



## Test om virksomhedens strategi holder

Jørgen Lindegaard forargede som nybagt SAS-topchef en flok svenske analytikere ved at ironisere over, at koncernen havde en strategiplan, som man nu har det. Men ironien var på sin plads, for ofte kan strategien ende med at være tomme ord i en travl hverdag. Konsulenthuset McKinsey har fremlagt en test, der med ti punkter giver et billede af, om strategien virker. Man behøver ikke have ti rigtige – faktisk har de færreste virksomheder mere end tre rigtige – men testen kan bruges som et pejlemærke og en tankevækker.

### Test 1: Vil strategien slå markedet?

Den første test er i sin natur overordnet, og umiddelbart synes den at gøre de ni øvrige overflødige. Men der er trods alt lidt mere i det: I et perfekt konkurrencemarked tjener ingen penge. Så det gælder om at udnytte eller skabe ubalancer, man kan tjene på. Dem, der ikke formår dette, dør. Det kan også blive konsekvensen for dem, der blot klarer sig hæderligt. De har vænnet sig til blot at følge branchenormer. De virkelige vindere har en strategi, der sætter dem i stand til at udnytte ubalancer i markedet, som få eller ingen andre har set.

### Test 2: Er særlige fordele virkelige eller indbildte?

Mange strategier hviler på, at virksomheden besidder særlige fordele – f.eks. i kraft af sin størrelse, specielle kompetencer eller privilegeret adgang til ressourcer eller kunder. I mange tilfælde mangler disse fordele imidlertid substans og har kun betydning i den interne mytologi. En almindelig fejl er, at virksomheden lægger for meget fokus på en styrke, der nok findes, men som ikke har den store økonomiske betydning.

### Test 3: Er segmenterne forstået?

Når man analyserer sit marked, må man på en eller anden måde dele det ind i segmenter. Men den proces indeholder muligheder for misforståelser. F.eks. hvis et dagblad konkluderer, at de mandlige læsere elsker sport, mens det i virkeligheden kun er fodbold, de vil læse om. Ellers hvis det alligevel ikke er af den grund, de køber dagbladet.

### Test 4: Bliver trends opfanget?

De fleste virksomheder ser det, når der pludselig kommer en stor omvæltning i markedet. Men kunsten er at se de trends, der har lige så stor betydning, selv om de kommer krybende langsomt, at man ikke ser dem komme. Metoder til at kompensere for denne mangel er at holde nøje øje med, hvad de mest innovative kunder og konkurrenter foretager sig.

### Test 5: Er der viden ud over den gængse?

Den moderne verden tilbyder store muligheder for at komme billigt til viden. Men ulempen ved denne viden er, at den også er tilgængelig for alle andre, herunder konkurrenterne. Skal virksomheden have et forspring, skal den således generere eksklusiv viden. Det er nemmere sagt end gjort, men en metode kan f.eks. være at analysere risikoscenarier til bunds.

### Test 6: Tager man højde for usikkerhed?

Strategiske beslutninger handler om at tage beslutninger nu, som først får effekt engang ude i fremtiden. Det efterlader en periode indimellem, hvor ting kan gå anderledes end forudset. McKinseys erfaringer er, at langt de fleste virksomheder enten har alt for høj eller alt for lav selvtillid omkring deres evner til at forudse udviklingen.

### Test 7: Engagement vs. Flexibilitet?

Det siges, at på en slagmark i krig vinder den side, der bedst formår at ændre planerne, når det går anderledes end planlagt – som det altid gør. Men det skal ikke tolkes sådan, at planer og strategier er overflødige. Samme vilkår gælder i en virksomhed: Engagement og fleksibilitet skal afvejes mod hinanden. Det er en vanskelig øvelse, men det hjælper at holde strategien enkel og knyttet til få, konkrete handlinger og beslutninger, og så give organisationen mulighed for at vise fleksibilitet i hverdagen.

### Test 8: Får idiosynkrasier lov at råde?

Det er påvist, at mennesker på en række måder kan bedrage sig selv. Vi er overoptimistiske, vi frygter

**Fortsættes næste side...**

## Test om virksomhedens strategi holder

### ...fortsat fra forrige side

konkrete risici mere, end vi behøver, vi foretager irrelevante sammenligninger mellem vores egne og andres præstationer. Alt sammen ting, der hjælper den enkelte til et simpelt og forståeligt billede af den store verden – men skadeligt, når man som virksomhedsleder skal lægge en vinderstrategi. McKinsey foreslår at man konkret angriber det, som skal beskytte det forsimplede verdensbillede og skaber en kultur, der giver plads til dem, der modsiger de gængse meninger.

### Test 9: Er der tillid til strategien?

En strategi gør ikke i sig selv tricket – den skal også

omsættes til beslutninger og føres ud i livet. Det kræver igen, at organisationen anser strategien som realistisk, og det er ofte her, det går galt. Derfor må ledelsen lytte til medarbejdere og omgivelserne i øvrigt, og enten være sikre på at de tror på strategien, eller lave strategien om.

### Test 10: Er handlingsplanen på plads?

Endelig, i forlængelse af test 9, en praktisk detalje: Strategien skal omsættes i en handlingsplan, der beskriver, hvem der skal gøre hvad for at føre den ud i livet.

**Sten Thorup Kristensen**  
skr@ugebrev.dk



## Board of Directors

2-dages executive program

I USA og i Europa er kravene til bestyrelsesmedlemmerne blevet øget markant. Den verdenskendte professor fra Harvard Business School, Jay W. Lorsch, underviser sammen med Lars Nørby Johansen fra Danmarks Vækstråd på dette program, der klæder danske topledere på til bestyrelsesarbejdet og kaster lys over national og international best practice.

Kontakt Admissions Director Andreas Straarup på mobil: 50 140 140