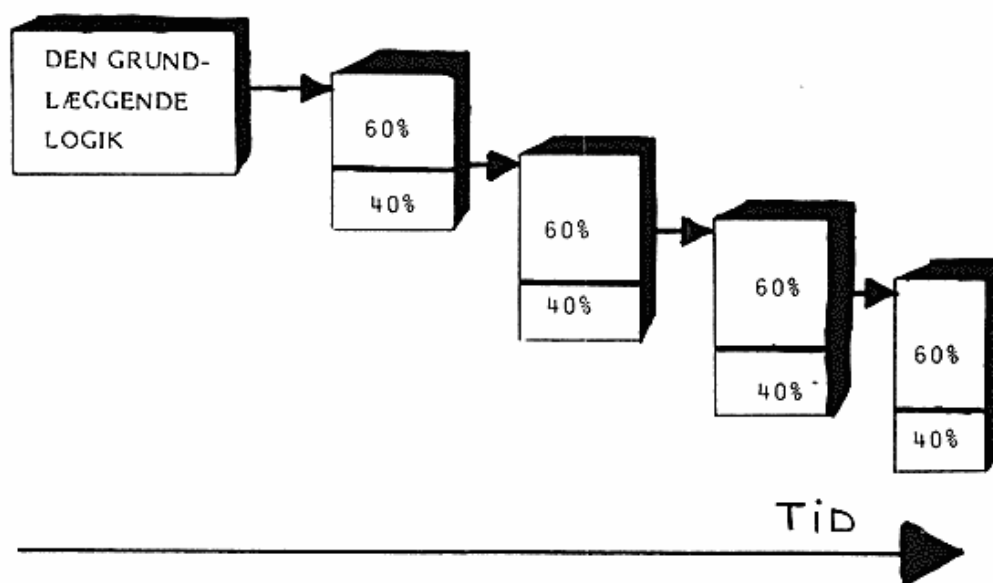


Figur 6. Virksomhedsprocesser i synergikriteriet.

Synergieffekten kan udover at påvirke de beskrevne processer i virksomheden også optræde som *barrierebryder*. Diversifikationen kan således yde positiv synergi ved at nedbryde de adgangsbarrierer, som kan eksistere på markedet, i og med, at der, når man først er inde på markedet med én forretningsidé, ofte kan åbnes for en produktmæssig ekspansion overfor det samme markedsegment.

Endvidere kan synergieffekten vise sig positiv ved at *sænke adgangsbilletten* til markedet. Har man først opbygget et serviceledelsessystem rettet imod et marked, kan dette ofte anvendes som udgangspunkt for en markeds- og produktudvikling, idet marginalomkostningerne ofte kan antages at være lave.

Endelig kan diversifikationen bidrage væsentligt til virksomhedens strategiske udvikling. Den grundlæggende logik i virksomheden skal gennemløbe en dynamisk udviklingsproces over tiden. Den strategiske udvikling af den grundlæggende logik skal baseres på, at den altid er indeholdt med en markant dominerende andel i udviklingen af en ny grundlæggende logik. Nedenstående figur 7 viser et eksempel på denne strategiske udviklingsproces.



Figur 7. Den strategiske udviklingsproces af den grundlæggende logik.

5. Økonomisk rentabilitet

Dette kriterium kan ofte optræde som en kontant modsætning til synergikriteriet. Økonomisk rentabilitet er typisk det afgørende kriterium i virksomhedens diversifikationsvurdering. Kan diversifikationen ikke opfylde de rentabilitetskrav, som er fastlagt i form af intente rente, pay back tid etc. forkastes den som følge af offerbetragtningen. I denne diversifikationsmodel optræder rentabilitetskriteriet ikke partielt, men skal ses i en systemisk sammenhæng. Det er således påpeget, at der findes andre rentabilitetskriterier end det kontante økonomiske mål.

Økonomisk rentabilitet måles op mod faktorer som:

- *Investeringsbehovet*
- *Afkastningsgrad og intente rente*
- *Succes risiko*
- *Tidshorisont*
- *Menneskelige ressourceindsats målt i tid*
- *Markedets gevinstmarginal*
- *Etc.*

2.3 Sammenfatning

Det bør fremgå af ovenstående modelbeskrivelse, at diversifikationen målt op imod de opstillede kriterier skal ses som en systemisk kriteriesammensætning, forstået på den måde, at de enkelte kriterier kan påvirke hinanden i systemisk såvel positiv som negativ retning, hvorfor den endelige vurdering skal foretages som helhedsvurdering.

Dette spørgsmål er gennemdiskuteret i beslutningsteorien og skal ikke nærmere kommenteres her.