

Er du nu sikker på, at du har en strategi?

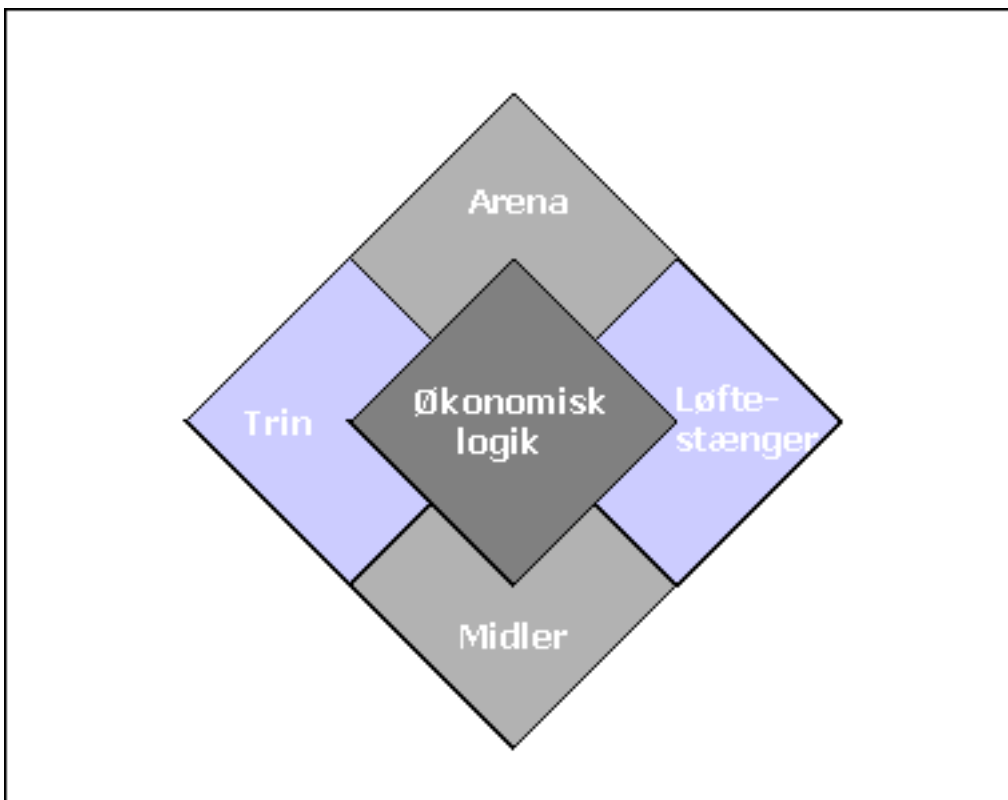
(Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W.: Are You Sure You Have a Strategy? The Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 4 (2001): pp. 48-59)

Dette provokerende spørgsmål indleder en nyttig artikel begået af to indflydelsesrige forskere på strategifeltet. Deres udgangspunkt er, at vi gennemgående har en alt for lemfældig omgang med ordet "strategi".

Der er lavet meget forskning på området. Også forskning som er nyttiggjort i populære fremstillinger, kurser, foredrag m.v. Resultatet er, at vi netop på dette område er begunstiget med en række let forståelige og anvendelige modeller (komparative fordele, SWOT, særegen kompetence, BCG Vinduet, de 7 S etc.).

Men en af de negative konsekvenser er altså, ifølge forfatterne, at vi slynger om os med strategi-udsagn, der ikke giver megen mening. F.eks. at man har en "opkøbsstrategi" eller en "first mover strategi" og dermed ofte ender med at have en hel samling "strategier", der ikke hænger sammen.

Forfatterne holder fast i, at "strategi" ifølge grækerne er "generalens kunst", som drejer sig om at orkestrere og skabe bred sammenhæng. Det kan generelt gøres med de 5 strategielementer, der er vist i figuren.



En sammenhængende forretningsstrategi siger altså noget om:

Arena d.v.s. de områder, hvor virksomheden vil være aktiv:

- produktkategorier
- markedssegmenter
- geografi
- kerneteknologier
- led i værdiskabelsen

Løftestænger d.v.s. ved hjælp af hvad, vil man nå sine mål:

1. international udvikling?
2. joint ventures?
3. licenser/franchises?
4. opkøb?

Midler d.v.s. hvordan vil man skille sig ud og vinde på markedet:

1. Image
2. Kundetilpasning
3. Pris
4. Stil
5. Produktegenskaber

Trin d.v.s. på hvilken måde vil man bevæge sig:

1. Tempo
2. Rækkefølge af aktiviteter.

Økonomisk logik d.v.s. hvordan vil man tjene penge:

1. Lave omkostninger ved stordrift
 2. Lave omkostninger ved størrelse og kopiering
 3. Høje priser som følge af 1. classes service
 4. Høje priser fordi ydelserne er baseret på beskyttede rettigheder (patenter o.l.).
- Artiklen afsluttes med 6 vigtige spørgsmål, man bør stille til en strategi for at teste dens kvalitet:

1. Passer strategien til det, der foregår i omgivelserne?
 2. Udnytter strategien dine nøgleressourcer?
 3. Kan de midler, du forventer at bruge, fastholdes i det lange løb?
 4. Hænger elementerne i din strategi sammen?
 5. Har du nok ressourcer til at forfølge den valgte strategi?
- Kan din strategi gennemføres i praksis?