

# Principper for strategisk udvikling som man roligt kan tilsidesætte.

Af Niels Strange Nielsen

## Resumé:

»Business development« – på dansk forretningsudvikling dækker over en række problemstillinger, der for mange virksomheder i stigende omfang dukker op som en del af virksomhedens strategiske udviklingsproces.

I artiklen forkuseres på fire principper, der hyppigt doceres i lærebøger, på kurser og i undervisning i strategisk udvikling. I artiklen argumenteres der for, at man i de fleste tilfælde helt ustraffet kan tilsidesætte disse principper og oven i købet få tilført nye dimensioner til sit arbejde med forretningsudvikling. Observationer og vurderinger tager udgangspunkt i en række illustrerende cases.

I konklusionen opregnes nogle krav til den succesrige ledelses håndtering af forretningsudviklingsprocessen.

De beskrevne cases stammer alle fra praksis. Beskrivelserne og iøvrigt mange af artiklens synspunkter er blevet til i et samarbejde mellem forfatteren og Management consultant J. Matt Connery, PhD., Connecticut, USA. Dr. Connery var indtil 1986 direktør for Habberstad International's USA kontor, og driver nu selvstændig konsulentvirksomhed.

## 1. Indledning

»Markedsføring på det industrielle marked får flere og flere lighedspunkter med konsumentmarkedsføring. Mange industriprodukters livscyklus bliver kortere og kortere. Konsekvensen heraf er, at industriledere ikke kan tillægge produktudviklingsaktiviteter i overensstemmelse med de lange planlægningscykluser, som de hidtil har anvendt«.

Idag står det klart, at mange danske industriledere ikke kan basere deres virksomheds fortsatte vækst på eksisterende produkter eller produktion. Fundamentale økonomiske og markedsmæssige ændringer kræver af lederne, at de i stigende omfang baserer deres virksomheders fremtid på ny produkter, markeder eller forretningsidéer. Sandsynligheden for succes og overlevelse kan måles på det antal alternativer, som ledelsen vil være istand til at fremkomme med, samt på den hastighed hvormed de er i stand til at producere, planlægge og gennemføre disse.

De fleste teorier og modeller for strategisk udvikling lægger vægt på et udvalg af abstrakte, ofte kvantitativt baserede, modeller og metoder. Disse teknikker stammer ofte fra forskellige »handelshøjskole-« eller »Business School« fortolkninger af virkeligheden baseret på teoretisk viden og historiske kendsgerninger. Sådanne strategier udledt fra modeller er værdifulde og kan give øget overblik og indsigt, men de kan også udgøre en trussel mod succes hvis:

**LEDELSEN UDSKYDER VIGTIGE BESLUTNINGER OM ÆNDRINGER...** »indtil den strategiske plan er klar.«

Uheldigvis har strategiske analyser en tendens til at forsinke ledelsens beslutningstagen. Naturligvis bør beslutninger vedr. virksomhedens forretningsmæssige grundlag ikke træffes for hastet. Imidlertid skulle vi måske forsøge at tage ved lære af nogle af vore større og mere internationale konkurrenter. Disse starter som regel med at analysere potentielle joint ventures, akquisitioner, nye produktmuligheder etc. umiddelbart efter, at en grov formulering af virksomhedens vækststrategi er klar, d.v.s. så

snart det generelle interesseområde og de finansielle rammebetingelser er klarlagte.

Det er undertegnede's erfaring, at brugbare strategier udvikler sig fra et fortløbende samspil mellem topledgruppen og de forskellige konkrete forretningsmuligheder. En »survey«-taktik er ofte den eneste måde at få den bedste og seneste information. Generér først et stort antal forretningsmuligheder og lad derefter mulighederne generere strategien.

## 2. Princip nr. 1.

### 2.1 Princip nr. 1:

*Man bør udvikle en strategisk plan, før man tager væsentlige forretningsmæssige beslutninger.*

### 2.2 Kommentar:

Resultater fra omfattende strategiske analyser er ofte forældede på det tidspunkt, hvor analyserne er færdige. Hurtig, konkret handling gennem flere forskellige uformelle joint venture drøftelser (men ikke nødvendigvis af forpligtende karakter) skaber grundlaget for en realistisk strategi.

### 2.3 Illustrerende case:

En større japansk handelsvirksomhed gennemførte en undersøgelse af den mulige interesse for joint ventures hos mindre og middelstore europæiske fabrikker af komponenter til byggeindustrien, der havde markeret sig med innovative produkter. Virksomheden var på udkik efter arkitektoniske metal byggesystemer, der kunne skabe sortimentsmæssig værditilvækst til dens nuværende sortiment af metalplade produkter. Foreløbige forhandlinger blev gennemført med 10 mulige samarbejdspartnere, og to aftaler blev realiseret ca. et år senere.

I stedet for at anvende måneder på at udvikle en gennemarbejdet strategi begyndte virksomhedens ledelsesgruppe simpelthen at kontakte en række mindre og mellemstore producenter af byggeartikler for at præsentere de idéer, man havde om et joint venture samarbejde. Indledningsvis havde man formuleret en bred og generel interesse for området arki-

tektioniske metalkomponenter, hvilket var så langt man var gået i sine strategiske analyser. Man fulgte herefter en enkel totrins plan:

- A) Udføre en omfattende søgning med henblik på at kortlægge hvilke produkter der fandtes, og som gjorde sig bemærkede med funktionel og forretningsmæssig succes.
- B) En uformel forespørgsel til relevante virksomheder om, hvorvidt man ville være interesseret i et joint venture samarbejde på licens eller delejerskabs basis.

### 2.4 Observationer og vurderinger:

Den omtalte virksomhed var handlingsorienteret, men på en kalkuleret og konstruktiv måde. Man registrerede og iagttog så mange innovationer, som man kunne, i ca. 1 år, hvorefter man besluttede sig. Man investerede ikke, før man havde en vel funderet overbevisning om, hvad man kunne få succés med.

Pointen er her, at ledelsens aktiviteter i denne sag centrerede sig om en løbende informationsindsamling vedr. deres portefolio af forretningsmuligheder..... en kontinuert strategidannende proces. Man forsinkede ikke udviklingen gennem for megen teoretisering.

Det er kendetegnende for succésrige virksomheder, at de effektivt og i tide træffer beslutninger, baseret på hvad man i ledergruppen bliver enige om er en fornuftig.... men ikke nødvendigvis den bedste måde at drive forretning på. Hvis der i ledergruppen ikke kan opnås enighed om de kortsigtede mål og strategier, så lad være med at gå videre før der er enighed. Det vil som regel være mere produktivt at udvikle den krævede consensus gennem drøftelse af konkrete praktiske forretningsmuligheder end gennem et analysearbejde.

Ser man på beslutningsadfærden hos de virksomheder, der har succés internationalt, finder man en del støtte for ovennævnte observation. Mange af disse virksomheder opnår succés blandt andet gennem at tage beslutninger baseret på consensus. De søger ikke nødvendigvis den optimale eller »bedste« strategi, men bevæger sig kvartalsvis frem, baseret på hvad man i topledelsen kan blive enige om. Forret-

ningsudvikling kræver kun meget sjældent øjeblikkelig gennemførelse af »fremragende idéer«. I de fleste tilfælde bliver de såkaldte fremragende idéer først identificeret efter adskillige års salg.

Innovationssøgning og/eller joint venture forespørgsler genererer muligheder, der på en praktisk måde hjælper til med at klare tankeprocesserne vedr. valg af udviklingsstrategi. En ledergruppe lærer sædvanligvis bedst gennem håndteringen af en række konkrete og reelle muligheder. Handling i tide (men ikke nødvendigvis bindende beslutninger) har en tendens til at skabe en klar og realistisk udviklingsretning.

### 3. Princip nr. 2.

#### 3.1 Princip nr. 2:

*Man bør studere og analysere de mest betydende konkurrenters aktiviteter.*

#### 3.2 Kommentar:

Mange virksomheder fokuserer alene på de direkte eller indlysende konkurrenter indenfor deres forretningsområde. Det er som regel ikke herfra, at de virkelige overraskelser kommer. Prøv i stedet på at se, hvad »relaterede« (ofte mindre) virksomheder laver. Indenfor de fleste produktområder er der en virksomhed et eller andet sted, der er igang med at udvikle et produkt, der ligner det, din virksomhed er ved at udvikle... eller burde være igang med at udvikle! Eller der eksisterer forskellige steder i verden »komponenter«, der med lidt kreativitet kan give din virksomhed et unikt produkt eller produktionsmæssig fordel.

Man bør søge information om mindre virksomheder, der arbejder i periferien af ens egen virksomheds forretningsområde. Det er ofte herfra, at uventede men betydende innovationer kommer. Ledelsen bør også sikre sig nogle eksterne vurderinger vedr. den nuværende og fremtidige konkurrencedygtighed af eksisterende produkter. Faktisk sker det ret hyppigt, at virksomheder bliver ubehageligt overra-

skede, hvis de ikke løbende checker deres »fringe competition« (danske og udenlandske virksomheder, der tilfredsstiller samme brugerbehov, men ofte med anden teknologi eller andre produkter).

Anvend også de mest up to date informationskilder. Mange virksomheder, der arbejder internationalt, specielt vesttyske og japanske, er meget omhyggelige med at søge deres rettigheder patenteret. Faktisk er det sådan, at det idag indenfor mange områder er japanerne, der dominerer med hensyn til udtagne patenter. Følg med i såvel nationale som internationale patentmyndigheders kommunikation vedr. godkendelser og produktannonceringer indenfor relevante produktområder... og anvend også lidt »hvad hvis?« kreativitet kombineret med de indsamlede fakta.

#### 3.3 Illustrerende case:

En større international producent af køretøjer var interesseret i om og hvornår, en relativt nyudviklet teknologi indenfor varmeoverførselsudstyr ville kunne komme i betragtning for indbygning i eksisterende produktlinier. Interessen var et resultat af tidligere gennemførte undersøgelser vedr. varmeoverførselsudstyr.

En tværdisciplinær patentsøgning blev gennemført og resultaterne anvendt til at briefe et panel af specialister fra en engageret »think tank«. Denne stod herefter for at generere et antal nye tekniske alternativer. Til virksomhedens overraskelse havde både en vesttysk og en amerikansk konkurrent for nylig udtaget patenter vedrørende meget lignende formål. Virksomheden fik faktisk via denne undersøgelse meget tidligt informationer om, i hvilken retning flere forskellige betydende konkurrenter bevægede sig teknisk set.

Selv om virksomheden ikke selv havde en R&D stab, der var fortrolig med den betragtede teknologi, lykkedes det at lokalisere og træffe aftaler med to kontraktforskningspartnere. Hele det første trin i denne produktudviklingsproces blev gennemført indenfor 2 1/2 måned.

### 3.4 Observationer og vurderinger:

Den mest almindelige måde at få adgang til informationer om produkter eller produktinnovationer er gennem interne forskningsafdelinger, patentjurister, ingeniører eller »business development«-personale. Ofte har man her et for smalt fagligt spektrum, eller måske lider man af NIH (Not Invented Here) syndromet. Alt for ofte ser interne specialister kun innovationer indenfor deres eget erfaringsområde eller akademiske disciplin.

Think tank grupper af eksterne specialister kan være et godt redskab til evaluering og generering af nye muligheder, når man er på jagt efter ny indsigt og udvikling. Der er meget, der taler for, at en del af baggrunden for flere japanske virksomheders succés er deres effektivitet med hensyn til indsamling af informationer fra eksterne kilder overalt i den industrialiserede verden.

Som en generel tommelfingerregel kan det anbeføres, at hvis et forretnings- eller produktområde ikke manifesterer sig i omsætning eller omtale et eller andet sted (Europa, Japan, USA), er sandsynligheden for en overraskende nyudvikling indenfor området i de nærmeste to år lille.

## 4. Princip nr. 3.

### 4.1 Princip nr. 3:

*Vær den første til at »introducere det«!*

### 4.2 Kommentar:

At være nummer to tre eller fire til at introducere en nyudvikling er altid sikrere og somme-tider også mere profitabelt. Specielt hvis man kan fokusere på en »niche« eller skabe eller udvikle en retsbeskyttet version.

I visse tilfælde kan man simpelt hen vente til der er kunder der efterspørger produktet. Man kan have prototyper af produktet i forskellige udgaver i sin udviklingsafdeling, men man bør altid overveje at lade en konkurrent tage besværet med første generation. Herefter har man adskillige valgmuligheder. Man kan komme med en »nicheversion«, en mere avan-

ceret model, eller man kan vælge at stoppe videre udvikling, hvis det ikke ser ud til at kunne blive lønsomt.

### 4.3 Illustrerende case:

En teknologisk ledende international virksomhed indenfor borevirksomhed i forbindelse med mineraludvinding ønskede en ekstern udtalelse, der skulle indgå i vurderingen af, hvorvidt en konkurrents nyligt publicerede tekniske innovation ville være en trussel mod firmaets eksisterende teknologi. Man valgte at gennemføre en omfattende, internationalt dækkende produktlitteratur- og patentsøgning. Med denne som baggrund udarbejdede man en teknologisk og markedsmæssig statusrapport for det betragtede forretningsområde. Denne statusrapport blev herefter præsenteret for et antal uafhængige eksterne eksperter i USA, UK, Vesttyskland og Skandinavien. Eksperterne, hvorimellem der også var en del kunder, konkluderede, at den nye teknologi ville blive en trussel om ca. 4 år, men ikke øjeblikkelig. Anbefalingen til virksomheden lød på straks at gå igang med den nødvendige produkt- og metodeudvikling, men at vente med en annoncering til kunde krav, baseret på ønsker om at reducere driftsomkostningerne, havde manifesteret sig. Virksomheden indgik herefter en forsknings- og udviklingskontrakt med en større uafhængig indehaver af patentrettigheder til en version af den betragtede teknologi og stillede sig så i venteposition.

### 4.4 Observationer og vurderinger:

IBM's succés på markedet for personal computers er et klassisk eksempel på »vent og se« strategien. IBM ventede ca. 5 år mens Apple, Commodore og andre introducerede PC'ere med stor profit og høj vækst. IBM introducerede personal computers i september 1981, og det tog kun ca. 6 måneder, før man havde den største markedsandel på det nordamerikanske marked. IBM høstede her frugten af det salg- og markedsføringsarbejde, der var udført af de første aggressive entreprenører.

I løbet af 1986 og 87 er markedet blevet oversvømmet af såkaldte IBM-kloner produceret

hovedsagelig i Japan og Taiwan. Disse maskiner er billigere og har flere faciliteter end den originale IBM-PC. En repræsentant for Mitsubishi udtalte for nylig, at man betragtede PC-markedet som et nyt »commodity market«, som IBM havde standardiseret. Et andet eksempel på »vent og se«.

## 5. Princip nr. 4.

### 5.1 Princip nr. 4:

*Gennemfør ikke pre-testing (concept test) før man har det endelige produkt klar!*

### 5.2 Kommentar:

Den faktor, der bør have størst betydning for en justering af igangsætterens indsigt og intentioner er specifikke kunde-/brugerreaktioner. . . . tal med potentielle kunder så tidligt som muligt. Det blev tidligere nævnt, at man ikke skulle introducere innovationer, hvis kunderne ikke virkelig ønskede dem. . . . men hvad ønsker kunderne egentlig? Hvornår kan man være nogenlunde sikker? Eller er der i virksomheden en magtfuld person eller gruppe, der kører løs med et projekt – sommetider så langt, at salget er begyndt – uden at have gjort sig grundige overvejelser om, hvem målgruppen eller slutbrugeren er, og hvorvidt disse egentlig ønsker produktet. Begavet udviklingsarbejde og markedsdata er begge vigtige faktorer, men de må styres ud fra en præcis forståelse for reelle brugerbehov.

»User concept testing« (qualitative perception testing) er et godt hjælpemiddel i de indledende stadier, før man investerer betydelige summer fra sit udviklings- eller venturebudget. Et udvalg af 5-10 preliminaire forslag bør professionelt vurderes af potentielle brugere, før man beslutter sig for, hvad der skal sættes på i det videre forløb.

### 5.3 Illustrerende case:

En større producent af træ og papir ønskede rådgivning om, hvorledes en planlagt »strategisk« diversifikation kunne gennemføres. Klienten havde truffet en uforpligtende beslutning om at anvende ca. 20 millioner dollars på

en produktlinie og et marked, der var helt nyt for virksomheden, selv om det havde visse lighedspunkter produktions- og varehandelsmæssigt med de eksisterende aktiviteter. Projektet var udviklet og baseret på undersøgelser gennemført af virksomhedens »business development gruppe«, der hovedsagelig bestod af stabsspecialister og chefer på funktions- og divisionsniveau. Gruppen havde fundet frem til et produktområde, der voksede med ca. 20% p.a., og som havde eksisteret i ca. 5 år.

Man gennemførte en kvalitativ kundebehovsanalyse ved anvendelse af kundepaneldrøftelser. Panelerne, der bestod af kunder, der allerede var brugere eller ville blive det i nær fremtid, blev blandt andet præsenteret for en række produkter, der var markedsført af de betydelige konkurrenter. Man spurgte kunderne om de enkelte produkters stærke og svage sider, samt om der var specielle brugerbehov, der ikke p.t. blev tilgodeset.

Hovedresultatet af analyserne var, at kunderne købte de pågældende produkter alene ud fra en vurdering af prisen, samt at der ikke eksisterede behov for special- eller nicheversioner. Konsulenterne konkluderede, at virksomheden ikke burde gå ind på dette nye marked, medmindre man på den planlagte nye fabrik kunne producere produkterne med så lave omkostninger, at man kunne konkurrere på prisen. Udviklingsgruppen var til at begynde med uenige i denne konklusion, men virksomhedens topledelse besluttede efter nogen tids drøftelse at droppe projektet.

### 5.4 Observationer og vurderinger:

Interne udviklingsgrupper fungerer bedst i tiden umiddelbart efter dannelsen. Efter at have fungeret i en vis tid kommer man ofte til at køre i det samme spor. Kreativiteten og vurderingsniveauen kvæles i etablerede procedurer og programmer, der ikke giver de ønskede resultater. Det kan derfor anbefales at sørge for en løbende udskiftning af gruppens medlemmer eller evt. nedlægge og oprette gruppen med passende mellemrum og med nye deltagere fra gang til gang.



Det er ligeledes vigtigt, at gruppen ikke alene består af stabsspecialister og eksperter men også omfatter personer fra liniefunktionerne med førstehånds kendskab til kunder, marked og konkurrence. Gruppen bør desuden have adgang til ekstern konsulentbistand og samarbejde med eksterne videntcentre m.v.

Periodiske reviews af alle igangværende udviklingsaktiviteter kan ligeledes være med til at sikre, at man i virksomheden bruger sine ressourcer rigtigt. Kundevurderinger bør komme ind i processen på et tidligt stadium, og resultaterne anvendes til at frasortere mindre attraktive projekter.

Det er endelig vigtigt, at man ikke forfalder til at »analysere sig ihjel« i håb om at nå en eller anden grad af optimalisering. »Det bedste er det godes fjende!«.

## 6. Afslutning og konklusion.

Vi har drøftet fire principper for strategisk udvikling/forretningsudvikling, som man roligt kan tilsidesætte . . . helt ustraffet. De fleste industrielle produkters livscyklus bliver kortere og kortere, og ledere kan ikke identificere udviklings- og indtjeningsområder ved brug af tidligere tiders langstrakte planlægningscyklus. I dag må ledelsen for at få succés:

### – *Have formulerede og specifikke mål*

... vedrørende lønsomhed, risikovillighed, diversifikationstolerance, styringsmulighed og generelle interesseområder.

### – *Udvikle strategier baseret på gennemgang af et antal konkrete forretningsmuligheder og baseret på concensus*

... med deltagelse af samtlige betydende nøglepersoner tidligt i processen. Denne fremgangsmåde forebygger, at man forfalder til abstrakte strategiske studier til fordel for konkrete tiltag.

### – *Operere ud fra at fremtiden begynder nu*

... ikke efter 2 års analyser. Hvad arbejder man med hos igangsættere og mindre virksomheder, der ligger på grænserne

af virksomhedens eksisterende forretningsområder? Praktiske konkrete svar på eksisterende udviklingsbehov er ofte tættere på, end man tror. Den hastighed, hvormed ændringer i dag foregår kræver meget mere informationsøgning vedr. markedsmuligheder både nationalt og internationalt.

### – *Justere strategier*

... når kunders og brugeres vurderinger går i en anden retning end specialisternes og de ledende medarbejders. De, der har størst succés, bruger som regel concept research, informationsøgningsspecialister og eksterne vurderinger på et tidligt stadium.

### – *Udvælge forretningsområder på basis af konkrete data om markedsbehov og efterspørgsel*

... gennem brug af et udvalg af de mange sofistikerede informationsøgningssystemer, der findes. Værdifuld information er kostbar, nødvendig, tilgængelig og ofte udenfor rækkevidde af virksomhedens egne specialister. For eksempel bruger japanerne regelmæssigt mere end 2000 informationsøgningsspecialister og konsulenter alene i USA. Japanske virksomhedsledere og specialister foretog i 1982 40.000 besøg hos virksomheder og videntcentre i USA, mens kun nogle få tusinde af deres amerikanske kolleger rejste til Japan.

De gode informationssystemer og databaser, der i dag er tilgængelige, gør det nemmere at finde vækstområder og nye forretningsmuligheder. Konkrete muligheder indenfor et vækstområde udvikler og ændrer sig imidlertid konstant, og de rigtige og interessante muligheder kan ikke vurderes alene på grundlag af umiddelbart tilgængelig information. Dette kræver førstehånds kontakter med personer, der repræsenterer forskellige udviklingsmuligheder i forskellige markeder, og som har fingeren på pulsen med hensyn til den nyeste teknologiske udvikling.

... *Succésrige forretningsudviklere strategiudvikler gennem løbende handlingstiltag!*