

Hjælp til selvhjælpsmateriale til strategiudvikling i små og mellemstore virksomheder i Jammerbugt Kommune.

Erhvervscenter Jammerbugt

72 57 89 80

Udarbejdet af Casper Roed

Indhold i værktøjet

1. SWOT analyse.....	3
Styrker/Svagheder:	3
Muligheder/Trusler:	5
2. Vurdering og prioritering af elementerne fra SWOT analysen	7
Interne stærke og svage sider.....	7
Eksterne muligheder og trusler	8
3. Mulige strategiske tiltag	10
Værktøjskasse	10
4. Konkurrerende virksomheder.....	13
5. Strategier.....	15
Vækststrategi	15
Konkurrencestrategi	17
Strategi/Forretningsplan.....	19
6. Nedskrivning af strategiplanen.....	21

Vejledning

Dette strategiudviklingsværktøj er opdelt i 6 forskellige strategiudviklingsdele. Det er vigtigt, at man under udarbejdelse af virksomhedens strategiplan ikke læser længere frem i værktøjet end den del man umiddelbart arbejder med. Dette for, at man ikke bevidst/ubevidst undlader dele i udarbejdelsen, der kunne vise sig, at være essentielle for virksomheden og dennes fremadrettede strategi. Derfor er det også vigtigt, at man bruger den tid det tager for, at man får tænkt/diskuteret alle dele af de forskellige aspekter igennem, inden man går fra en strategiudviklingsdel til den næste. Udarbejdelsen kan ske af den enkelte leder i virksomheden, men er der en lille gruppe af nøglepersoner i virksomheden vil det være oplagt, at disse personer deltager i processen for på den måde, at få forskellige synsvinkler og diskussioner i gang om de forskellige elementer i strategiudviklingsværktøjet.

1. SWOT analyse

Via SWOT analysen identificeres virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler. Her er det vigtigt, at være kritisk omkring alle fire elementer, da fx en svaghed ikke nødvendigvis er en negativ ting. Endvidere vil denne analyse danne grundlag for den efterfølgende udarbejdelse af den endelige strategi- og forretningsplan for virksomheden.

Styrker/Svagheder: Her beskrives virksomhedens interne stærke og svage sider.

	Effekt for virksomheden			Indflydelse på præstation	
	Styrke	Neutral	Svaghed	Høj	Lav
Brankekendskab					
Distribution og logistik					
Evne til in/outsourcing					
Finansiering/egenfinansiering					
Geografisk beliggenhed					
Kompetenceniveau					
Kvalitetsniveau					
Ledelse					
Markedsføring					
Markedsposition					
Miljøforhold, efterleve					
Netværk					
Omdømme					
Omstillingsparathed					
Pris strategi					
Produktportefølje					
Produktudvikling					
Profitabilitet					
Rekruttering					
Salg og afsætning					
Serviceniveau					
Teknologisk anvendelse					
Uddannelse					
Virksomhedens information udadtil (fx web.)					
Virksomhedens størrelse					

Muligheder/Trusler: Her beskrives virksomhedens eksterne muligheder for, at styrke, forbedre og udvikle fokusområdet, samt de eksterne trusler, der kan påvirke virksomhedens eksistens.

	Effekt for virksomheden			Indflydelse på præstation	
	Mulighed	Neutral	Trussel	Høj	Lav
Branchepotentialer					
Distribution og logistik					
Finansiering					
Fysiske rammer					
Geografisk beliggenhed					
Globalisering					
In/outsourcing					
Indkøbspriser, stigende					
Kompetencemangel					
Kompetencetilførsel					
Konkurrenceforhold					
Kritisk masse mangler					
Kundeforhold					
Lovgivende parametre					
Markedsændringer					
Netværk					
Nye markedstrends					
Omsætning af ny viden					
Pris fordel					
Pris ulempe					
Produktportefølje					
Produktudvikling					
Rekrutteringsproblemer					
Salg og afsætning					
Skatter og afgifter					
Substituerende produkter					
Teknologisk udvikling					
Uddannelse					

2. Vurdering og prioritering af elementerne fra SWOT analysen

Grundlaget for vurderingen og prioriteringen lægges ved, at stille spørgsmål til de enkelte elementer fra SWOT analysen. Eksempler på spørgsmål kunne være, elementets økonomiske effekt for virksomheden, tidshorisont, ressourcebrug, sandsynlighed, varighed, risikoaspekter, osv. Hvert element gennemgås nøje, for derefter at finde de vigtigste og prioritere dem via point, som beskrevet i det nedenstående.

Interne stærke og svage sider

De i SWOT analysen fremkomne stærke og svage sider skal nu vurderes og prioriteres, således at de fem vigtigste elementer findes. Prioriteringen finder sted ved, at fordele 20 point på de fem vigtigste elementer, hvor vigtigste element får 6 point, det næst vigtigste får 5 point, osv. Dette gøres for bedre at kunne udarbejde en fokuseret strategi- og forretningsplan.

Stærke sider, de fem vigtigste og hvorfor:

6 point:

5 point:

4 point:

3 point:

2 point:

Svage sider, de fem vigtigste og hvorfor:

6 point:

5 point:

4 point:

3 point:

2 point:

Eksterne muligheder og trusler

De i SWOT analysen fremkomne muligheder og trusler skal nu vurderes og prioriteres, således at de fem vigtigste elementer findes. Prioriteringen finder sted ved at fordele 20 point på de fem vigtigste elementer, hvor det vigtigste element får 6 point, det næst vigtigste får 5 point, osv. Da dette er udefrakommende muligheder og trusler, er det som oftest ikke noget virksomheden selv kan ændre på, men i en del tilfælde kan muligheder forbedres og trusler mindskes ved at være opmærksom på disse i god tid.

Muligheder, de fem vigtigste og hvorfor:

6 point:

5 point:

4 point:

3 point:

2 point:

Trusler, de fem vigtigste og hvorfor:

6 point:

5 point:

4 point:

3 point:

2 point:

3. Mulige strategiske tiltag

Der er nu gennem udarbejdelsen af punkterne 1 og 2 opstillet en række styrker, svagheder, muligheder og trusler. De fem vigtigste elementer i hver af kategorierne, fundet under punkt 2, skal der nu arbejdes videre med. Dette gøres ved, at hvert af de fem elementer i hver kategori gennemarbejdes, og nedskrives, vha. de nedenstående fire punkter. Når dette er gjort, skulle man gerne stå tilbage med en række forskellige muligheder for den senere strategiudvikling.

- Styrker kan anvendes til...
- Svagheder kan overvindes ved...
- Muligheder skal udnyttes ved...
- Trusler skal afværges ved...

Når disse forskellige muligheder er gennemarbejdet og nedskrevet er det sandsynligt, at man igen må til at sortere i disse for at kunne sammensætte en strategiplan, der også i den pågældende periode har en vis sandsynlighed for at lykkes. Valg og fravalg her, kan begrundes med hvad, der giver resultat på bundlinjen. Det skal dog huskes på, at en strategiplan til en vis grad handler om at presse sig selv via ambitiøse målsætninger, derfor skal strategiplanen formuleres således, at man har nogle seriøse fremadrettede mål.

Værktøjskasse

Værktøj til brug under arbejdet med mulige strategiske tiltag. Figuren på næste side illustrerer, at de udefrakommende muligheder skal kædes sammen med virksomhedens stærke sider, således at mulighederne udnyttes. Samtidig skal virksomheden være opmærksom på, at mulighederne kan blive begrænset af virksomhedens svage sider, såfremt der ikke fokuseres på at forbedre disse sider. Desuden viser figuren, at de eksterne trusler i særdeleshed kommer i spil, i forhold til de interne svage sider virksomheden har, derfor vil et stadigt fokus på forbedring af de svage sider være at foretrække. Samtidig kan de interne stærke sider være med til, at begrænse de eksterne trusler, såfremt de stærke sider udnyttes optimalt.

4. Konkurrerende virksomheder

Under dette punkt er meningen, at der skal tænkes over de konkurrenter, der måtte være indenfor samme eller lignende arbejdsområder som virksomheden arbejder i.

- Hvem er de største konkurrenter, hvad er deres hovedprodukter og hvor er de beliggende?

- Hvad ser du af styrker i de konkurrerende virksomheder og er disse styrker en trussel for din virksomheds eksistens?

(kunderelationer, leveringstid, pris, kvalitet, synlighed, osv.)

- Hvad er de primære forskelle på deres produkter og dine produkter?

(pris, kvalitet, leveringstid, service, osv.)

- Hvad er dine styrker (hvad vinder du på) i forhold til dine konkurrenter?

- Andet:

5. Strategier

Vækststrategi

Ansoff's vækstmatrix viser et sæt af mulige strategiske retninger en virksomhed kan tage. De grundlæggende retninger er vist i den nedenstående figur. Der vil under figuren være en beskrivelse af de forskellige muligheder, som bør gennemlæses inden overvejelser om og valg af vækststrategi træffes.

Ansoff's Vækstmatrix:

		Produkter	
		Eksisterende	Nye
Markeder	Eksisterende	Markedspenetrering/konsolidering	Produktudvikling
	Nye	Markedsudvikling	Diversifikation

- *Markedspenetrering:* Det typiske sted en virksomhed starter og herfra bevæger sig til en af de andre kategorier eller vælge at penetrere det eksisterende marked med de eksisterende produkter yderligere, og altså blive i dette hjørne af matrixen. Under denne del af matrixen ligger også en anden mulighed, nemlig konsolidering, der går ud på at beskytte det eksisterende marked og de eksisterende produkter og er derfor som sådan ikke en egentlig vækststrategi.

Konsolidering, er som nævnt ikke en egentlig vækststrategi, men går mere ud på at man beskytter sit allerede opnåede profitable marked mod aggressive konkurrenter, der forsøger at opnå større markedsandele. Derudover kan der også være tale om opretholdelse af sine markedsandele i et marked, der total set er i negativ vækst. Her kan alternativet være at sælge nogle af sine aktiver til andre virksomheder.

Yderligere markedspenetrering har den fordel, at det bygger på den eksisterende strategi der allerede eksisterer i virksomheden, således skal man ikke ud og indtage ukendte forretningsområder. Den mulige større markedsandel via denne strategi kan også give andre fordele, som bedre forhandlingsmuligheder overfor købere og leverandører. Det skal dog også tages op til overvejelse, at konkurrenter ofte vil gå meget langt for at forsvare deres markedsandele, der kan opstå priskrig og fx dyre marketing kampe.

- *Produktudvikling:* Her vil virksomheden levere ændrede eller nye produkter/services på det allerede eksisterende marked. Men produktudvikling kan være relativt dyrt og behæftet med høj risiko, da man typiske skal involvere ny teknologi, der ikke tidligere

Konkurrencestrategi

Porters Generiske Strategier (typer af strategier) viser måder hvorpå man kan sikre indtjening i virksomheden. Modellen er opstillet i den nedenstående figur. De i figuren opstillede elementer vil under figuren blive beskrevet, dette bør gennemlæses inden overvejelser om og valg af konkurrencestrategi træffes.

Porters Generiske Strategier:

		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Differentiering
Konkurrencemæssigt sigte	Bred (Hele markedet)	Omkostningsleder	Differentiering
	Smal (Segmenter)	Omkostningsleder/fokus	Differentiering/fokus

Konkurrencemæssig fordel:

- *Omkostningsleder:* Vigtigste omdrejningspunkt i virksomheden er omkostningsstyring, da et lavere omkostningsniveau end de konkurrerende virksomheder er målet for en virksomhed, der placerer sig i dette felt. Højere indtjening kan opnås enten ved, at de lave enhedsomkostninger bruges til, at give en lavere pris end den gennemsnitlige markedspris, for derved at tiltrække flere kunder, således at virksomhedens samlede indtjening øges. Eller ved, at tilbyde sine produkter til den gennemsnitlige markedspris og, via de lave enhedsomkostninger, opnå en højere profit end virksomhedens konkurrenter. Omkostningslederstrategien kan være en mulighed når;
 - Der er stor konkurrence på prisen mellem de eksisterende udbydere.
 - Branchens produkt er et standardprodukt/mange udbydere, og kunderne kan shoppe rundt mellem leverandører.
 - Produktdifferentieringsmulighederne er små.
 - Produktet anvendes på samme måde af kunderne, der derfor stiller de samme krav.
 - Lave skifteomkostninger ved at shoppe rundt mellem leverandørerne.
 - Relativt store kunder, der derfor besidder stor forhandlingskraft.
- *Differentiering:* Virksomhedens produkt eller serviceydelse tilfører noget unikt i forhold til de konkurrerende produkter, fx unikt design, hvorigennem formålet er, at kunne opnå en højere pris og deraf følgende indtjening over gennemsnittet i forhold til konkurrerende produkter/services. Differentieringsstrategi anvendes ofte i praksis i sammenhæng med segmentering, således at virksomheden kan differentiere sig overfor

bestemte kundesegmenter. En differentiering kan udvikles gennem; høj produktkvalitet, unik service, mærkevareimage, design og unik leveringspolitik.

En differentieringsstrategi kan med medføre reaktioner fra de konkurrerende virksomheder enten ved, at disse kopierer produktet/servicen eller ved, at de udvikler yderligere på det differentierede, således at de opnår en bedre differentieringsstrategi.

Konkurrencemæssigt sigte:

- *Fokusstrategi:* Under denne kategori skal virksomheden finde sit konkurrencemæssige sigte, dvs. vælge mellem at betjene hele markedet eller betjene en del af markedet. En virksomhed, der vælger en fokuseret strategi, specialiserer sig i et givent marked med efterfølgende omkostningsminimering eller differentiering i forhold til de udvalgte segmenter. Helt afgørende for, at indlede sig på en fokusstrategi er det, at virksomheden kender forbrugernes karakteristika og størrelsen af det givne marked. Markedet og de forskellige målgrupper skal sandsynligvis rammes med forskellige midler, dette er segmenteringen af markedet og denne kan laves ud fra fx Business-to-Consumer eller Business-to-Business princippet. Business-to-Consumer går bl.a. på; geografisk, demografisk (alder, køn, uddannelse/job, husstandsindkomst) og adfærd (bruger/ikke-bruger, loyal/ikke-loyal). Business-to-Business går bl.a. på; demografisk (branche, firmastørrelse), produktion (teknologi, lille/stort sortiment) og personlige relationer (kundematching, "kemi", loyalitet).

Der er nu ovenover oplistet og beskrevet konkurrencestrategier, gennem disse kan der nu tages stilling til hvilket konkurrencestrategisk område virksomheden skal arbejde ud fra. På de nedenstående linjer noteres den valgte retning, samt begrundelse for denne.

Strategi/Forretningsplan

Denne del af de beskrevne strategier henvender sig til de virksomheder, der endnu ikke har fået udarbejdet og nedskrevet en forretningsplan. Formålet med dette afsnit af del 5 er, at virksomheden får udarbejdet og nedskrevet en forretningsplan, i denne skal man så benytte de informationer man er kommet frem til via del 1-4. Herunder vil der komme en beskrivelse af de elementer, der er relevante at få gennemarbejdet og nedskrevet i forretningsplanen. Der vil under beskrivelserne ikke være afsat skriveplads, da det er meget forskelligt hvor meget skriveplads den enkelte har brug for ved hvert af elementerne. Det er vigtigt, at man opstiller en forretningsplan så den er let læselig og let at slå op i, dette er i særdeleshed gældende hvis forretningsplanen skal benyttes overfor fx banker, venture kapitalister og andre mulige forretningspartnere.

1. *Forside:* Der skal laves en kort og præcis forside, hvor man klargøre, at der er tale om en forretningsplan, herpå kan også være firmanavn og et evt. firmalogo.
2. *Indholdsfortegnelse:* Dernæst er det en god ide, at udstyre sin forretningsplan med en indholdsfortegnelse, da dette bevirker at forretningsplanen er nemmere at slå op i og finde rundt i.
3. *Resumé:* Et resumé skal være kort og let læseligt, det skal indeholde de vigtigste elementer fra forretningsplanen, heriblandt kort om idegrundlaget, finansiel forventning til det første år, produkt/service. Resuméet skrives som det sidste, men placeres i starten af forretningsplanen, fx efter indholdsfortegnelsen.
4. *Baggrundsoplysninger, egenskaber og kompetencer:* Herunder; navn, adresse, postnummer, by, telefonnummer, e-mail, web adresse, uddannelse, erfaring, stærke sider i forhold til virksomheden, svage sider i forhold til virksomheden, osv. Lav en liste med disse oplysninger over alle relevante personer i virksomheden.
5. *Idegrundlag:* Hvilken slags virksomhed vil du starte, hvorfor starte egen virksomhed, hvad er kernen i din virksomhedside, hvorfor mener du at der er eksistensberettigelse for netop din virksomhedside, hvad er de langsigtede mål med virksomheden – hvordan ser du virksomheden udvikle sig, osv.

6. *Produkter/service:* Hvilke produkter/services levere virksomheden, hvad tjener virksomheden sine penge på, hvilket behov dækker produkter/services ved kunden, hvad er forskellene ift. konkurrenterne, hvor er styrken i jeres produkt/service, osv.
7. *Markedet:* Tidligere, nu og i fremtiden, hvor stort er markedet, hvor stor en andel kan virksomheden forvente at få, hvordan er konkurrencen på markedet, er der indgangsbarriere på markedet i form af omkostninger, minimums produktion, osv., hvem er de typiske kunder – privat/virksomheder.
8. *Trusler og muligheder:* Hvad findes der af trusler mod virksomhedens eksistensgrundlag, hvilke muligheder er der nu og i fremtiden, hvordan udnyttes mulighederne og hvordan overvindes truslerne, osv.
9. *Styrker og svagheder:* Hvilke styrker og svagheder har virksomheden. Se på hele organisationen, samt produkter/services.
10. *Salg og markedsføring:* Web, kundebesøg, telefonsalg, annoncering, pris strategi, levering af produkt/service, osv.
11. *Budgetter:* Forventet salg og profit for de næste 3år, cash-flow beregning, kapital behov, osv. Benyt fx <http://www.startvaekst.dk/> her findes, og kan downloades, forskellige skabeloner til budgetter, som fx driftsbudget og etableringsbudget.

Ligesom der under startvækst findes forskellige skabeloner til budgetter, kan der ligeledes her findes skabeloner til en forretningsplan, disse kan benyttes som idegrundlag for ens egen skriveproces. At skrive en forretningsplan er en større proces og det er ikke udsædvanligt, at planen kommer til at fylde en hel del sider, men det er vigtigt at komme omkring alle relevante emner således man får en komplet version til intern brug i virksomheden. Denne fulde version kan så forkortes i det tilfælde, at man skal have forretningsplanen med ud af huset som dokumentation for sit idegrundlag.

6. Nedskrivning af strategiplanen

Via SWOT analysen fremkom det hvilke styrker, svagheder, trusler og muligheder virksomheden har og står overfor i den nærmeste fremtid. Disse blev i del 2 vurderet og prioriteret således, at de fem vigtigste under hver element blev nedskrevet. Det, at man via denne del af processen fandt frem til de vigtigste fem punkter under hver element, betyder ikke at de resterende punkter uden videre skal slettes, disse kan med fordel bruges til, at nå de delmål, der skal indskrives i strategiplanen. Det samme er gældende under del 3, her fremkom der også en længere række af mulige strategiske tiltag, hvor en del af disse skal bruges til formulering af den endelige strategi, mens en anden del med fordel kan benyttes til, at nå delmål undervejs. Ligeledes vil der være elementer af det fremkomne under del 4 om konkurrerende virksomheder, der er relevante at tage med i tænke/skriveprocessen af virksomhedens strategi, både den endelige strategi og som delmål i strategiplanen. Under del 5, strategier, var der forskellige valg, der skulle træffes angående vækststrategi, konkurrencestrategi eller vælges at benytte en tilgang i form af en forretningsplan – er ikke implementeret i denne version endnu. Det valgte under del 5, vil gennem skriveprocessen være omdrejningspunkt for strategien, således at man skriver strategien med udgangspunkt her.

Opgaven består nu i, at få formuleret en nedskrevet strategiplan for virksomheden, der strækker sig over de næste 3-5 år. Under nedskrivningen af strategien skal man ikke bare skrive hvor virksomheden gerne vil være om 3-5 år, altså det den endelige strategiplan gerne skulle ende ud i, men også nedskrive en række delmål for virksomheden. Disse delmål kan nedskrives ved, at man benytter specifikke målepunkter, fx et nyt produkt, en omsætningsstigning, osv. På den måde får man et incitament til, at arbejde målrettet efter virksomhedens nedskrevne strategi og bruge denne når der dukker nye strategiske beslutninger op. Det er vigtigt under nedskrivningen af virksomhedens strategi, at man skriver den i en form, der gør den let læselig, både i skriveøjeblikket men også ved senere brug som opslagsværk. Derfor kan de vigtigste pointer med fordel opstilles via punktform, kursiv, o.l., således de er nemt overskuelige også uden at læse hele strategiplanen igennem hver gang denne er åben.