

Corporate Strategy (kap. 1-5)

Richard Lynch

Fag: Strategi

Del 1 - Introduction

Denne del af bogen introducere konceptet; **Virksomhedsstrategi** (oversat fra 'corporate strategy'). Kapitel 1 uddyber hovedelementerne i begrebet og forklarer dennes betydning og rolle for en organisation. Kapitel 2 giver et overblik over hvordan virksomhedsstrategier har udviklet sig gennem tiderne.

Bogen er opbygget som en kombination af teori og cases, som undervejs i de enkelte kapitler giver læseren en forståelse for de specifikke områder. Dette referat tager udelukkende udgangspunkt i de teoretiske fremstillinger. Casene gengives ikke i referatet så det er derfor op til opgavelæseren selv at underbygge den fremførte teori med relevante cases.

Kapitel 1: Corporate Strategy (s. 4)

Hovedpunkterne i dette kapitel er;

- Definition af virksomhedsstrategi samt forklaring af de fem vigtige elementer.
- Forklaring af kerneområderne ved virksomhedsstrategi samt hvorledes disse kobles.
- Identificere hvad der gør en virksomhedsstrategi god.
- Beskrive i hvilket omfang en virksomhedsstrategi er forskellig i hhv. offentlig og ikke-profit orienteret organisationer.
- Beskrive forskellen mellem national og international virksomhedsstrategi.

1.1 What is corporate strategy? (s. 6)

Virksomhedsstrategi kan betragtes på to forskellige måder i en organisation, nemlig på;

1. Overordnet virksomhedsniveau (*Corporate level*)
2. Forretningsniveau (*Business level*)

Overordnet virksomhedsniveau

På det overordnede virksomhedsniveau udtrykker strategien en betragtning af hvilken branche og konkurrence virksomheden opererer indenfor eller ønsker at opererer indenfor.

Forretningsniveau

På forretningsniveau er strategi koncentreret omkring sammenhængen mellem interne kapabiliteter og eksterne relationer herunder kunder, konkurrenter, leverandører og øvrige interessenter.

Nøgleelementer ved strategiske beslutninger

Der er fem nøgleelementer i forbindelse med strategiske beslutninger som er relateret primært til en organisations mulighed for at være værdiskabende og konkurrencedygtig;

1. Træffe bæredygtige beslutninger
2. Udvikle processer som kan "levere" strategien
3. Tilbyde konkurrencefordele
4. Identificere uoverensstemmelser mellem organisationen og dens omgivelser
5. Forfølge visionen

1.2 Core areas of corporate strategy (s. 15)

Der er tre kerneområder indenfor virksomhedsstrategi;

1. Strategisk analyse
2. Strategiudvikling
3. Strategiimplementering

I praksis eksisterer der et betydeligt overlap mellem de tre kerneområder.

1.3 Process, content and context (s.17)

I udviklingen af en virksomhedsstrategi er det vigtigt at skelne mellem tre elementer, nemlig *process*, *content* og *context*.

I de fleste situationer er *content* og *context* rimelig overskuelige og lige til. Derimod kan *process* skabe problemer, idet denne påvirker den måde hvorpå mennesker udvikler og implementere strategi. *Process* er den måde handlinger sammenkøbes når strategien udfoldes i omgivelserne. Denne del er ofte den sværeste del i forbindelse med strategiudvikling.

1.4 Process: linking the three core areas (s. 18)

Der eksisterer to tilgange til strategiudvikling, nemlig;

1. *The prescriptive approach*
2. *The emergent approach*

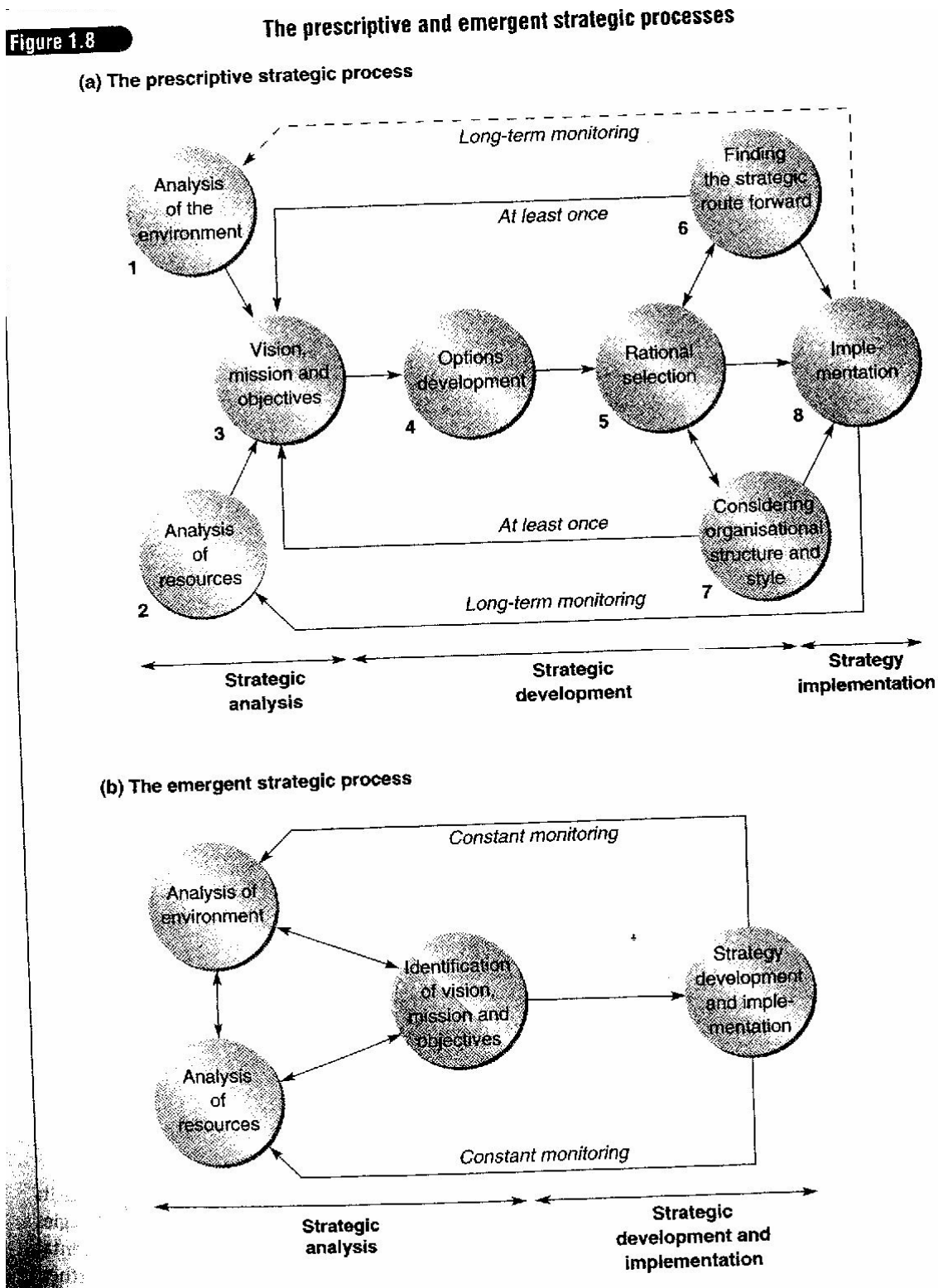
Ad 1)

Her er målene samt hovedelementerne defineret på forhånd. Derfor evalueres implementeringen kun sjældent op imod udviklingen indenfor omgivelserne etc. (se figur).

Ad 2)

Her er målene uklare og hovedelementerne defineres som processen skrider frem. Derfor sammenholdes strategiudviklingen og implementeringen konstant med eventuelle ændringer i omgivelserne samt ressourcerne (se figur).

Figur 1.8 side 21



1.5 What makes 'good' strategy? (s.23)

Det kan til tider være vanskeligt at identificere hvad der menes med god virksomhedsstrategi. Hvis strategiudvikling skal være givtigt, skal en definition af formålet gives tidligt i processen. To måder at teste dette på er: *Application-related and academic rigour*.

Application-related vurderes at have tre betydende komponenter nemlig; værdiskabelse, omgivelserne og konkurrencemæssig fordel.

Academic rigour vurderes at have fem komponenter nemlig; originalitet, relevans overfor det definerede formål, logisk indhold, risiko og ressourcer, fleksibilitet.

1.6 Strategy development in public and non-profit organisations (s. 25)

Offentlige organisationer har ofte ikke profit for øje. Strategi er derfor anvendt i bestræbelserne på at efterleve politikker, regler og retningslinier udstukket fra regeringen.

Kapitel 2: A review of theory and practice (s. 37)

Hovedpunkterne i dette kapitel er:

- Fremhævelse af historiske anvendelse af virksomhedsstrategi
- Beskrive og evaluere *prescriptive* strategi i praksis
- Beskrive og evaluere *emergent* strategi i praksis
- Identificere hovedteorierne sammenholdt med *prescriptive* virksomhedsstrategi
- Identificere hovedteorierne sammenholdt med *emergent* virksomhedsstrategi
- Forklare vigtigheden af en organisations historie som en del af dens strategi

2.1 Historical context of strategy (s.39)

Virksomhedsstrategi ændrer sig i takt med omgivelserne. Det tidlige tyvende århundrede var karakteriseret ved en stigning i anvendelsen af forskning og teknologi. Dette kom til udtryk ved større strukturering af ledelse og strategi. Masseproduktion af kvalitetsprodukter blev muligt.

Ved udgangen af det tyvende århundrede oplevede man et pres på virksomhedsstrategien på fem områder:

1. Fri konkurrence
2. Vigtigheden af den asiatiske økonomi
3. Global konkurrence
4. Større viden og uddannelse af ledere og medarbejdere
5. Nye kommunikationsformer

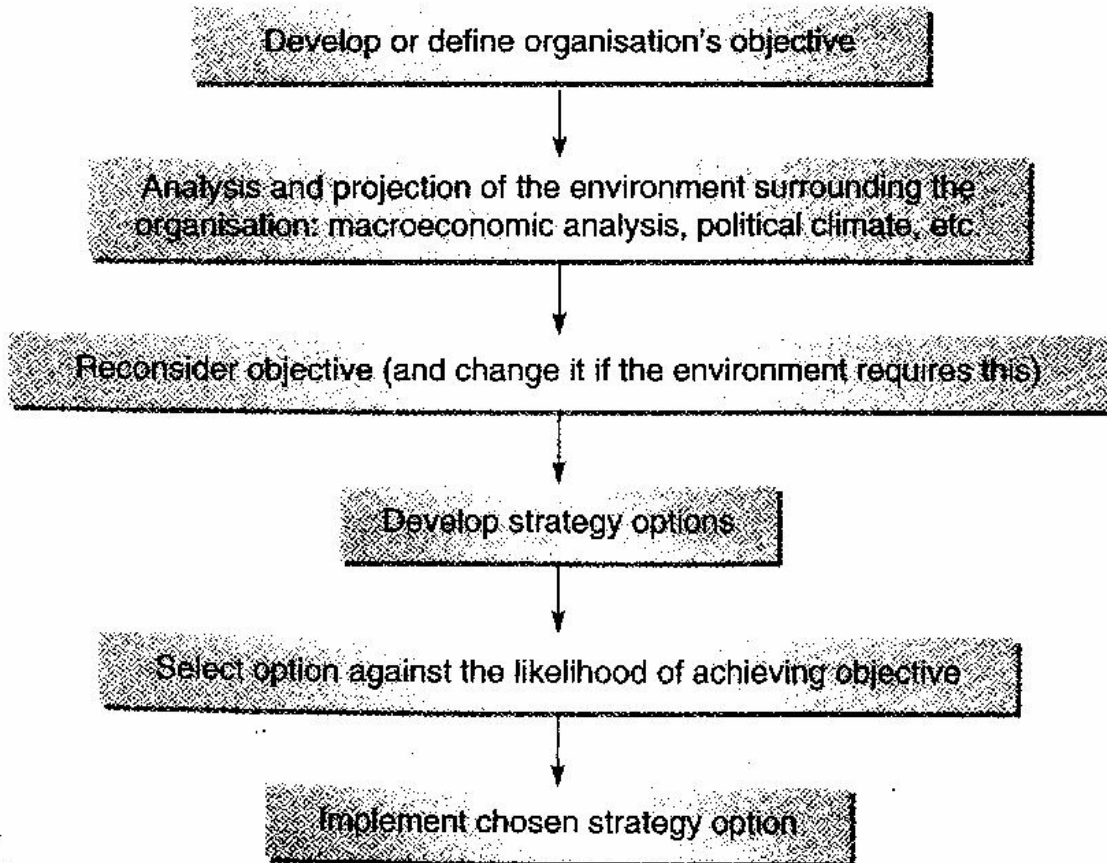
Alle disse elementer har haft en direkte indflydelse på udviklingen af virksomhedsstrategierne.

2.2 Prescriptive corporate strategy in practice (s.43)

Her er målene samt hovedelementerne defineret på forhånd. Derfor evalueres implementeringen kun sjældent op imod udviklingen indenfor omgivelserne etc.

Processen omkring en *prescriptive* strategi er vist nedenfor i figur 2.1. Fordelen ved denne strategiform er at den giver et komplet overblik over organisationen.

Figur 2.1. side 43

Figure 2.1 How the prescriptive corporate strategy process works**2.3 Emergent corporate strategy in practice (s. 49)**

Her er målene uklare og hovedelementerne defineres som processen skrider frem. Derfor sammenholdes strategiudviklingen og implementeringen konstant med eventuelle ændringer i omgivelserne samt ressourcerne (se figur).

Processen omkring en *emergent* strategi er vist nedenfor i figur 2.3.
Figur 2.3 side 50

2.5 Emergent theories of corporate strategy (s. 59)

For at identificere denne strategiform kigges der på:

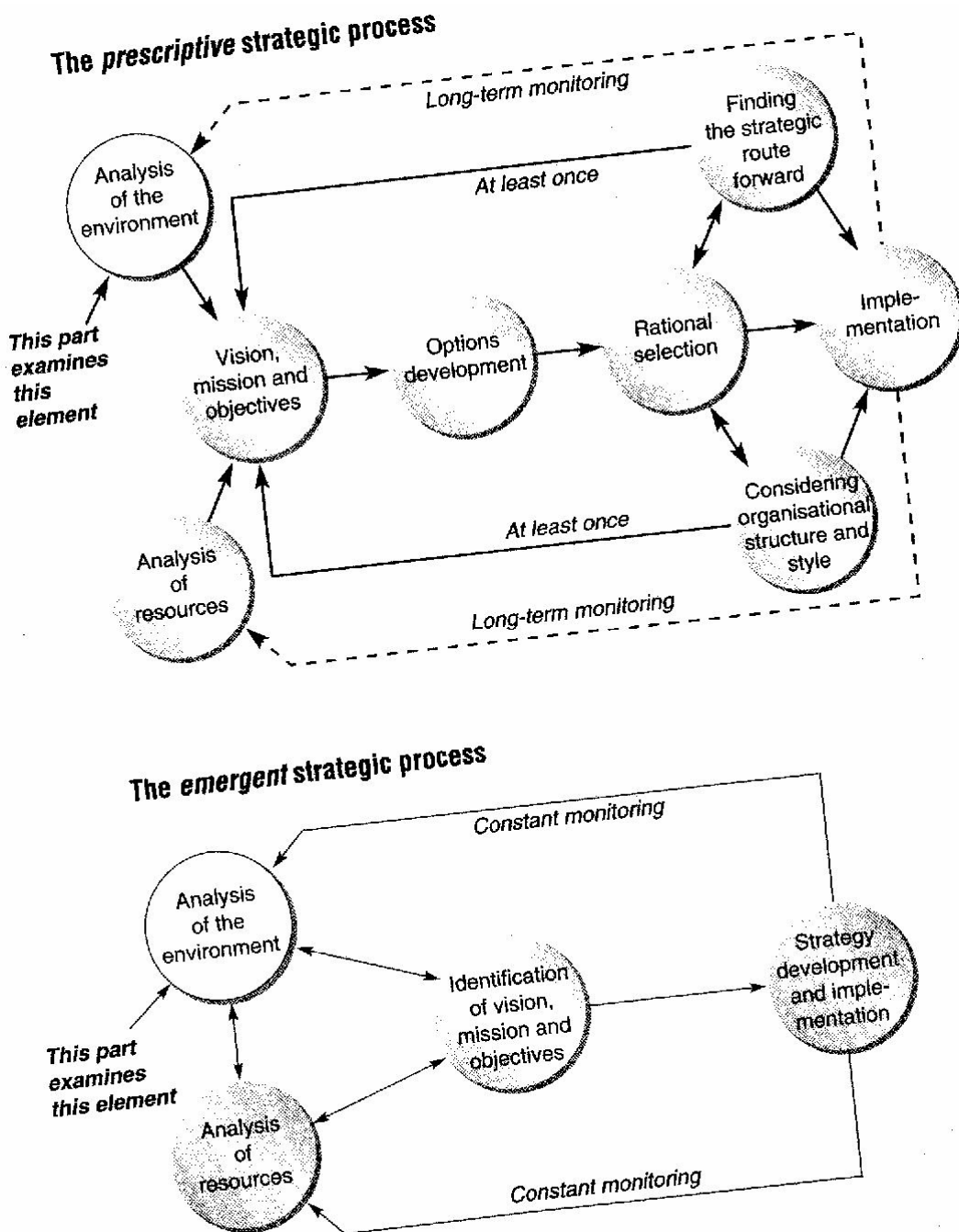
1. Overlevelsesbaserede teorier vedr. strategi
2. "Uklarhedsbaserede" teorier vedr. strategi
3. HRM – baserede teorier vedr. strategi
4. Innovations – og viden baserede teorier vedr. strategi

(Se side 60-66 for uddybning)

Del 2 – Analysis of the environment

Denne del af bogen starter med en introduktion af de basale analytiske redskaber og rammer som anvendes til at studere en organisations omgivelser indenfor såvel den *prescriptive* strategiproces samt den *emergent* strategiproces.

Figur x side 81



Kapitel 3: Analysing the environment – basics (s.84)

Hovedpunkterne i dette kapitel er:

- Forklaring af hvorfor det er vigtigt at studere en organisations omgivelser
- Definition af de vigtigste områder som påvirker en organisations omgivelser og relatere dette til hhv. *prescriptive* og *emergent* strategiprocesser.
- Udarbejdelse af PESTEL analyse
- Forståelse for implikationer ved markedslivscyklus.
- Forståelse for vigtigheden af nøglefaktorerne for succes i omgivelserne.
- Udarbejdelse af '*Five Forces*' analyse af relevante indflydelser på en organisation.
- Udarbejdelse af '*Four Links*' analyser.
- Identificere konkurrenternes profiler og derved deres fordele.
- Udforske relationen mellem en organisation og dens "kunder".

3.1 Exploring the environment (s. 87)

En analyse af omgivelserne er et vigtig element i strategiudvikling. Dette hjælper med at udvikle den konkurrencemæssige fordel, identificere muligheder og trusler.

Der eksisterer tre besværligheder ved at fastlægge sammenhængen mellem en organisations virksomhedsstrategi og dens omgivelser;

- Debatten om hvorvidt der ønskes en *prescriptive* eller en *emergent* strategiproces.
- Uvisheden (alle virksomhedsstrategier beror på en uvished vedr. omgivelserne)
- Graden af indflydelse (i teorien påvirker samtlige elementer af en organisations omgivelser strategien. Det er derfor vigtigt med en selektering som identificere de forhold som påvirker omgivelserne mest)

En analyse af omgivelserne kan både foretages proaktivt (dvs. i udviklingsfasen) såvel som reaktivt (dvs. ved ændring).

Nedenfor ses de otte steps i en analyse af omgivelserne.

Figur 3.2 side 89

Table 3.2 Eight basic stages in environmental analysis

<i>Stage</i>	<i>Techniques</i>	<i>Outcome of stage</i>
1 Consideration of the nature of the environment, both for <i>many</i> organisations and for the <i>specific sector</i> associated with the organisation (See Section 3.2)	General considerations: <ul style="list-style-type: none"> ● Change: fast or slow? ● Repetitive or surprising future? ● Forecastable or unpredictable? ● Complex or simple influences on the organisation? 	General strategic conclusions: <ul style="list-style-type: none"> ● Is the environment too turbulent to undertake useful predictions? ● What are the opportunities and threats for the organisation?
2 Factors affecting <i>many</i> organisations (See Section 3.3)	PESTEL analysis and scenarios	<ul style="list-style-type: none"> ● Identify key influences ● Predict, if possible ● Understand interconnections between events
3 Analysis of growth (See Section 3.4)	Industry life cycle	<ul style="list-style-type: none"> ● Identify growth stage ● Consider implications for strategy ● Identify maturity, overproduction and cyclicity issues
4 Factors specific to the industry: what delivers success? (See Section 3.5)	Key factors for success analysis	<ul style="list-style-type: none"> ● Identify factors relevant to strategy ● Focus strategic analysis and development
5 Factors specific to the competitive balance of power in the industry (See Section 3.6)	Five Forces analysis	<ul style="list-style-type: none"> ● Static and descriptive analysis of competitive forces
6 Factors specific to co-operation in the industry (See Section 3.7)	Four Links analysis	<ul style="list-style-type: none"> ● Analysis of current and future organisations with whom co-operation is possible ● Network analysis
7 Factors specific to immediate competitors (See Section 3.8)	Competitor analysis and product portfolio analysis	<ul style="list-style-type: none"> ● Competitor profile ● Analysis of relative market strengths
8 Customer analysis (See Section 3.9)	Market and segmentation studies	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategy targeted at existing and potential customers

3.2 Consideration of the degree of turbulence in the environment (s.90)

Det er vigtigt at begynde sin analyse af omgivelserne med en generel vurdering af 'turbulensen' i omgivelserne. Eksisterer der en stor turbulens vil dette vanskeliggøre forudsigeligheden af omgivelsernes påvirkning af strategiudviklingsprocessen.

Der måles på to grader af turbulens, nemlig;

1. Omstillingsevne – hvor hurtigt kan omgivelserne ændres
2. Forudsigelighed – hvor hurtigt kan denne ændring forudsiges

Disse kan yderligere opdeles jf. Figur 3.3 nedenfor.

Figur 3.3 side 91.

Table 3.3 Assessing the dynamics of the environment

		<i>Environmental turbulence</i>	<i>Repetitive</i>	<i>Expanding</i>	<i>Changing</i>	<i>Discontinuous</i>	<i>Surprising</i>
Changeability	<i>Complexity</i>		National	National	Regional Technological	Regional Socio-political	Global Economic
	<i>Familiarity of events</i>		Familiar	Extrapolable		Discontinuous Familiar	Discontinuous Novel
Predictability	<i>Rapidity of change</i>		Slower than response		Comparable to response		Faster than response
	<i>Visibility of future</i>		Recurring	Forecastable	Predictable	Partially predictable	Unpredictable surprises

Turbulence level Low 1 2 3 4 5 High

© 1999. Reprinted by permission of Prentice

3.3 Analysing the general environment (s. 92)

To teknikker kan anvendes i bestræbelserne på at identificere en organisations omgivelser, nemlig en PESTEL-analyse (s. 92) og en Scenario-analyse (s. 93).

PESTEL-analysen inddrager forhold som;

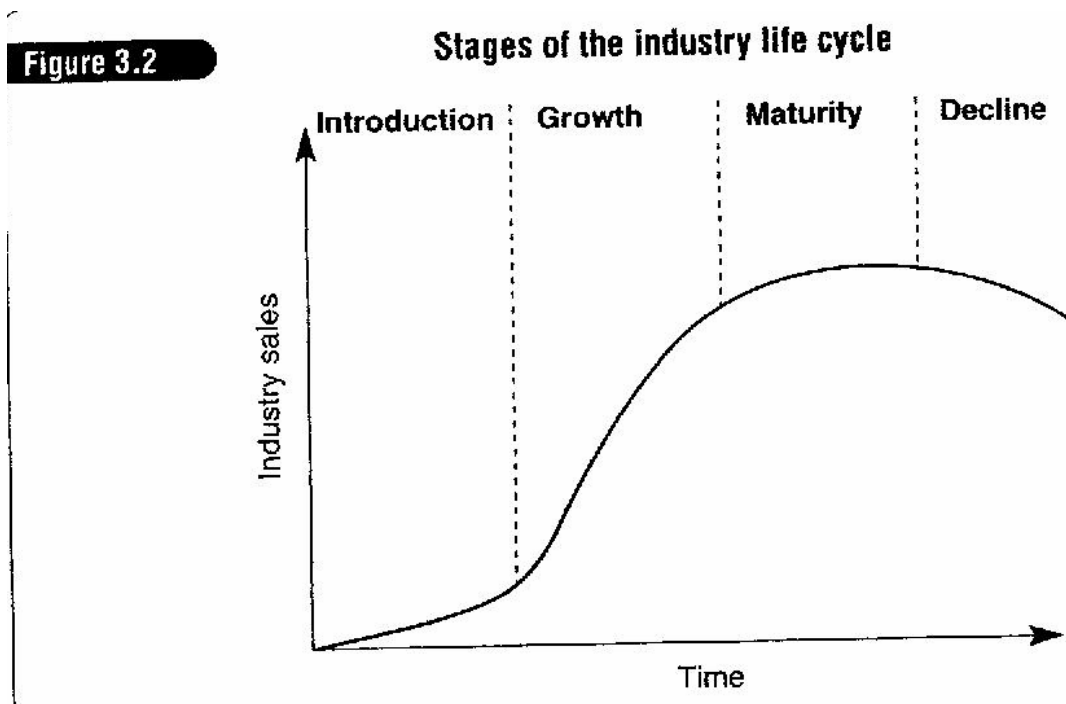
- Politisk fremtid
- Socio-kulturel fremtid
- Økonomisk fremtid
- Teknologisk fremtid
- Miljømæssig fremtid
- Juridisk fremtid

Scenario-analysen giver et billede af de mulige fremtidige omgivelser for organisationen. Denne bygger på en konsekvensanalyse i stedet for en forudsigelsesanalyse.

3.4 Analysing the rate of market growth (s. 94)

'Den industrielle livscyklus' er beskrevet af M. Porter som værende den grundlæggende måde at skabe forståelse for en industriel udvikling. Denne livscyklus beskriver fire steps i en industris (el. et segment indenfor en industri) udvikling, som alle påvirker virksomhedsstrategien.

Figur 3.2 side 95



Denne industri livscyklus er brugbar til at identificere de dynamiske faktorer som former en industri's udvikling.

3.5 Key factors for success in an industry (s. 102)

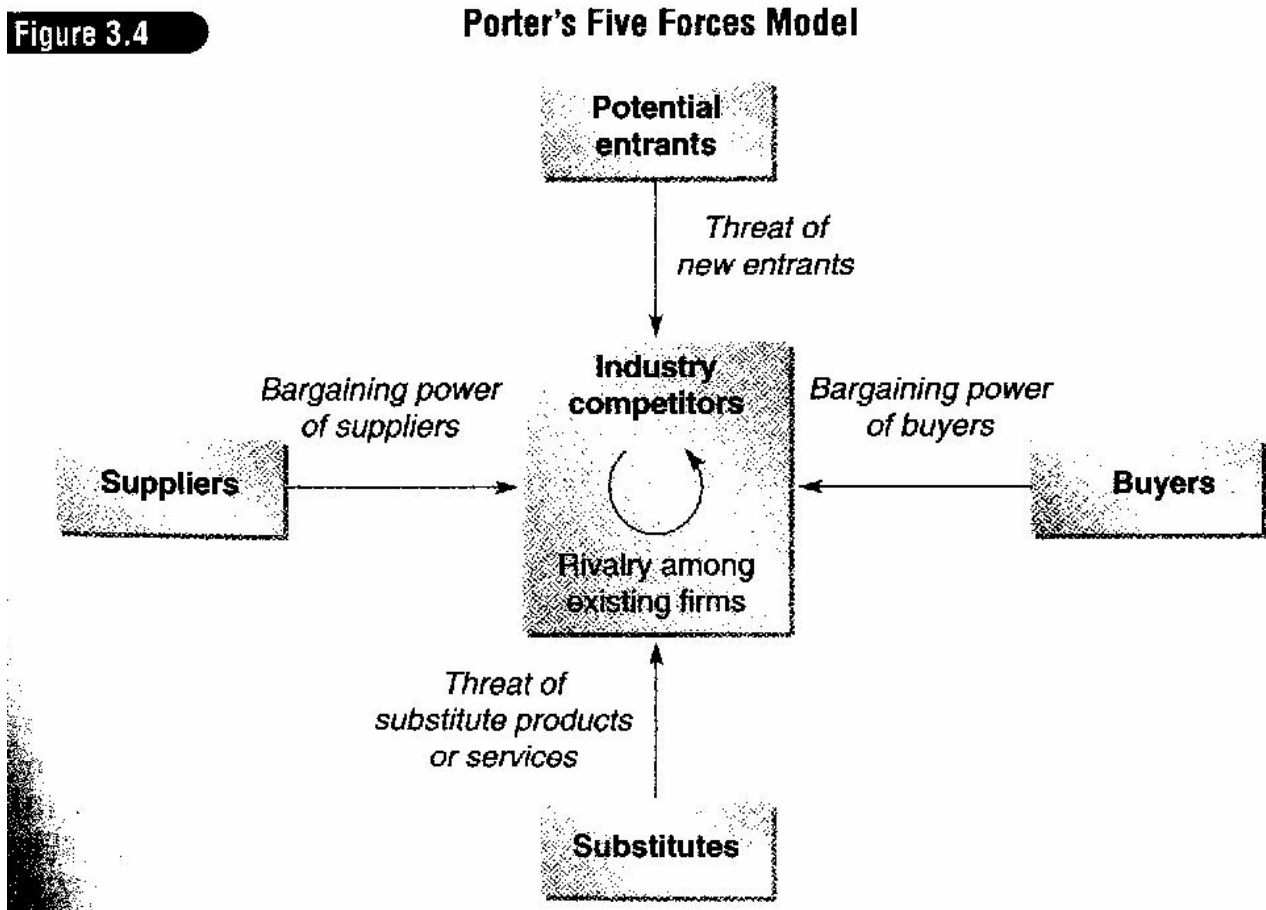
Nøglefaktorer for succes er de ressourcer og kompetencer fra en organisation som er essentielle i bestræbelserne på at få succes på markedet.

Nøglefaktorer kan bruges til at identificere de elementer fra omgivelserne som er interessante at udforske.

3.6 Analysing the competitive industry environment – the contribution of Porter (s. 103)

En analyse af branchen begynder med en generel bestemmelse af de forhold som påvirker organisationen. I den forbindelse henvises ofte til *Porter's Five Forces* som identificere fem hovedpunkter som kan påvirke organisationen. Nedenfor vises modellen i Figur 3.4;

Figur 3.4 side 103



På side 108 findes kritik af *Porter's Five Forces*.

3.7 Analysing the co-operative environment (s. 109)

I bestræbelserne på at stå stærkere i konkurrencen med rivaler i branchen vælger organisationen typisk at samarbejde med andre organisationer. Dette samarbejde mellem organisationen og dets omgivelser kan defineres yderligere i fire kategorier;

1. Uformelt samarbejde og netværk
2. Formelt samarbejde
3. Komplementært samarbejde
4. Offentligt samarbejde

3.8 Analysing one or more immediate competitors in depth (s. 113)

Udarbejdelsen af en konkurrentprofil er første step til at analysere konkurrenterne. Denne konkurrentprofil søger at identificere de strategiske ressourcer hos konkurrenten ved at kigge nærmere på konkurrentens;

- Vision
- Ressourcer
- Historisk performance
- Nuværende produkter og services
- Samarbejde med andre organisationer
- Tidligere strategier

Konkurrentprofilerne bør udarbejdes løbende, specielt på hastigt udviklende markeder.

3.9 Analysing the customer and market segmentation (s. 115)

Der er tre dimensioner i forbindelse med en kundeanalyse;

1. Identifikation af kunden og markedet
2. Markedssegmentering
3. Identificere omfanget af kundeservice og kvalitet

For at være i stand til at identificere markedet, er det vigtigt, at have identificeret den nuværende og fremtidige kundebase.

Markedssegmentering er et vigtigt redskab til udvikling af en virksomhedsstrategi. En markedssegmentering fortæller bl.a. hvilke dele af markedet som er mest attraktive at forfølge. Det er derfor vigtigt ikke at undervurdere markedssegmenteringens rolle i forbindelse med strategi-arbejdet.

Kapitel 4: Analysing markets and competitors (s. 123)

Hovedpunkterne i dette kapitel er;

- Forstå vigtigheden af en konkurrencemæssig fordel.
- Forklare hvorledes man skaber en dynamisk konkurrencemæssig fordel.
- Beskrive hovedelementerne ved analyse af produktportefølgen.
- Analyse af individuelle konkurrenter og deres påvirkning af strategien.
- Forklare hvorledes regeringen kan påvirke udviklingen af en virksomhedsstrategi.
- Identificere hovedpunkterne ved international (strategisk) konkurrence

4.1 Sustainable competitive advantage (s. 125)

Et af hovedformålene med at analysere konkurrenterne er, at finde frem til hvor og hvordan en konkurrencemæssig fordel kan skabes. I forbindelse med denne søgning efter konkurrencemæssige fordele er det nødvendigt ikke alene at analysere konkurrenterne udadtil, men også analysere konkurrenternes organisation og ressourcer. Følgende forhold bør analyseres ved konkurrenterne;

- Differentieringsevne

- Kostpriser
- Niche markedsføring
- Performance niveau
- Kvalitet
- Service
- Vertikal integration
- Synergi
- Kultur
- Lederskab
- Organisationstype

4.2 Dynamics of competitive advantage (s. 129)

En virksomheds konkurrencemæssige fordele bør anvendes som et dynamisk redskab til at skabe (mer)omsætning. Specielt i brancher der omhandler avanceret teknologi. Den konkurrencemæssige fordel opbygges ved konstant at tillægge virksomhedens stærke sider mere fokus. Det er vigtigt at, der hele tiden arbejdes såvel med den strukturerede proces som den 'kaotiske' proces.

4.4 Aggressive competitive strategies (s. 134)

I enhver konkurrentanalyse er det vigtigt, at genkende hvilken af de fire aggressive hovedstrategier som anvendes til at bekæmpe den anden part. Disse fire aggressive hovedstrategier kan være;

1. Angreb på markedslederen (*Head-on against the market leader*)
2. Markedssegmentering (*Flanking or market segmentation*)
3. Erobring af nye territorier (*Occupy totally new territory*)
4. Hurtige og korte fremstød (*Guerrilla*)

Figur 4.2 nedenfor giver en uddybning af ovennævnte.

Figur 4.2 side 137

Exhibit 4.2**The four main attack strategies****1 Head-on against the market leader**

- Unless resources are sustained, the campaign is unlikely to be successful.
- Attack where the leader is weak.
- Pick a narrow front to open up the campaign.

2 Flanking or market segmentation

- Choose a flank that is relatively undefended.
- Aim to take a significant market share.
- Expect to invest in the flank for some years.
- Pricing and value for money are often distinguishing features of a successful flank.

3 Occupy totally new territory, i.e. where there is no existing product or service

- Innovate if possible.
- Seek market niches.

4 Guerrilla: that is, a rapid sortie to seize a short-term profitable opportunity

- Relies on good information to identify opportunities.
- Fast response needed and rapid withdrawal after success.
- Important not to stand and fight leaders on their own ground but pick new areas.

4.5 Analysing an organisation's range of competing products and services (s. 139)

BCG-matricen viser en virksomheds (el. organisations) individuelle produkter eller produktgrupper kategoriseret efter markedsvækst og markedsandele. Matricens fire kategorier bruges til at skabe et balanceret forhold i produktporteføljen og tager udgangspunkt i flg. områder;

1. *Star*
2. *Problem child*
3. *Cash cow*
4. *Dog*

Se figur 4.3 nedenfor:

Figur 4.3 side 141

Figure 4.3 The growth–share matrix – individual products or product groups categorised by market growth and share

<i>High market growth rate</i>	Star Cash neutral	Problem child Cash user
<i>Low market growth rate</i>	Cash cow Cash generator	Dog Cash neutral
	<i>High relative market share</i>	<i>Low relative market share</i>

BCG-matricen vurderes af eksperter at være mangelfuld, idet den kun fokuserer på markedsvækst og markedsandele.

4.6 Distributor analysis (s. 145)

For at foretage en distributionsanalyse, skal der indledningsvist sondres mellem;

1. Direkte kunder
2. Forhandlere

Herefter bør analysen omhandle flg. Punkter;

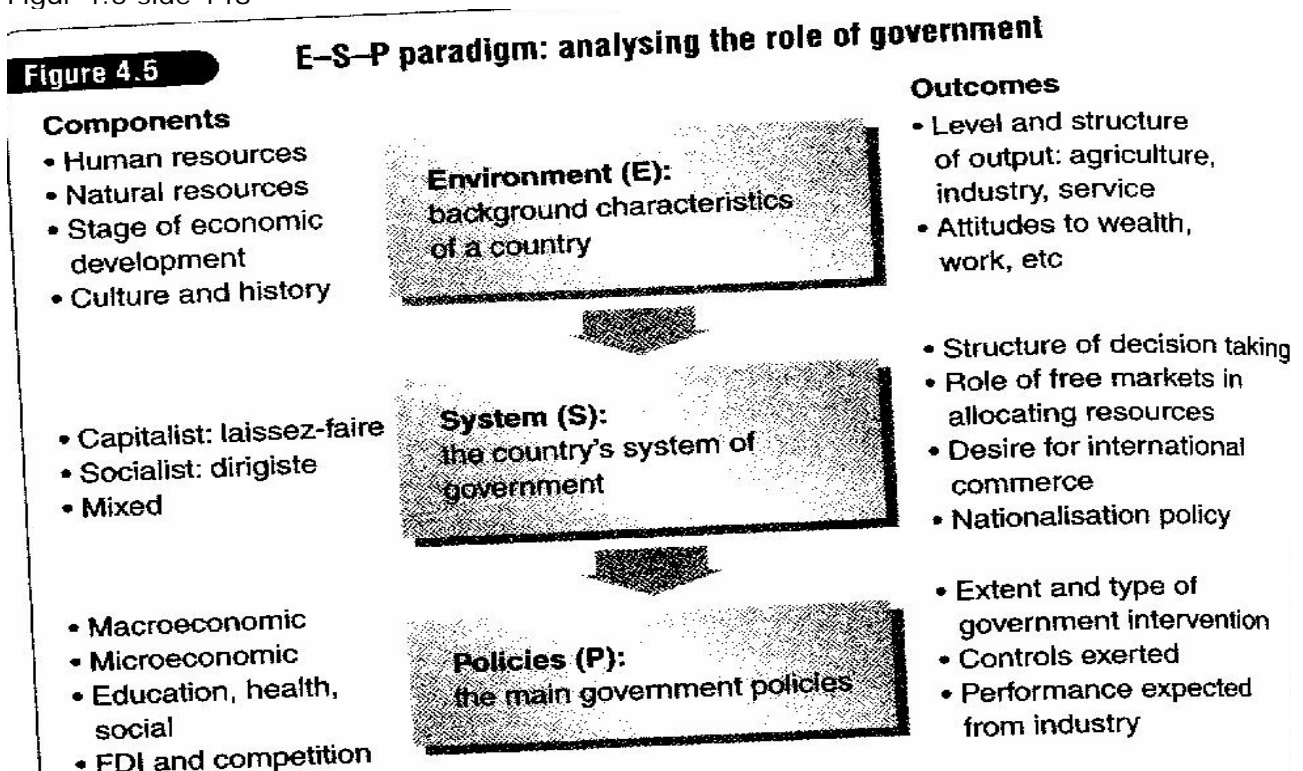
1. Fokusområder hos distributørerne
2. Serviceniveau
3. Tekniske specifikationer / kvalitet
4. Prisfastsættelse / rabatter
5. Support / service

4.7 Analysing the role of government (s. 147)

En analyse af en regerings rolle anses at være et vigtigt element i strategiudviklingsprocessen. Politik har (og vil altid være) været et vigtigt aspekt i forbindelse med industriel vækst. Virksomhedsstrategierne bør derfor tage højde for de muligheder og trusler som påvirkes ud fra politikker, regulativer m.v.

Figur 4.5 nedenfor viser i hovedtræk de vigtigste elementer forbundet med en analyse af regeringens rolle;

Figur 4.5 side 148



4.8 Analysing international competitors (s. 152)

De sidste 20 års enorme vækst i den internationale handel betyder, at de fleste virksomheder ikke kommer udenom at analysere udenlandske konkurrenter. Virksomhedsstrategierne bør derfor tage højde for de muligheder og trusler som internationale konkurrence medfører. Specielt tre områder hos konkurrenten kræver fokus;

1. Deres visioner og målsætninger
2. Deres mulighed for lavere pris
3. Deres globale ambitioner (strategi)

Kapitel 5: Analysing customers (s. 158)

Hovedpunkterne i dette kapitel er;

- Uddybe hovedelementerne i en kundedrevet strategi.
- Identificere relationerne mellem kundeprofilering og konkurrencemæssige fordele.
- Positionering af produkt og service imod konkurrenterne.
- Forklare strategielementerne ved 'branding' og omdømme.
- Forklare elementer i forbindelse med kundekommunikation.
- Forklare hovedelementerne ved prisstrategi.
- Identificere de vigtigste internationale forhold ved kundestrategi.

5.1 Customers and customer-driven strategy – the contribution of Theodore Levitt (s. 162)

Professor Peter Doyle har fremsat tre guidelines hvorpå en analyse af kunder kan foretages;

1. Kundesegmentering (antallet af segmenter som serveres af strategien)
2. Kundeønsker (hvilke ønsker skal imødekommes)
3. Teknologi (hvilke teknologier efterspørges)

Hovedelementerne ved en kundedrevet strategi er;

1. Forståelse for kundens ønsker
2. Kundefokus i hele organisationen
3. Værdiskabelse i hele organisationen

Kundedrevet strategi er vigtig fordi det fremtvinger de værdier i en organisation som er nødvendige for at øge kundeloyaliteten.

5.2 Customer profiling and sustainable competitive advantage (s. 165)

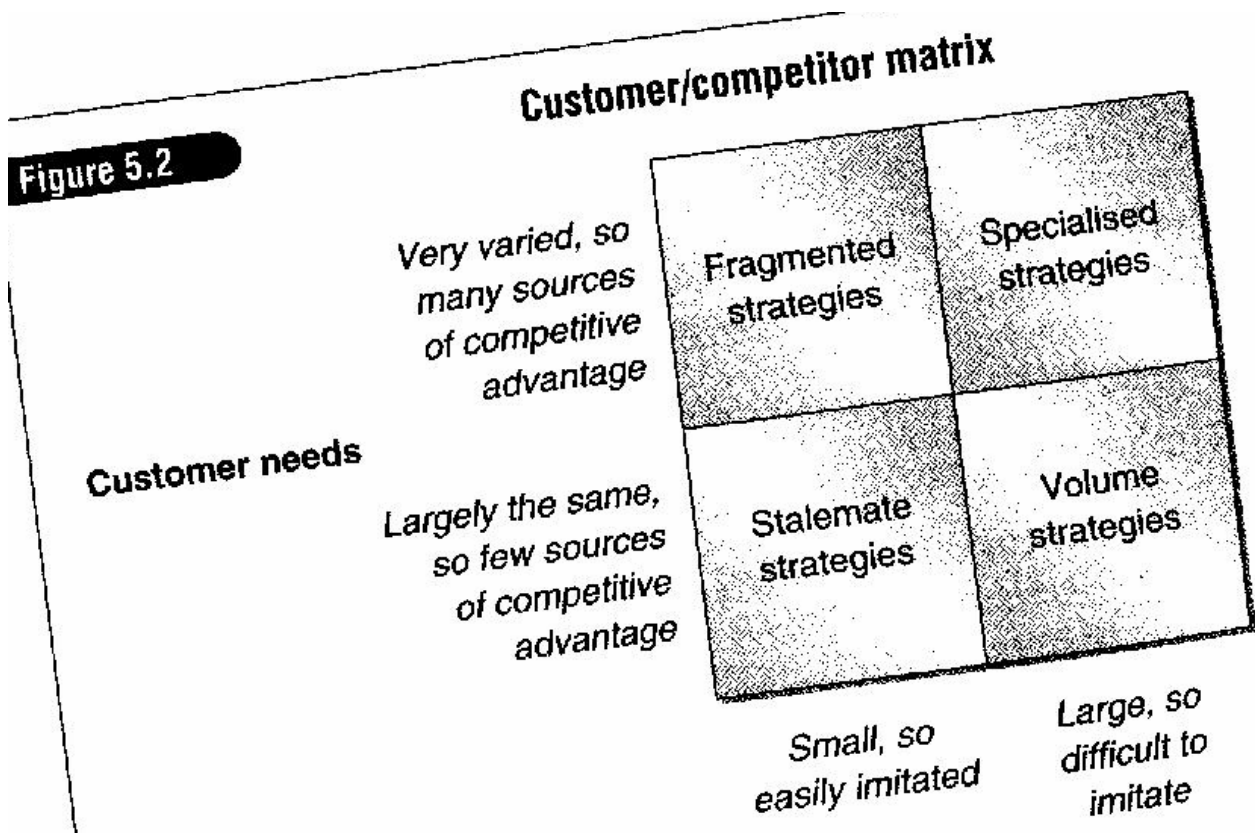
Kunde profiler beskriver hovedkarakteristika ved kunden samtidig med de beskriver hvordan den træffer sine beslutninger omkring indkøb. Følgende kategorier af kunde profiler eksisterer;

- Nationale kunder
- Store private kunder
- Små private kunder
- Store kunder indenfor servicefaget
- Offentlige kunder indenfor servicefaget
- Ikke-profit kunder

Se 'Exhibit 5.2' side 166 i bogen for uddybning af ovennævnte

Sammenhængen mellem kundeprofilering og strategiudvikling vises i figur 5.2 nedenfor;

Figur 5.2. side 168



5.5 Strategy implications: analysing branding and reputation (s. 176)

Branding er et specifikt navn eller symbol som anvendes til at adskille et produkt eller en serviceydelse fra øvrige produkter. Der er fem elementer i en branding-analyse;

1. Opbygning/etablering af omdømme
2. Sikre kontinuitet
3. Skabe et "ikke-kopierbart" produkt
4. Kommunike virksomhedens position på markedet
5. Skabe en mening og genkendelighed hos kunderne

5.6 Strategy implications: communicating with customers and stakeholders (s. 179)

Kommunikationsmetoderne er relateret til måden at overtale kunderne til at blive/være loyale overfor virksomheden. Disse metoder omhandler;

1. Branding
2. Personligt salg
3. Teknisk promovring
4. Kundepromovring
5. Relationer og sponsorrater

5.7 Strategy implications: strategic pricing and value for money (s. 181)

Den overordnede proces i forbindelse med prisstrategi omfatter fire steps;

1. Evaluering af prisstruktur hos konkurrenterne
2. Skabe prisgennemsigtighed
3. Vurdering af konkurrenterne samt vurdering af produktlivscyklus
4. Prisfastsættelse