

FAST **FORWARD** **STRATEGI**

EN MODERNE OG NØDVENDIG OPFATTELSE AF STRATEGI

ANDERS DREJER
JAKOB BLOK GRABOW

JURIST- OG
ØKONOMFORBUNDETS
FORLAG

Anders Drejer og Jakob Blok Grabow

Fast Forward Strategi

– en moderne og nødvendig opfattelse
af strategi!



Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2016

Anders Drejer og Jakob Blok Grabow
Fast Forward Strategi
– en moderne og nødvendig opfattelse af strategi!

1. udgave, 1. oplag

© 2016 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted

Tryk: Ecograf, Højbjerg

Printed in Denmark 2016

ISBN 978-87-574-2667-0

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Gothersgade 137
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00
e-mail: forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

Indhold

Forord	11
Introduktion	13
Hvad får DU ud af denne bog?	14
Gennemgribende forandring skaber nye behov for strategiarbejdet ..	16
Hvorfor er det egentlig i orden, at din organisation eksisterer?	17
Hvorfor bør det strategiske arbejde egentligt optage dig?	18
Kapitel 1. Hvad er strategi?	21
1.1 Vores opfattelse af strategi	21
1.2 Hvad skal vi med strategi?	24
1.2.1 De rationelle svar – contingency-teori	24
1.2.2 De emotionelle svar – motivation og retning	26
1.2.3 Den klassiske opfattelse af strategi – det utilstrækkelige svar	27
1.3 Behovet for en ny opfattelse af strategi – de største drivere fra strategiteorien	30
1.3.1 Værdiskabelse og kunden	32
1.3.2 Konkurrence på flere planer	33
1.3.3 Og så skal man have de nødvendige kompetencer	34
1.3.4 Hvad kan vi lære af det?	36
1.4 Bogens nøglebegreber	37
1.5 Afsluttende bemærkninger	38
Kapitel 2. Den nye slagmark	39
2.1 Hvor kommer vi fra?	39
2.1.1 Toffler's tredje bølge	39
2.1.2 Det lærende samfund	43
2.2 Hvad betyder det?	45
2.3 Den nye motivation – primadonnaer og morakkere	46
2.4 Teknologi og digitalisering forener primadonnaerne	47
2.5 Vi lever i en global virkelighed	49
2.6 Verden er af lave – postmoderne endda	51

2.7	Kompleksitet og smadret solidaritet	52
2.8	Was that it?	53
Kapitel 3. Strategiske skoler		57
3.1	Ideen om strategiske skoler	57
3.2	Vores inddeling i skoler	59
3.3	De seks skoler	59
3.4	Designskolen	61
3.5	Den strategiske planlægningskole	62
3.6	Positioneringsskolen	64
3.7	Intuitionsskolen	66
3.8	Ressource-Based-skolen	69
3.9	Konkurrenceskolen	71
3.10	Opsummering på skoler og afrunding	74
Kapitel 4. Fast Forward konceptet for strategi		77
4.1	Introduktion til Fast Forward Strategi	77
4.1.1	Behov for »Fast Forward Strategi«?	77
4.1.2	Hvad er Fast Forward Strategi?	79
4.2	Accepter, at strategi er en kvalificeret spådom baseret på fortid, fornemmelse og forretningsforståelse	80
4.2.1	Skabelse af mere end et bud på fremtiden – scenarieteknik	81
4.2.2	Kritisk stillingtagen til antagelser	82
4.3	Vær unik og dyrke konkurrencefordele, værdiskabelse og legitimitet	83
4.3.1	Fra Porter til post-Porter konkurrencefordele	83
4.3.2	Unikhed, værdiskabelse og legitimitet	84
4.4	Hav altid forretningen i førertrøjen	85
4.4.1	Forretningssyn er vigtigt på grund af midlertidighed ...	86
4.4.2	Forretningssyn handler også om magt	87
4.5	Balancer strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse	89
4.5.1	Der er forskellige ledelsesopgaver	89
4.5.2	Der er forskellige arbejdsformer	90
4.6	Lav kun de nødvendige analyser	93
4.6.1	Og lav så de nødvendige analyser!	93
4.6.2	Lav de nødvendige analyser rigtigt	94

4.7	Forankre strategi gennem mennesker	95
4.7.1	Alle vil udvikling, ingen vil forandring	96
4.7.2	Men medarbejderne kan og vil være med	97
4.8	Samarbejd i og ud af forretningen	98
4.8.1	Outsourcing	99
4.8.2	Principper for samarbejde	100
4.9	Forøg organisationens strategiske bevidsthed	101
4.9.1	Vi skal undgå at komme mentalt bagud	101
4.9.2	I stedet for krise skal vi se muligheder	102
4.10	Er det ikke bare at springe over, hvor gærdet er lavest?	103

Kapitel 5. Strategisk planlægning versus emergent strategisk

ledelse	105	
5.1	Introduktion – svaret er altid »det kommer an på«	105
5.2	Præsentation af strategisk planlægning	106
5.2.1	Det teoretiske udgangspunkt	107
5.2.2	Indholdet i strategisk planlægning	108
5.2.3	Hvorfor strategisk planlægning alligevel?	111
5.3	Præsentation af emergent strategisk ledelse	112
5.3.1	Det teoretisk udgangspunkt – Emergent strategy	112
5.3.2	Indholdet af emergent strategisk ledelse	115
5.3.3	Hvorfor anvende emergent strategisk ledelse?	118
5.4	Opsummering af strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse	119
5.5	Hvad afhænger anvendelsen af de to tilgange så af?	120
5.5.1	Turbulente erhvervsbetingelser	120
5.5.2	Sammenhængen mellem turbulens og strategiprocestilgange	122
5.5.3	Erhvervsbetingelser i praksis	124

Kapitel 6. Diskussion af de to tilgange til strategiprocesen

6.1	Hvad adskiller strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse?	125
6.1.1	Ledere træffer rationelle beslutninger – eller hvad?	125
6.1.2	Beslutningsmodeller relateret til strategisk planlægning	128
6.1.3	Beslutningsmodeller relateret til emergent strategisk ledelse	131

6.2	Sammenfatning – hvad adskiller så?	137
6.3	Hvorfor strategisk planlægning ikke kan stå alene	139
6.3.1	Vanskeligt at forudse fremtiden	140
6.3.2	Adskillelse af formulering fra implementering	141
6.3.3	Konsekvenser af nutidens ændrede markedsforhold	142
6.4	Hvorfor emergent strategisk ledelse måske kan stå alene	144
6.5	Afsluttende bemærkninger	145
Kapitel 7. Den kombinerede strategiproces		147
7.1	Kombination af forskellige arbejdsformer	147
7.1.1	To forskellige arbejdsformer	147
7.1.2	Kan de to rummes i samme organisation?	149
7.1.3	Der er altid håb for etablerede virksomheder	150
7.2	Et tidligt eksempel på kombination – Strategisk kompetenceudvikling	151
7.2.1	SKU-modellen	151
7.2.2	SKU-modellens formål og anvendelsesmuligheder	152
7.3	Den kombinerede strategiudviklingsmodel	153
7.3.1	Relevansen af den kombinerede strategiudviklingsmodel	154
7.3.2	Kombinationen af arbejdsformer	156
7.3.3	Udefra-og-ind eller indefra-og-ud?	157
7.3.4	Indhold af den kombinerede model	159
7.3.5	Hvordan forløber processen så?	160
7.3.6	Emner i den kombinerede strategiproces	162
7.4	Afsluttende bemærkninger	164
Kapitel 8. State of the art-indhold af strategi		165
8.1	Udgangspunktet	165
8.2	Vi tager altså ikke alle værktøjer med	166
8.2.1	Det handler om at være unik	166
8.2.2	Det handler om kunden	168
8.2.3	Det handler om at skabe værdi	170
8.2.4	Det handler om forretningsudvikling	170
8.3	Organisationens unikhed	172
8.4	Præsentation af Blue Ocean-strategi	175
8.5	Hvem er kunden og hvad vil de have?	177
8.6	Hvad skal vi kunne for at skabe værdiskabelsen?	180

8.7	En samlet model for forretningskoncept	183
8.7.1	Kundesegmenter	186
8.7.2	Værditilbud	186
8.7.3	Kanaler	186
8.7.4	Kunderelationer	187
8.7.5	Indtægtsstrømme	187
8.7.6	Nøgleressourcer	187
8.7.7	Nøgleaktiviteter	187
8.7.8	Nøglepartnere	188
8.7.9	Omkostningsstruktur	188
8.8	Afsluttende bemærkninger	188
Kapitel 9. Strategi i praksis – fire tilgange		193
9.1	Den effektive tilgang til strategi	193
9.2	Den situationelle tilgang	194
9.2.1	Top-down versus bottom-up	195
9.2.2	Udefra-ind versus Indefra-ud	195
9.2.3	En situationsafhængig model	196
9.3	Den situationelle tilgang i praksis	197
9.3.1	Bottom-up kombineret med Udefra-ind	198
9.3.2	Bottom-up kombineret med Indefra-ud	199
9.3.3	Top-down kombineret med Udefra-ind	200
9.3.4	Top-down kombineret med Indefra-ud	201
9.3.5	Eksempler med mere end en kombination	202
9.4	Strategisk forandringsledelse – at ændre adfærd	203
9.4.1	Opgaven – strategisk forandring	204
9.4.2	Teoretiske tilgange til forandring	204
9.4.3	Principper for strategisk forandringsledelse	205
9.5	Afslutning	210
Kapitel 10. Hvad skal du overveje, før du går Fast Forward?		211
10.1	Hvor langt er vi nu?	211
10.2	Hvad er din organisations strategisk bevidsthed og kapabilitet?	213
10.3	Hvor »Fast« skal I så være?	215
10.4	Hvad skal holdes konstant i strategien?	217
10.5	Hvem skal involveres og hvad skal analyseres?	219
10.6	Hvordan vil du sikre den nødvendige innovationshøjde?	220

10.7	Hvordan undgår du strategisk blindhed?	222
10.8	Hvordan forankres strategi i organisationen?	224
10.9	Afslutning	226
Tak	227
Litteratur	229

Forord

Presset på danske virksomheder og offentlige organisationer har aldrig været større end nu og presset ser ikke ud til at aftage. Mange er nødt til stille sig selv det afgørende spørgsmål – hvorfor er det ok at jeg har en forretning? Når svaret er fundet, så vil mange være nødt til at ændre på deres grundlæggende forretningskoncept, som organisationen fungerer under.

Overgangen fra industrisamfund til vidensamfund gør at du som læser af denne bog nødvendigvis må skabe nye antagelser om marked, kunder, konkurrenter, interessenter og hele den logik, din forretning fungerer efter. Forandringens vinde blæser ind over os i form af en ny global arbejdsdeling, en eksponentiel teknologisk udvikling og en ny opfattelse af arbejde og ledelse, som tilsammen ændrer betingelserne for strategisk ledelse markant.

Der er derfor et stort behov for at du og din organisation udvikler og skærper evnen til at arbejde med strategi og strategiske ledelse. Der er store trusler og muligheder i at klare transformationen fra industrisamfund til vidensamfund via innovation – i øvrigt samtidig med at I er effektive i drift af den nuværende forretning.

Dette har vi arbejdet med i over 15 år! Især indenfor de seneste fem år har vi aktivt arbejdet med og satset på at skabe fremtidens forretninger sammen med partnere i virkelighedens verden, som har haft modet til at ville skabe deres egen fremtid. Dette er dels sket i regi af vores ansættelser hos henholdsvis Aalborg Universitet og Aarhus Universitet og dels i regi af vores fælles rådgivningsfirma, **strategylab**. Men vigtigst af alt er det sket i tæt samspil med spændende virksomheder fra den virkelige virkelighed.

Introduktion

Nu sidder du så med endnu en ny bog om strategi i hånden. Til lykke med det!

Med netop denne bog ønsker vi at gøre en forskel. Ikke for os, men for dig! For at gøre dette har vi forsøgt at skrive en bog, som rummer den nyeste teori, som giver den historiske kontekst, og som er anvendelig i praksis.

For 10 år siden var vi begge involverede i at skrive bogen LUK OP, som har haft en vis indflydelse på den måde, der tænkes strategi på i Danmark i dag. Desværre var LUK OP også tre bøger i en, både i omfang og indhold, og det har vi ønsket at undgå med denne bog, da vi sådan set gerne vil have at du både læser og forstår den. Vi er af flere blevet fortalt, at det er et umuligt projekt at indfri vores ambitioner med en bog. Hvordan kan man forene forfatterens ekspertfaglighed og erfaringer inden for undervisning og rådgivning med hinanden i en samlet fremstilling? For foruden at have undervist i strategi og forretningsudvikling på danske universiteter og uddannelsesinstitutioner i mere end 30 år – samlet set mere end 10.000 konfrontationstimer. Så har vi arbejdet med, og rådgivet mere 100 nordeuropæiske organisationer gennem de sidste 10 år – alt fra iværksættervirksomheder, over ejerledede organisationer, til store internationale koncerner. Mens undervisningen og rådgivningen har stået på, har vi samtidig holdt os tæt på relevante forskningsenheder for at følge med i den rivende udvikling inden vores felt.

Så hvad kan du bruge det til, ud over energibesparelsen fra den varme luft? Det kan du, fordi denne bog netop forener disse tre ting, så vi overvinder det umulige OG undgår at lave det ubrugelige, som jo desværre også kan ske.

For siden *LUK OP* udkom i 2004, har der været stille i den danske verden for strategibøger, der forener de voldsomt foranderlige omgivelser med konkret indhold til maksimal værdiskabelse for virksomhedernes arbejde med strategi og forretningsudvikling. Med *denne bog* ønsker vi at fortsætte, hvor *LUK OP* slap, og fordøje de sidste 10 års forandring i erhvervslivet og de tilhørende omgivelser for at give dig et konkret billede af, hvad strategi og forretningsudvikling handler om i dag.

Hvad får DU ud af denne bog?

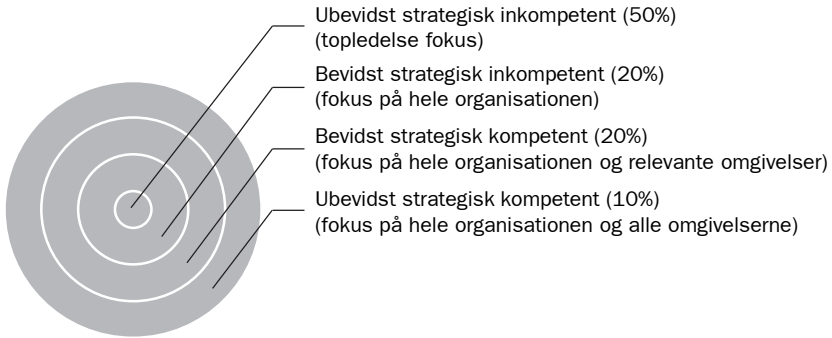
Denne bog er nok ikke for alle. Den er ikke for de ledere, som ikke kan eller vil se værdien af at arbejde med strategi overhovedet. Sådanne ledere vil jo, i sagens natur, aldrig kunne overtales til at læse en bog om strategi, så fred være med dem. På samme måde er bogen heller ikke for de ledere, der er så rutinerede og modne i deres strategiske arbejde, at strategi er kommet ind på rygraden. Denne gruppe har formodentlig ikke brug for en ny strategibog – medmindre de da selv skriver den for at få en refleksion på deres egen praksis.

Derimod retter bogen sig mod alle de andre, de mange. Bogens målgruppe er sådan set alle de personer, som i deres organisation, kan tænkes at blive involveret i en diskussion af og udvikling af organisationens strategi. Og det er mange at favne. Nogle af jer læsere vil vide meget om strategi og have megen erfaring – I kan med fordel gå lidt let hen over de teoretisk tunge kapitler, primært kapitel 3 og 5 – mens andre med lidt mindre viden med fordel kan bruge lidt mere energi på baggrundsteorien og måske endda supplere med at se på det righoldige materiale om strategiteori, som er samlet på forfatterens hjemmeside.

Dansk erhvervsliv består for størstedelens vedkommende af små og mellemstore virksomheder med rimelige forretningsmæssige resultater og med lysten til at arbejde målrettet og systematisk med forretningsudvikling for at »få gjort noget ved strategien«. Det er dem, der kan få nytte af Fast Forward Strategi.

Udvikling af de strategiske ledelseskompetencer sker som resultat af inspiration i dagligdagen samt »instruktion« fra de nære omgivelser, men med en manglende dybere forståelse for de mekanismer, der udfordrer og udvikler virksomheden. Kompetenceudvikling af hele virksomheden er målet, hvor flere og flere over tid får øjnene op for strategien, kunderne og forretningsudviklingen. Parallelt hermed former sig nye kompetenceprofiler samt en mere professionel ledergruppe.

Ser man kompetenceudviklingen af virksomheden for dens strategiske formåen over tid, vil der være tale om en spiral (se figur 1), der spreder sig ud ad i organisation og løbende dækker større dele af virksomhedens omgivelser.



Figur 1. Strategisk kompetencemodel

Accepterer man denne bevægelse, erkender man også, at det aldrig er for sent at komme i gang. For kigger man på de tal der står anført i parentes efter hvert af niveauerne, så indikere de strategylabs forventede fordeling i procent af det samlede danske erhvervsliv, baseret på vores rådgivningsarbejde gennem mere end 15 år og med over 100 forskellige virksomheder.

Ubevidst strategisk inkompetent	Strategi er en pligtøvelse, som vi udfører af dårlig samvittighed eller slet ikke. Værdien af strategi er svær at se – det virker besværligt, og får vi nok ud af det?
Ubevidst strategisk kompetent	Strategi er den primære del af topledelsens arbejde. Topledelsen tager selv ansvaret for arbejdet med strategi og tilpasser det til virksomhedens behov. Vi har ikke brug for rådgivere mere.
Bevidst strategisk kompetent	Strategi er en naturlig del af topledelsens arbejde. Vi er begyndt at se, hvordan vi bør arbejde med strategi, så det passer til os. Vi kender strategiens metoder og har erfaringer med dem.
Bevidst strategisk inkompetent	Strategi er noget, som vi har erkendt behovet for. Vi er motiverede, men ved ikke, hvordan vi bør gøre. For ofte drukner strategi i den daglige drift.

Figur 2. Definitioner på strategiske kompetenceniveauer

Det er vores fornemmelse, at der findes et stort potentiale ved at flytte virksomhedernes strategiske formåen fra *ubevidst strategisk inkompetent* til *bevidst strategisk kompetent*, blandt andet ved hjælp af den bog, du netop sidder med mellem hænderne. Udfordringen er dog tit, at de ubevidst strategisk inkompetente ledere og virksomheder ej heller ser behovet for at arbejde med strategi og forretningsudvikling, selvom en bekymrende stor andel af erhvervslivet nok reelt befinder sig her.

Gennemgribende forandring skaber nye behov for strategiarbejdet

Når vi nu engang præsenterer et nyt koncept og en ny tilgang til arbejdet med strategi, så bunder det ikke kun i lysten til bringe strategibegrebet videre, det bunder først og fremmest i vores erfaringer og indsigt i behovet for nye tanker om, hvordan værdiskabende strategier bliver til, og hvordan vi får deres fulde berettigelse. At der så parallelt hermed rent samfundsmæssigt kan spores adskillige tegn på, at erhvervsbetingelserne har ændret sig, og at konsekvenserne heraf er at spore direkte i organisationers overlevelsessevne.

Ser vi tilbage på en tiårig periode fra årene 2005 til 2014, har næsten 43.000 virksomheder måtte gennemgå en konkurs, hvilket til sammenligning er mere end en fordobling, hvis man ser på årene fra 1995 til 2004. Med andre ord er der noget, der kunne tyde på, at gennemgribende forandringer i samfundet har stillet organisationer over for nogle helt nye udfordringer, som man måske først lige er ved at få øjnene op for. Det stiller store krav til, at vores organisationer formår at udfordre sig selv og deres eksistensberettigelse, og for at gøre det har vi brug for at få suppleret vores organisatoriske værktøjskasse med aktuelle metoder til at forstå den virkelighed, vi står midt i.

Så er det ikke gået op for dig endnu, at dine omgivelser er under forandring, og har du heller ikke fået øjnene op for, hvordan du kan fordøje disse forandringer ift. din egen organisation og dennes forretninger, så kunne det måske være en god ide at læse lidt videre i denne bog, da vi gennem de forskellige kapitler vil give vores bud på, hvordan du som medarbejder, leder, ejer, bestyrelsesmedlem eller andet kan være med til at sætte dagsordenen for din virksomhed og forhåbentlig få øje på de fremtidige forretningsmuligheder i tide.

Hvorfor er det egentlig i orden, at din organisation eksisterer?

I forlængelse af det foregående burde du måske stille dig selv spørgsmålet – hvorfor er det i orden, at din organisation eksisterer og bliver ved med at eksistere?

Fra den klassiske strategiteori har vi lært at analysere omgivelser og organisationer for at finde ud af, hvilken del af et givet marked der var mest attraktivt at være i, for så derfor at bestemme, hvordan vores organisation havnede der. Det har i mange år vist sig at være tilstrækkeligt, set i forhold til den gældende konkurrenceintensitet i markedet samt forudsigelighed af markedets udvikling. I de senere år er det så småt gået op for flere og flere af os, at denne kontinuerlige udvikling sandsynligvis ikke fortsætter. I 2008, 2009 og 2010 lukkede vi lidt øjnene for det, som foregik lige foran os, da vi antog, at markederne blot var ramt af en midlertidig krise, der igen på et tidspunkt vil fortage sig, så alt blev som før. Her otte år senere har langt de fleste af os så accepteret, at markedsvilkårene fra før 2008 nok ikke rigtigt kommer tilbage – nogle mere modvilligt end andre. Så nogle af os har fået et nyt syn på det marked, vores organisation befinder sig i. Og mange af os er blevet forskrækket og overrasket, da de traditionelle spillere ikke længere er der alle sammen, og måden at gøre forretning på har også ændret sig, ja sågar kunderne ser ud til at være af en anden slags. Og det er en stor mundfuld for mange at sluge! For hvordan skal vi nu fortsætte med at drive vores forretning, hvis så mange ting er forandret?

Desværre har overraskende mange valgt at fortsætte med at gøre, som de altid har gjort, måske kombineret med prisreguleringer eller andre mindre tiltag i et desperat forsøg på at stabilisere forretningen.

Se bare på, hvad er der sket for branchen af elektronikforhandlere, som Fona, Merlin, Expert, Elgiganten, 2tal, etc. De vågnede en dag og opdagede, at kunderne ikke rigtig kunne finde ned i deres store og fine butikker længere. Hver især prøvede man mange forskellige traditionelle tiltag, men Elgiganten var de første i branchen, der for alvor fik øjnene op for, at kunderne ikke kun læste og prissammenlignede elektronikprodukter via internettet, de var sågar også begyndt at handle produktet på nettet. Den umiddelbare reaktion for resten af detailhandlen for elektronikprodukter var forargelse og en forundring over, at kunderne da virkelig kunne være

så kyniske. Men stille og roligt ad åre har branchen – måske nødtvunget – accepteret, at vil man holde fast i kunderne, så er det ikke nok at have en flot butik, det rigtige sortiment og den rigtige pris – nej, du skal også have den eller de rigtige kundefadgange. Så når en kunde tilfældigvis finder vej ind på din hjemmeside, så skal det være lige så nemt og trygt at gennemføre købet her som i den fysiske butik og vel at mærke med samme vilkår og rettigheder. Med andre ord har de enkelte virksomheder været nødsaget til at undersøge, hvorfor de reelt har ret til at være i markedet.

Og det er en ny overvejelse at gøre sig for rigtig mange organisationer. Altså ikke bare at kunne tage for givet, at man har ret til at eksistere, og det blot handler om at finde den rigtige plads i markedet – men at man nu også skal forholde til sit eget eksistensspørgsmål. Merlin nåede i elektronikbranchen aldrig rigtig at finde et svar herpå, hvorfor de måtte dreje nøglen om og starte forfra som udelukkende et online-selskab med en ny ejer.

Spørgsmålet, man bør stille sig selv, er derfor – hvorfor har vi som virksomhed ret til at eksistere? Og som hjælp til at finde det svar vil vi introducere nogle forskellige værktøjer.

Hvorfor bør det strategiske arbejde egentligt optage dig?

Kort sagt: Fordi du allerede arbejder med strategi på et sandsynligvis mere eller mindre bevidst og modent stadie.

Der er naturligvis flere nuancer i dette korte svar, men helt fundamentalt er strategi, har strategi altid været og vil strategi altid være en grundlæggende præmis for at drive og udvikle en forretning. Spørgsmål bliver så nærmere, hvilket bevidsthedsniveau man ønsker at arbejde strategisk på – men mere om det i næste afsnit.

Man kan sagtens vælge at ignorere det strategiske ledelsesarbejde – det fører også til, at virksomheden har en strategi forstået som de handlingsmønstre, som kan identificeres over tid. Men er det ikke mere betryggende og tilfredsstillende at agere frem for at reagere?

I gennem de sidste 50-60 år, hvor strategi for alvor er blevet praktiseret i organisatorisk sammenhæng, har vi set en udvikling og udfoldelse af strategibegrebet. Fra at være en meget ensidig og akademisk disciplin til i dag at være en ekstrem dynamisk og kompleks ledelsesdisciplin og ledelsespraksis, med de begrænsninger og udfordringer det giver. Den største

udfordring har altid været, og er det i høj grad stadig, at få mangfoldiggjort indsigten i strategiarbejdet samt forretningsfokuseret de afledte handlingsinitiativer.

Vi oplever desværre stadig alt for mange virksomheder, der undlader at agere strategisk bevidst, men overlader deres virksomheds fremtid til tilfældighederne. Selv de ledere, som har erkendt fordelene ved at arbejde strategisk, har ofte svært ved at lykkes med det i praksis. Alt for ofte bliver strategi til en dårlig samvittighed over alt det, som man ikke får hul på. Endnu værre er det, når strategi bliver en årlig pligtøvelse, der gennemføres i ledelsen for derefter at drukne i den daglige drift.

Vi har derfor udviklet en tilgang til strategiarbejdet, som er pragmatisk og baseret på menneskelig indsigt og rettet mod, hvordan virksomheden målrettet skaber mest mulig værdi. Vi kalder dette for »Fast Forward Strategi«. Vi mener, at alle de, som arbejder bevidst og reflekteret med strategi, vil kunne drage nytte af at arbejde med principperne i og processen for Fast Forward Strategi.

Refleksionsøvelse

Inden du går i gang med at læse bogen, så brug lidt tid på at besvare de følgende spørgsmål:

1. Hvordan definerer I strategi i din organisation?
2. Hvad er den officielle ledelsesmæssige begrundelse for at arbejde med strategi?
3. Hvor kompetente – ud fra modellen i figur 2 – vil du mene, at I er til at arbejde med strategi? Hvorfor?

Ud fra dine svar, tænk over, om den måde I arbejder med strategi på i din organisation, er den rigtige og den tilstrækkelige? Eller om I burde ændre jeres praksis?

Nu er du i gang med bogen og med på en læringsrejse, for vi vil ikke bare have, at du læser bogen. Nej, du skal arbejde med bogen, du skal tænke og reflektere, og bagefter skal du gå tilbage i din organisation og handle! Måske anderledes, end du gør i dag – om ikke andet ønsker vi dig en god rejse!

Anders & Jakob



PS: Hvis du ikke selv bruger bogen eller kommer til det, så giv den videre til en anden. Bare et forslag!

FORANDRINGENS VINDE blæser vedvarende ind over os i form af en ny global arbejdsdeling, en eksponentiel teknologisk udvikling, vidensamfundet og en ny opfattelse af arbejde og ledelse, som har ændret betingelserne for strategisk ledelse markant, og sat en ny dagsorden.

EN DAGSORDEN der gør, at du nødvendigvis må skabe nye antagelser om marked, kunder, konkurrenter, organisationen og hele den logik din forretning fungerer efter. Det er på tide ikke bare at erkende, men at handle.

PRESSET PÅ DANSKE VIRKSOMHEDER og offentlige organisationer har aldrig været større end nu, og presset ser ikke ud til at aftage. Mange er nødt til stille sig selv det afgørende spørgsmål – hvorfor er det ok at jeg driver en virksomhed? Når svaret er fundet, vil mange være nødt til at ændre på det grundlæggende forretningskoncept, som organisationen fungerer under.

TÆNK LIDT OVER DET og læs denne bog. Her giver forfatterne – et par af landets fremmeste forskere og rådgivere inden for strategi og innovativ forretningsudvikling – deres unikke bud på en ny måde at tænke strategi på.



9 788757 426670

ISBN 978-87-574-2667-0