

ET HAV AV UTYDELIGE STRATEGIER I NORSKE VIRKSOMHETER

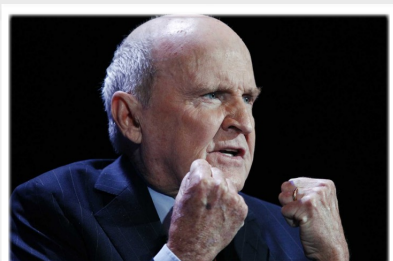
HENNING KARLSEN, COMPETE CONSULTING GROUP

STRATEGI OG LEDELSE

Etter 20 år som rådgiver innen konkurransestrategi og merkevare-ledelse nasjonalt og internasjonalt, spør jeg meg stadig oftere om hvorfor så få norske virksomheter arbeider konseptuelt gjennomført og helhetlig.

Hva er det som gjør at norske bedriftsledere ofte er så mye mindre konseptuelt helhetstenkende og gjennomførte i sin tankegang enn deres internasjonale kolleger?

Er det kanskje derfor Norge fostrer så få suksesser internasjonalt?



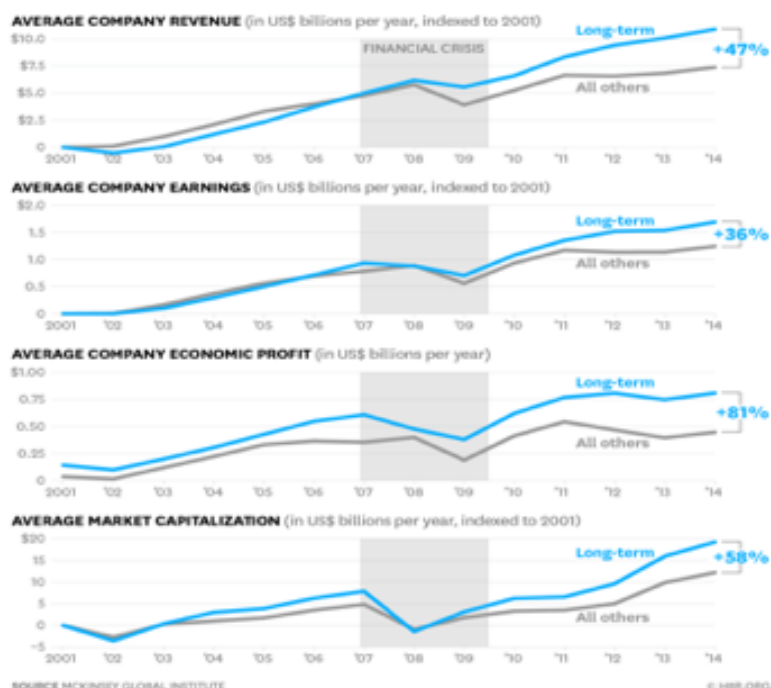
If you don't have a competitive advantage, don't compete, Jack Welch



Varige konkurransefortrinn

Etter to ti-års internasjonal forskning og case-studier er det liten faglig tvil om at helhetlig, konseptuell differensiering er det mest lønnsomme strategi alternativet.

Firms Focused on the Long-Term Exhibit Stronger Fundamentals and Performance



Signifikante likhetstrekk blant virksomheter som lykkes bedre enn sine konkurrenter over tid

I en studie ved London Business School så man på mulige fellestrekk blant virksomheter som lykkes bedre finansielt og markedsmessig enn sine konkurrenter over tid. Ikke overraskende var det åpenbare likheter, først og fremst basert på følgende:

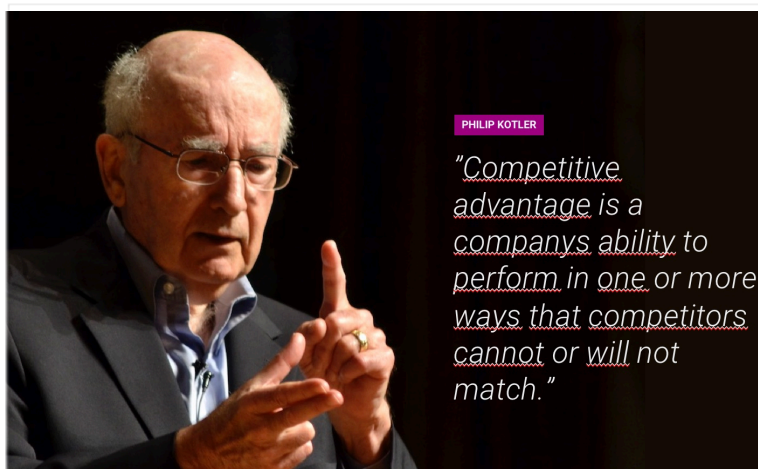
- **Helhetlig Differensiering**
Tydelig konseptuell strategi og strategisk plattform - bygget utenfra og inn - som preger og fargelegger hele verdikjeden (innovasjon, ledelse, kundereise, drift/produksjon, marketing, HR...)
- **Utvidet innsikt**
Benytter mer ressurser enn sine konkurrenter på å forstå kunder og marked (kontekstuell)
- **Utenfra og inn**
Differensiert kundemerverdi som drivkraft i strategien
- **Normbrytende**
Utfordrer og bryter etablerte bransjenormer - Løser relevante, opplevde utfordringer, problemstillinger, frustrasjoner på relevante og annerledes måter enn konkurrentene
- **Verdinettsverk:**
Kontekstuell verdinettversksintegrasjon i tråd med definert strategisk plattform

Vi vet også at merkevare orienterte virksomheter i gjennomsnitt har høyere avkastning på investert kapital enn selskaper som har en mer tilfeldig tilnærming til sin konseptuelle strategi.

Årsaken til norske lederes manglene helhetlige strategifokus henger kanskje sammen med bristende kompetanse om hva konkurransestrategi og merkevareledelse egentlig handler om og hvordan det griper inn i virksomhetens fokus og drift.

La oss begynne helt overordnet. Konkurransestrategi handler grunnleggende om å skape en tydelig og differensiert rolle i markedet - en rolle som på en eller annen måte leverer opplevd og relevant merverdi. Det handler om å utvikle og innrette hele virksomheten etter en bærende ide som fargelegger den samlede verdikjeden - om å fokusere og styre virksomheten slik at alt man gjør bygger på- og støtter opp om hverandre.

Slik tenkning er mangelvare i de aller fleste norske virksomheter. Isteden utvikles det parallelle strategier for ulike områder eller deler av virksomheten, uten at disse er koblet sammen i et overordnet, konseptuelt hele. Det utvikles digitaliseringsstrategier, markedsstrategier, innovasjonsstrategier, HR strategier og finansstrategier løst fra hverandre, med ulike mål og ambisjoner som ofte fordrer ulike og kanskje motstridende prioriteringer. Hver ansvarlig for sin strategioppfyllelse er naturlig nok mest opptatt av å levere på sine løfter og KPI'er, uten at dette henger sammen internt.



Dette er en av de største energityvene, konfliktskaperne og lønnsomhetsdreperne i norske virksomheter. I bunn og grunn kan en virksomhet kun ha en strategi – alt annet er delstrategier som må utledes fra det overordnede, strategiske rammeverket.

Kun én ting avgjør

Studier gjennomført ved London Business School viser at 8 av 10 norske virksomheter er for introverte i sin strategiske tenkning og utvikling. Man er alt for orientert mot sin egen opplevde fortrefelighet, kompetanse, organisasjon, produkter eller tjenester.

Kommersielt spiller det liten rolle hvor dyktig man selv synes man er. Det eneste avgjørende i et konkurranseperspektiv er hvorvidt man oppleves som mer relevant og attraktiv enn sine konkurrenter og substitutter over tid.

I et slikt perspektiv er det lett å forstå at all strategi må bygges utenfra og inn, hvor man grunnleggende er distinkt på hvordan man som

virksomhet skal skape reell opplevd differensiering og merverdi, og at hele virksomheten bygges og utvikles basert på dette. I dette perspektivet er det avgjørende at det strategiske rammeverket bygges ut fra dyp markeds- og kundeinnsikt, og ikke basert på magesfølelse og trosforestillinger slik som så ofte er tilfelle. Det er nettopp slik tenkning som preger de virksomheter som lykkes signifikant bedre enn sine konkurrenter over tid.

Gode strategier handler om å skape verdi for mennesker

Det bærende blant de mer vellykkede virksomhetene er altså at de har definert og lever etter en distinkt strategisk plattform som rammer inn hele selskapets strategi, utvikling og drift. En plattform som tydelig beskriver selskapets rolle, eksistensberettigelse, verdiskapning og arbeidsoppgaver – alt definert utenfra og inn, i form av hvordan man skal skape verdi for dem man er til for.



Dette er like bærende for b2b virksomheter som b2c virksomheter, uansett kategori, bransje eller marked.

Dette står i sterk kontrast til de uendelig mange visjoner og strategiplattformer jeg har lest gjennom de siste 20 år. De fleste av disse har visjoner formulert om interne ambisjoner eller mål for seg selv, formålsformuleringer så lange som et vondt år, og sterk utydelighet i egen differensierende rolle. Da er det heller ikke rart at man får strekk i laget, ulikt fokus, ulike prioriteringer og en vært uklart markedsposisjon.

Toppledelsens ansvar og viktigste fokus

Gjennom denne artikkelen har jeg forsøkt å vise at konseptuell, helhetlig strategiutvikling og implementering er en forutsetning for å lykkes bedre enn sine konkurrenter over tid. I en hver

kommersiell virksomhet som lever i konkurranseutsatte markeder, er dette toppledelsens viktigste anliggende og ansvar. Derfor er det så underlig at så alt for få toppledergrupper har fokus på dette. For, hva er vel viktigere at virksomheten lykkes bedre i markeds konkurransen og tjener mer penger på investert kapital enn sine konkurrenter og derigjennom opparbeider soliditet og arbeidskapital som gir investeringsrom i innovasjon, kompetanse og teknologi konkurrentene ikke klarer å matche?

Oslo, 11.6.2018

COMPETE CONSULTING GROUP AS