

Strategisk analyse og syntese

Af Erik Johnsen

Resumé

Analysen af en virksomheds strategiske situation er traditionelt både omfattende og indgående. Da det drejer sig om virksomhedens eksistensgrundlag, er den rigtige analyse og syntese et spørgsmål om liv og død for virksomheden. Derfor har det været anset for klogt at kumulere uhyre mængder af information.

Spørgsmålet er imidlertid, om der er en hurtig indgang til kernen i den strategiske ledelse, kan der formuleres en mere relevant sprogbrug? Relevant forstås som dette at give incitament til grænseoverskridende aktivitet.

I denne artikel formuleres det strategiske analyse- og synteseproblem som et bidrag til at svare på følgende spørgsmål: hvad er vort eksistensgrundlag idag og imorgen, og hvorledes realiserer vi det?

Det gør man ved at skabe overblik og indblik, tilbageblik og fremblik og svare på spørgsmålene: hvem er vi, hvad er vor mission, hvad er vor vision, og hvad er vor strategi.

Hvert af disse spørgsmål uddybes, og deres svar fremtræder i den strategiske balancemodel.

1. Formål

Formålet med denne artikel er at søge strategisk tænkning bragt i overensstemmelse med denne tænkings formål, nemlig at udøve grænseoverskridende aktivitet.

Artiklens formål er således ikke at diskutere strategisk ledelse, men udelukkende at eksemplificere samspillet mellem forenkende tankegang (»ind til kernen«) og kompleks tankegang (»ud til grænserne«).

Begge typer af information er imidlertid nødvendige.

I nærværende sammenhæng lanceres den strategiske grundmodel, som udbygges til den stra-

tegiske balancemodel. Den sidste er fuldstændig uforståelig uden den første, og den første giver ikke tilstrækkelige incitamenter til strategisk tænkning uden den sidste.

2. Indledning

Peter Drucker formulerede for år tilbage kernen i strategisk tænkning som svar på spørgsmålet: »What is our business, and what should it be?« Business blev af Druckers kølvand i vidt omfang opfattet som spørgsmålet om, hvilke produkter/ydelser, der skal produceres til hvilke kunder/målgrupper, for at virksomheden kan leve og overleve. Strategisk tænkning er på dette grundlag ofte omformuleret til synspunktet »vi er til for kundernes skyld«, »det er trods alt kunderne, der bestemmer«, »det er i sidste ende kunderne, der bestemmer, om vi skal eksistere«.

I konsekvens heraf er strategisk konkurrence blevet tolket som en lidt udvidet form for konkurrence om lønsomme markedsandele.

Sagt på en anden måde er virksomheden opfattet som identisk med dens *transformationssystem*, som jo omformer et flerdimensionalt input til et flerdimensionalt output.

Ud fra de erfaringer, jeg har gjort med strategisk ledelse, vil jeg reformulere Drucker således:

»What is our mission today and tomorrow, and how do we carry it out?«

Altså:

- hvad er vort
- eksistensgrundlag i dag og

- i morgen og
- hvorledes realiserer vi det?

Der er altså fire spørgsmål i denne formulering:

- hvem er vi,
- hvad er vores mission,
- hvad er vor vision og
- hvad er vores strategi.

Jeg har tilladt mig at erstatte det gode danske, men uforståelige og misvisende begreb *idégrundlag* med den kanoniserede angel-saksiske glose *mission*. Den sidste fordansket til *eksistensgrundlag*.

Formålet med strategisk analyse og syntese er at besvare ovenstående fire spørgsmål.

3. Den strategiske grundmodel

Svaret på de fire grundlæggende spørgsmål i afsnit 2 er systematiseret i figur 3.1. *den strategiske grundmodel*.

| | | |
|----------|---|---|
| | VI | VISION |
| OVERBLIK | <ul style="list-style-type: none"> - DOMINERENDE KOALITIONSPARTNERE OG - LEDELSE | ØNSKET FREMTIDIG <ul style="list-style-type: none"> - KOALITION OG - MISSION |
| INDBLIK | MISSION <ul style="list-style-type: none"> - NUVÆRENDE STRATEGISKE MÅL OG MIDLER - STRATEGISK SITUATION | STRATEGI <ul style="list-style-type: none"> - HVAD SKAL VI GØRE - HVORNÅR |
| | TILBAGEBLIK | FREMBLIK |

Fig. 3.1.

Formålet med den strategiske analyse- og syntese-virksomhed er at skabe såvel overblik over virksomhedens strategiske situation idag og imorgen og skabe en sådan form for indblik i virksomhedens mekanismer og strategiske situation, at man er i stand til at lave en konkret strategisk udvikling.

Overblik, indblik, tilbageblik og fremblik er så-

ledes de konkrete perspektiver, der må lægges i den strategiske analyseproces.

Men hvorledes skal man nu beskrive »vi«? hvorledes skal man beskrive missionen og visionen, og hvorledes skal den konkrete strategi beskrives?

I figur 3.2. er *normal-interessentmodellen* skitseret.

Normal-interessentmodellen arbejder med syv koalitions partnere, som tilsammen konstituerer virksomheden:

- medarbejdere,
- kunder,
- leverandører,
- ejere og finansieringskilder,
- medarbejdende virksomheder, branchen
- den eksterne politiske sfære og
- ledelsen.

Den *specielle interessentmodel* opregner de nøgleinteresser, der konstituerer virksomheden.

Et blik på figur 3.2. viser

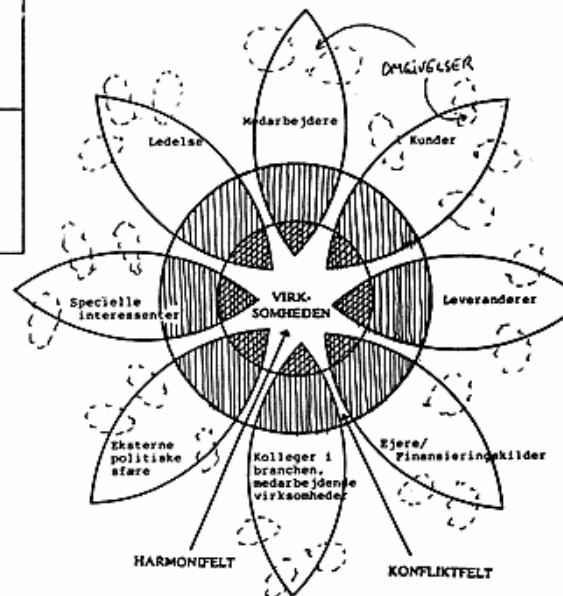


Fig. 3.2.: Normal-Interessent-Modellen.

- det *dobbelt skraverede* område, som den fælles mængde af interessentegenskaber, der konstituerer virksomheden, *harmonifeltet*,
- det *skraverede felt*, som indikerende de egenskaber, som man ikke er enige om at anvende sammen, *konfliktfeltet* og
- de *hvide* felter illustrerende de interessentegenskaber, som ikke er aktiverede i den koalition, der udgør »vor« virksomhed, inklusive hver koalitionspartners egne medinteresser i andre konstellationer.

I figur 3.3. tager man nu udgangspunkt i den fælles egenskabsmængde og fokuserer på tre delmængder:

- koalitionsvilkår og formel ledelse,
- udviklingslederadfærd og
- interessenternes bidragsstrømme til den fælles transformationsmekanisme.

Af disse tre delmængder formes der dels en strategisk målsætning og dels et konkret ledelses- og transformationssystem, som transformerer bidragsstrømmene til belønningsstrømme i henhold til netop den strategiske målsætning.

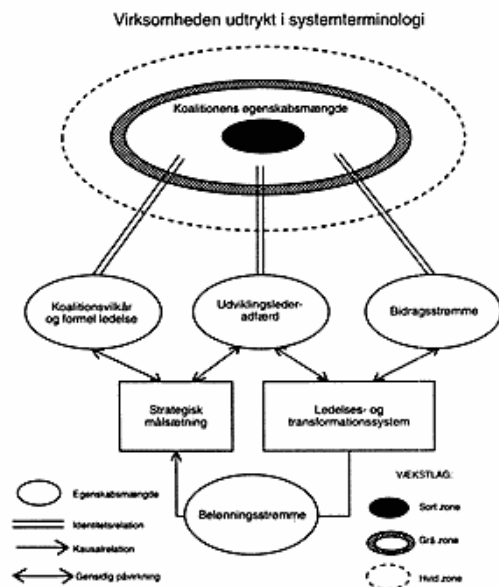


Fig. 3.3.: Virksomheden udtrykt i systemterminologi.

Figur 3.3. viser også de principielle muligheder, der er for grænseoverskridende aktivitet:

- man kan koncentrere egenskabsmængden (sort zone),
- man kan justere egenskabsmængden ved at omforme dele af konfliktfeltet til et tilskud til harmonifeltet (grå zone), og man kan
- ekspandere egenskabsmængden ved at realisere den stiplede (hvid) zone.

»Vi« bliver ud fra figur 3.3.'s opfattelse de dominerende koalitionspartnere og de mennesker, der udkrystalliserer sig som legitimerede magthavere og reelle initiativtagere, kaldet den *formelle ledelse*.

Missionen er de nuværende strategiske mål og midler, dvs. de faktiske bidrags- og belønningsstrømme. *Den strategiske situation* er hele figur 3.3. jævnført med andre koalitioner bestående af principielt samme typer af koalitionspartnere og som havende samme strategiske målsætning.

Visionen er den ønskede fremtidige koalition parret med den ønskede fremtidige mission.

Den konkrete strategi er svar på spørgsmålet: hvilke vækstlag skal vi arbejde med, hvor kraftigt og hvornår.

4. Vi

Figur 3.3. kan reformuleres til figur 4.1., hvor »vi« konkretiseres som

- nøglekoalitionspartnerne,
- ledelsessystemet,
- transformationssystemet og
- den sociale organisme.

Det er værd at bemærke, at hvor man ofte har betragtet virksomheden som synonym med transformationsmekanismen, så betragtes virksomheden her som fællesmængden af koalitionsomgivelser identisk med de egenskaber, som koalitionspartnerne ikke har bragt i

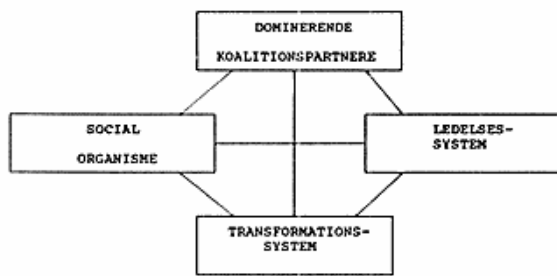


Fig. 4.1.: Vi.

anvendelse. Virksomhedens omgivelser bliver altså ikke en diffus størrelse, den bliver meget konkret, nemlig

- ikke anvendte koalitionspartner-egenskaber, herunder
- de egenskaber, som hver koalitionspartner har fælles med sine egne koalitionspartnere.

Bevægelser i omverdenen bliver altså identisk med tilførsel og afgang af ikke anvendte koalitionspartner-egenskaber. Og disse er lettere at diagnosticere end mere eller mindre tilfældige megatrends helt uden for koalitionen.

5. Mission

Den nuværende mission er skitseret i figur 5.1.:

- koalitionsens harmonifelt,
- koalitionsens konfliktfelt,
- de strategiske udviklingsperspektiver og
- den strategiske konkurrencesituation.

Det er nok denne del af den strategiske information, der stiller størst krav til analyse- og synteseaktiviteten.

Virksomhedens (koalitionsens) strategiske situation kan defineres som

- forholdet mellem strategiske mål og strategiske midler.

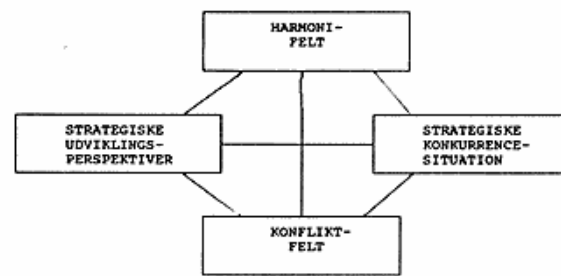


Fig. 5.1.: Mission.

Enten producerer koalitionen målopfyldelse eller også producerer den ikke målopfyldelse. Og enten anses den samlede bidragsstrøm og dens fordeling for at være adækvat, eller også anses den for ikke at være tilstrækkelig.

Det giver fire strategiske nutidssituationer i *harmonifeltet*:

- negativ cirkel (mangel på ledelse),
- systemnedbrydning (mangel på bidrag),
- systemopbygning (mangel på belønning) og
- positiv cirkel (basis for initiativ).

Konfliktfeltet er karakteriseret ved at der mellem koalitionspartnerne eksisterer et stærkt, henholdsvis svagt konfliktniveau kombineret med spørgsmålet om man har kunnet aftale spilleregler eller ikke. Det giver fire kombinationer:

- krig (stærkt konfliktniveau, ingen spilleregler),
- reguleret konflikt (stærkt konfliktniveau med spilleregler),
- uorganiseret anarki (svagt konfliktniveau uden spilleregler),
- koalitionsdominans, (svagt konfliktniveau med spilleregler)

Perspektiverne for missions- og koalitionsudvikling består ganske simpelt i spørgsmålet om den nuværende koalition er stabil eller ustabil kombineret med spørgsmålet om fremtidige koalitionspartners nettotilførsel af energi.

Det giver fire perspektiver:

- en *ny indskrænket mission* (ustabilitet parret med en negativ nettotilførsel af energi),
- *koncentrationsstrategi*, en reduceret mission (stabil koalition tilført negativ nettoenergi),
- *justeret mission* (ustabil koalition tilført positiv nettoenergi) og
- *ekspansion*: en ny stærkere koalition med ny udvidet mission (stabil nuværende koalition kombineret med en fremtidig tilførsel af positiv nettoenergi).

Et blik på figur 5.1. illustrerer sammenhængen mellem harmonifelt, konfliktfelt, strategiske udviklingsperspektiver og den strategiske konkurrencesituation. Når man, dvs. ledelsen, griber ind i en af firkanterne har det en effekt på de tre andre. Griber man ind flere steder samtidigt, må man være opmærksom på de kombinationseffekter, der flyder af indgrebene.

Den *strategiske konkurrencesituation* er fremstillet i figur 5.2. Tankegangen er den, at en koalition kun konkurrerer med andre koalitioner, såfremt den er sammensat af de samme typer af koalitions partnere »hele vejen rundt«, samt at man har samme mission, som de andre.

| | | | |
|--|---|---------------------------------------|--|
| VOR KOALITION/ VIRKSOMHED | | | |
| MULIGHED FOR AT TAGE BEDRE INTERESSETER IND: | INGEN KONKURRENCE, FREDSAFTALE: | | |
| "MAKE HIM AN OFFER HE CANNOT REFUSE" | "BE HAPPY OR MARRY" | | |
| GENSIDIG STRANDRUGST FOR BEDRE INTERESSETER: | RISIKO FOR AT MISTE NØGLEINTERESSETER: | | |
| "JOIN OR BEAT" | STRATEGISK ALLIANCE, "LET'S MAKE LOVE" | | |
| UKLAR MISSION | UNIK MISSION | ANDRE KOALITIONER/ VIRKSOMHEDER | |

Fig. 5.2.: Strategisk konkurrence mellem virksomheder sammensat af samme type interessentgrupper.

Derfor bliver det afgørende spørgsmål omkring strategisk konkurrence om »vi« har en unik mission eller en uklar mission sat over for om andre koalitioner/virksomheder har en unik eller uklar mission.

Figur 5.2. taler for sig selv og skal ikke udbygges. Det er dog værd at notere sig, at strategisk konkurrence er fundamental forskellig fra konkurrence på produktmarkedet, som normalt har stået i fokus for strategiske analytikers interesse. Såfremt man konkurrerer strategisk, er det ikke blot kunder, man konkurrerer om, det er også medarbejdere, leverandører, finansieringskilder ... og ledelse.

6. Vision

I figur 6.1. er skitseret visionen i form af

- ledestjerne,
- programerklæring,
- den bevidstgjorte drøm/idealtilstand,
- udsagn af typen jeg/vi vil ...

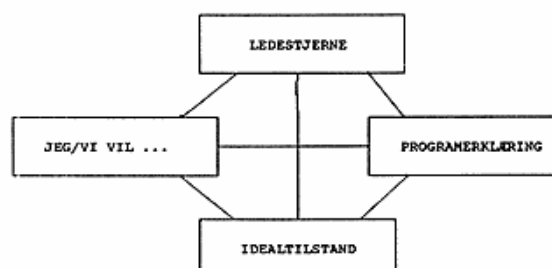


Fig. 6.1.: Vision.

Det afgørende er, om visionen primært er »alles« altså udtryk for koalitionen ønsker til fremtiden, eller om den primært er »min« eller vor lokale drøm om fremtiden. Hertil kommer visionens form, er den udtrykt symbolsk, eller er den udtrykt materialistisk. Det giver en række kombinationer, som skitseret i figur 6.2.

| VISIONEN ER | | VISIONENS FORM | |
|-------------------------------|--|---|--|
| PRIMÆRT "ALLES/ KOALITIONENS" | <ul style="list-style-type: none"> - LYSPIK/LEDESTYVERNE - NYTTE(ER) - SYMBOL(ER) - METAFOR(ER) | <ul style="list-style-type: none"> - PROGRAMERKLÆRING o KVALITATIV o KVANTITATIV o BLANDET | |
| PRIMÆRT "MIN"/ VOR LOKALE | <ul style="list-style-type: none"> - BEVIDSTOJORT DRØM - HVAD SER JEG/VI HELST REALISERET I FREMTIDEN - "IDEALTILSTAND" | <ul style="list-style-type: none"> - KONKRETE ASPIRATIONER "FRA ...TIL..." - COMMITMENT TIL FREMTIDEN: "VI SKAL", "VI BØR", "VI VIL" - AFFØDT AF VISIONEN FOR HELHEDED | |
| | SYMBOLISK | MATERIALISTISK | |

Fig. 6.2.: Visionsmodeller.

| HVAD | | HVORNÅR | |
|-------------------------------|---|---|--|
| ÆNDRING AF STRATEGISKE MÅL | <ul style="list-style-type: none"> JUSTERING AF KOALITIONSVILKÅR - FORBEDRING AF PARTIELLE BIDRAGS-BELØNNINGSBALANCER - JUSTERING AF MISSION | <ul style="list-style-type: none"> - VISIONSUDVIKLING - NYE KOALITIONS-PARTNEREGENSKABER - NY LEDELSE - NY MISSION | |
| ÆNDRING AF STRATEGISKE MIDLER | <ul style="list-style-type: none"> JUSTERING AF LEDELSESPROCESSEN OG - TRANSFORMATIONS-SYSTEMETS o STRUKTUR OG o FUNKTION | <ul style="list-style-type: none"> NYT LEDELSE- OG TRANSFORMATIONS-SYSTEM Gennem kombination af - KONCENTRATION - JUSTERING OG - EKSPANSION | |
| | SJERBLIKKELIGE | SEKVENS AF PROJEKTER/ LANGT SIGT | |

Fig. 7.2.: Strategiske mål-middel ræsonnementer. Hvad og hvornår.

7. Strategi

Det afgørende spørgsmål er her, *hvad* der skal gøres *hvornår*.

Det drejer sig om at komme *fra* en nutidssituation *til* en ny ønsket situation, og det betyder en ændring af de strategiske mål og en hertil knyttet ændring af strategiske midler.

Timing'en af indsatsen er vigtig, altså *hvornår* skal hvilke projekter iværksættes, hvad koster de i tid, penge og nøglepersoner, i hvilken rækkefølge skal de komme, kort sagt gearingen af de konkrete udviklingsprojekter. For praktiske formål skelner man mellem øjeblikkelige nødvendige projekter, som på kort sigt skal ændre koalitionssegenskaberne og en sekvens af projekter, som på længere sigt skaber en ny koalition, figur 7.1 og figur 7.2 giver i stikordsform de strategiske mål-middel ræsonnementer.

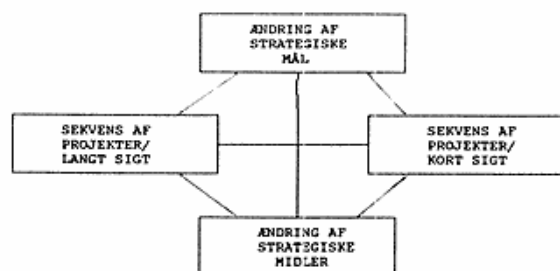


Fig. 7.1.: Strategi.

8. Den strategiske balancemodel

I afsnit 2 blev det strategiske analyse- og synteseproblem formuleret som dette at svare på spørgsmålene: »hvad er vort eksistensgrundlag idag og imorgen, og hvorledes realiserer vi det?«

I figur 3.1. den strategiske grundmodel blev det postuleret, at analysen og syntesen består i at skabe overblik og indblik, tilbageblik og fremblik. Og her ud fra besvare spørgsmålene:

- vi,
- mission,
- vision,
- strategi.

Hver af felterne i den strategiske grundmodel er så blevet formuleret som et samspil mellem fire komponenter, jf. figurerne 4.1., 5.1., 6.1. og 7.1.

Den strategiske balancemodel, figur 8.1. relaterer nu

- vi-modellen
- missionsmodellen,
- visionsmodellen og
- strategi-modellen.

Balanceproblemet består i, at når indholdet i en af kasserne i figur 8.1. ændres, så påvirker det de øvrige tre kasser. Og ændrer man ak-

tivt indholdet i mere end en kasse – og det vil man normalt gøre i praksis – så kræves der både overblikket fra figur 3.1., indblikket ved figurerne 4.1., 5.1., 6.1. og 7.1., samt overblikket figur 8.1.

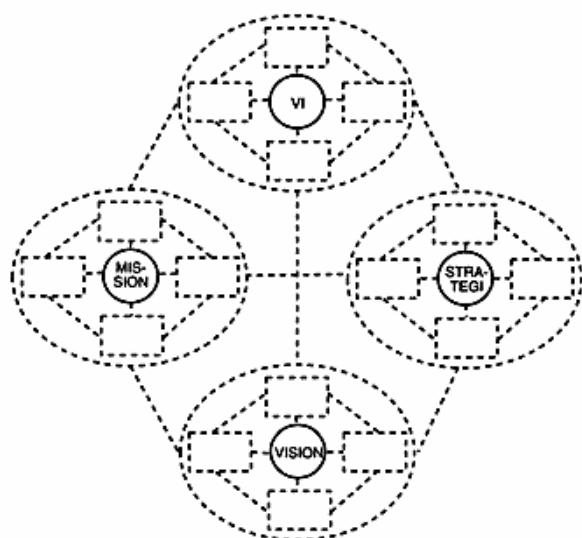


Fig. 8.1.

9. Konklusion

De fleste analyse- og syntesemodeller fra litteraturen har en statisk karakter. Der fokuseres for det første mere på transformationsmekanismens indretning og situation end på koalitionen situation, og der fokuseres mere på den nuværende strategiske situation end på de bundne og ikke udnyttede kræfter, der kan mobiliseres med henblik på grænseoverskridende aktiviteter, altså egentlig strategisk udvikling.

Denne tingenes tilstand er meget bundet til de anvendte verdensbilleder, som generelt ikke er udtrykt i et sprog, der beforder dynamik.

Formålet med disse linier har været at pege på en reformuleret strategisk analyse- og syntesemodel, der – når den anvendes – bliver et nødvendigt, (men naturligvis ikke tilstrækkeligt) element i den aktive udviklingsledelse.

Sagt på en anden måde: anvender man denne sprogbrug, får man automatisk incitamenter til grænseoverskridende aktiviteter. Og er dermed igang med at realisere morgendagens mission.