

At balancere fornyelse og fastholdelse er et strategisk dilemma

Mange organisationer oplever et dilemma, når den strategiske retning skal udstikkes. For hvordan sikrer man, at de nuværende vigtige, profitable forretningsområder bevares – samtidig med at organisationen fornys og skaber nye forretningsområder? Det er en svær balancegang – og et dilemma, som jeg ofte møder og forsøger at besvare sammen med mine kunder i strategiarbejdet.

Af Lars Østerby, konsulent

En strategi har typisk en håndfuld strategiske indsatsområder (fokusområder/pejlemærker). Uanset hvad vi kalder dem, så er det områder, som skal have et særligt fokus i forhold til organisationens ressourcer i den kommende strategiperiode. Og når strategien skal flytte organisationen fremad, opstår der ofte et dilemma i forhold til at fastholde de attraktive kerneområder.

Der er ikke noget let svar på at balancere fastholdelse og fornyelse; sådan som det oftest er tilfældet med ledelsesmæssige dilemmaer. Men der er en række overvejelser, man kan gøre sig, når man som leder udstikker strategien for organisationen. Lad os derfor kigge på fem overvejelser, der kan hjælpe beslutningsprocessen.

1) Hvem er dine nuværende konkurrenter, og hvordan definerer du dit marked?

En af de hyppigste strategiske faldgruber er at definere sit marked – og dermed sine konkurrenter for snævert.

Den strategiske litteratur er fuld af eksempler på organisationer, der har defineret deres marked for snævert. Dermed har fokus været på det produkt eller service, de har solgt – frem for det behov de opfylder. Og selv om det er nemt at være klog retrospektivt, så er der organisationer, der er blevet lagt i graven, fordi de så sig selv som værende i branchen for et bestemt produkt eller ydelse – frem for at opfylde et behov. Der er derfor en verden til forskel mellem at spørge: "Hvilket produkt/service sælger vi til vores kunder?" I forhold til at spørge: "Hvilket behov dækker vi hos vores kunder (brugere eller borgere)?"

Hvis man fokuserer på behov i stedet for produkt, vil det derfor også være naturligt at stille det strategiske spørgsmål: "Hvem kan blive alternativer til os i fremtiden?" I forhold til at spørge: "Hvem er vores konkurrenter?"

De spørgsmål, vi stiller os selv i strategiprocessen, er helt afgørende for de svar, vi får.

2) Er vores innovation og fornyelse drevet af interesse og passion? Og er de gamle strategiske højborge blevet kedelige og støvede?

I mange organisationer er der et prestige-hierarki, hvor de nye forretningsområder bliver set som mere interessante og prestigefyldte end de gamle og lidt støvede. Dette hierarki er ofte omvendt proportionalt med værdiskabelsen. Og her skal man som leder virkelig passe på, at jagten på fornyelse ikke (alene) er drevet af passion og forførelse af det nye.

Passion er naturligvis fantastisk. Men vores strategiske valg og fravalg bør være drevet af både hjerte og hjerne. Og nogle gange er det nye "legetøj" bare mere spændende at beskæftige sig med, hvorved tidsforbrug i organisationen og investeringer ikke står mål med hverken nuværende indtjening eller fremtidigt potentiale.

Samtidig risikerer du som leder at skabe et organisatorisk A- og B-hold; hvor A-holdet beskæftiger sig med det nye og spændende, får tildelt de knappe ressourcer og soler sig i opmærksomhed, mens den del af organisationen, der finansierer udviklingen, oplever at være på B-holdet.

3) Er vi villige til at skabe innovation og fornyelse – selv, hvis det udfordrer vores nuværende, strategiske højborge?

Dette spørgsmål adresserer i høj grad dilemmaet omkring 'kannibalisering'. Som leder skal man være i stand til at spørge sig selv – og hinanden – om, hvorvidt man tør udfordre de områder, hvor organisationen har størst succes. Hvis ikke, man tør udfordre ens højborge, løber man risikoen for at blive fastlåst og miste evnen til at tilpasse og forny sig.

Fornyelse og innovation er vigtigt – også når det gamle fungerer godt. Ja, måske er det primært, mens det gamle fungerer godt, at vi har mentalt og finansielt overskud til at fokusere på fornyelse. Og hvis vi ikke selv udfordrer vores eksisterende succeser og cash cows, vil andre så gøre det?

I kan også stille jer selv spørgsmålene: I hvor høj grad, er det muligt at videreudvikle jeres eksisterende forretningsområder? Kan vi gentænke og udvikle disse – og hvor meget? Eller kræver det vitterligt helt nye forretningsområder?

4) I hvor høj grad er vi i gang med at udvikle en strategi for den kommende periode – og i hvor høj grad er vi i gang med at beskrive vores nuværende forretningsmodel?

Der er ikke nogen hovedregler for, hvor meget af strategien, der skal fokusere på fornyelse, og hvor meget der skal fokusere på fastholdelse. Men det er afgørende, at strategien og dens strategiske indsatsområder bringer os frem til vores vision og mål. Og vi skal være varsomme med at lave et billede af vores nuværende (eventuelt meget succesfulde) forretningsmodel og så kalde det en strategi.

Strategien skal være det, der sikrer, at vi når vores fremtidige mål. Så strategien må ikke blive et øjebliksbillede af, hvordan vi agerer lige nu – uanset hvor succesfuldt det så måtte være.

5) Og sidst men ikke mindst: Hvad er vores risikovillighed?

At satse på nye strategiske indsatsområder kommer altid med en risiko.

Uanset, hvor godt du har gennemført din strategiske analyse og forstår dit marked og dine kunder (borgere eller brugere) og har lavet dine business cases, så ender vi tit med følelsen af at kigge ind i en fedtet krystalkugle, hvor vi skal træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag.

Så uden øvrige sammenligner med gambling, er du alligevel nødt til at spørge dig selv om, hvor meget du har "råd til at spille for?" Hvad er indsatsen? Og hvad er præmien? Og hvor mange "væddemål" er vi villige til at tage?

Ovenstående er fem overvejelser du med fordel kan gøre dig i dit strategiarbejde, når du skal beslutte dig for den vanskelige balance mellem fastholdelse af organisationens nuværende succeser og udvikling af nye nødvendige forretningsområder. Jeg kan ikke give dig svarene. Men jeg kan hjælpe dig og din organisation i processen med at få adresseret spørgsmålene og få udarbejdet en strategi, der sikrer jeres organisation succes i fremtiden.