

„Það er ógnvænlegur hlutur að taka ákvarðanir. Menn reyna oft að fresta þeim eins lengi og þeir geta vegna þess að hver ákvörðun sem maðurinn tekur, breytir lífi hans. Hver ákvörðun sem maðurinn tekur útilokar vissa möguleika og skapar aðra nýja. Við komumst samt ekki hjá því að vera sífellt að taka nýjar ákvarðanir og sífellt að endurskoða fyrri afstöðu.“

Gunnar Dal, heimspekingur og skáld

Að ákveða stefnu

Viðmið og víti til að varast

Stefnumótun fyrr og nú

Mótun stefnu hefur alltaf verið mikilvæg en vægið hefur vaxið hin síðari ár. Aukinn áhugi á gildi þess að móta stefnu til framtíðar hefur haldist í hendur við breytingar í viðskiptaumhverfinu. Hér áður og fyrr var flest einfaldara og stöðugra. Heimurinn var meira hólfaður niður og allar breytingar tóku langan tíma. Allt umhverfi var í föstum skorðum og rótgróin fyrirtæki voru bara það; rótgróin. Og stundum mosavaxin. Bátnum var sjaldan ruggað með „óþarfa“ vangaveltum um stefnu og framtíð. Stefnan var nánast meitluð í stein og framtíðin var spegilmynd fortíðar eða í besta falli nútímans.

Um leið var hafta- og molbúahugsanaháttur áberandi. Fyrirtæki gættu þess að stugga ekki við keppinautum gegn því að aðrir þvældust ekki inn á þeirra eigið svæði. Þessi samtrygging á markaði þýddi að tæplega var þörf á sérstakri stefnumótun. Stöðugleiki og breytingarleysi var lífssýn margra stjórnenda. Þægilegur tími fyrir suma, en að sama skapi óspennandi fyrir fólk með metnað til sköpunar og þróunar. Ávisun á stöðnun.

Í dag er umhverfið gjörbreytt. Heimurinn hefur á margan hátt skroppið saman og um leið orðið aðgengilegri öllum. Aðgengi að mörkuðum er orðið auðveldara. Internetið hefur klippt í burtu fjarlægðir í samskiptum og auðvaldað þekkingaröflun. Inn í fyrirtækin hefur komið fólk sem

hugsar á öðrum nótum. Einstaklingar sem buðu stöðnun og höftum birginn og sprengdu upp stöðnuð stjórnkerfi og úrelta starfshætti fyrirtækja.

Þetta þýddi oft á tíðum skemmtilegri tíma fyrir flesta en um leið urðu þeir að mörgu leyti erfiðari. Skyndilega var þörf á að skoða markvisst ógnanir og tækifæri í nýju umhverfi enda var slíkt nauðsynlegt ef fyrirtækið átti ekki að sitja eftir og missa af lestinni inn í nýja og breytta framtíð. Og skyndilega fengu hugtökin hlutverk, stefna, stefnumótun og framtíðarsýn, aukið vægi. Að ekki sé minnst á markaðsmál. Nú skipti máli að hafa sterka sýn á stöðu fyrirtækis í bráð og lengd og taka um leið ákvarðanir um hvað átti að gera. Og hvað átti ekki að gera.

Það er mikilvægt að hafa mælikvarðann skýran.

Þessi þróun hefur í raun orðið héraendis á síðustu tuttugu árum eða svo. Að móta skýra stefnu til framtíðar er í raun mikilvægasta viðfangsefni stjórnenda. Mörg önnur hugtök úr stjórnun voru reyndar líka lítt þekkt, svo sem upplýsingastefna, markaðsstefna og mannauðsstefna. Eðlilega var það misjafnt á milli markaða og einstakra fyrirtækja hversu vel stjórnendur höfðu tileinkað sér tæki og tól í stjórnun en almennt var þetta frekar grunnt. Að síðustu má nefna að kreppan sem skall á 2008 þýddi m.a. að vaxandi þörf var fyrir fyrirtæki að skerpa á sinni stefnu og framtíðarsýn, þar sem mikilvægara var en áður að hafa skýran fókus á markað og það loforð sem átti að gefa. Enginn hafði efni á að eyða kröftum og orku í rangar áherslur.

Einkenni góðrar stefnu

En hver er staða stefnumótunar í dag í ljósi þess sem stefna og tengdir þættir hennar verða að innihalda? Eru íslensk fyrirtæki að uppfylla þá lykilþætti sem tengjast góðri stefnumótun eða byggja þau stefnu sína og samkeppnisstöðu á óljósum slagorðum og grunnum skilningi á því sem skiptir máli? Samkvæmt nýlegri könnun

Capacent er afstaða stjórnenda góð til stöðu flestra lykilþátta er tengjast stefnu fyrirtækisins. Meirihluti stjórnenda er nokkuð sáttur og sjálföruggur með stöðu síns fyrirtækis í þáttum tengdum stefnumótun svo sem skilgreiningum markhópa, að þau nýti vel samkeppnisstyrk sinn og að stefnan byggi á vandaðri greiningu gagna (sjá umfjöllun um könnun Capacent hér á opnunni).

En til þess að átta sig á hvort staða í stefnumarkandi þáttum sé góð eða slæm er mikilvægt að hafa mælikvarðann skýran. Viðmiðið sjálft. Án þess er hættan sú að hver stjórnandi hafi sín persónulegu viðmið sem ekki eru þau sömu fyrir alla og gera það að verkum að niðurstaðan verður illa marktæk. En hvað er það þá sem einkennir góða stefnu? Í þessu eins og svo mörgu innan stjórnunarfræðanna er ekki til neitt algilt svar. Ekkert er meitlað í stein. En ef horft er yfir landslagið og rýnt í þær meginlínur sem dregnar hafa verið í þessu þá má tiltaka þrjá þætti sem forsendu þess að yrirtæki sé með öflugra stefnu. Skoðum þá¹.

1 Höfundar hafa orðið fyrir sérstökum áhrifum fjögurra fræðimanna við framsetningu þessara lykilþátta en það eru þeir Michael E. Porter, Jack Trout, Al Ries og Richard Rumelt. Eru þeim færðar þakkir fyrir andgiftina.

Er stefnan svona skýr?

Hver er staða stefnumótunar í íslensku viðskiptalífi? Hversu markviss er stefnumótun fyrirtækja og hversu vel nýttist hún? Í könnun á vegum Capacent í sumar voru stjórnendur í íslensku viðskiptalífi spurðir nokkurra spurninga um stöðu stefnumótunar í þeirra fyrirtæki.

Fyrst var spurt hversu sammála eða ósammála menn væru eftirfarandi fullyrðingu: „Stefna fyrirtækisins felur í sér raunverulega aðgreiningu á markaði“.

All segjast tæp 58% stjórnenda vera því sammála að stefna fyrirtækisins feli í sér raunverulega aðgreiningu á markaði. Einungis tæp 11% eru ósammála fullyrðingunni.

Vert er að hafa í huga að til þess að fyrirtæki hafi raunverulega aðgreiningu á markaði þá þurfa stjórnendur að vera með mjög skýra sýn á þá þætti sem gera fyrirtækið öðruvísi en keppinauta. Ekki bara almennar áherslur og vera betri og fállegri heldur geta dregið fram afmarkaða þætti sem taldir eru betri auk þess sem mælingar á ímynd og viðhorfum viðskiptavina staðfesti það mat. Ef þetta er óljóst á einhvern hátt er erfitt að halda því fram að stefnan feli í sér raunverulega aðgreiningu á markaði.

Í spurningu tvö er spurt, hversu sammála eða ósammála ertu eftirfarandi fullyrðingunni „stefna fyrirtækisins er að nýta samkeppnisstyrk“.

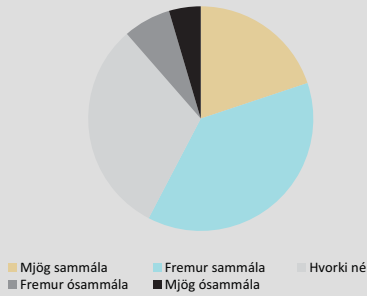
Hér er staðan enn meira afgerandi en tæp 77% stjórnenda eru því sammála að stefna fyrirtækisins endurspeglir samkeppnisstyrk. Einungis 8% eru því ósammála. Af þessu má draga þá ályktun að mikill meirihluti íslenskra stjórnenda er þeirrar skoðunar að fyrirtækin hafi skýran fókus og séu meðvituð um samkeppnisstyrk sinn.

Til að fyrirtæki geti nýtt samkeppnisstyrk sinn þarf það að liggja fyrir hver hann er. Sumir þættir eru aðeins nokkurs konar aðgöngumiði að leiknum þ.e. eru nauðsynlegir til að vera með í samkeppni á markaði en ekki nægjanlegir til að mynda samkeppnisforskot. Þeir þættir sem skapa forskot í samkeppni eru þeir sem byggja á þáttum sem eru taldir sterkari en hjá keppinautum. Stefnan verður því fyrst og fremst að nýta þá þætti til að ná árngrí.

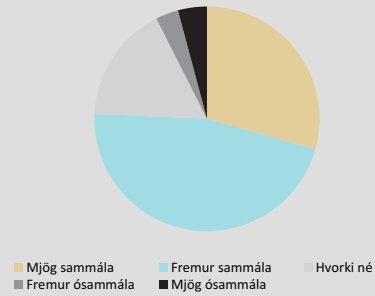
Næst var spurt hvort að menn væru því sammála að stefna fyrirtækisins hefði „skýra sýn á lykilmarkhópa“.

Enn er niðurstaðan nokkuð afgerandi og telja tæp 76% stjórnenda að sú sé raunin sem gefur góð fyrirheit um hversu vel fyrirtækin virðast meðvituð um stefnu sína. Einungis 7,5% stjórnenda voru ósammála fullyrðingunni. Skýrust er niðurstaðan í hópi fyrirtækja með meira en milljarð í ársveltu, þar voru tæp 87% stjórnenda sammála fullyrðingunni og tæp 4% ósammála. Niðurstaðan var engu að síður ansi skýr hjá minnstu

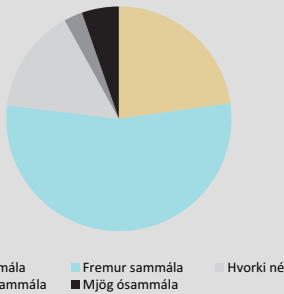
Stefna fyrirtækisins felur í sér raunverulega aðgreiningu á markaði



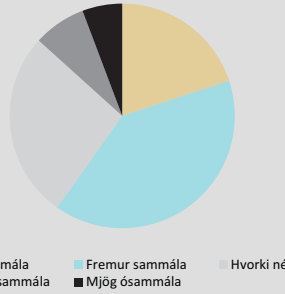
Stefna fyrirtækisins er að nýta samkeppnisstyrk



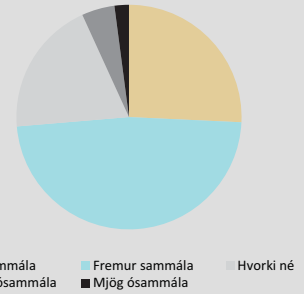
Stefna fyrirtækisins hefur skýra sýn á lykilmarkhópa



Stefna fyrirtækisins byggir á vandaðri greiningu gagna



Skipulag fyrirtækisins styður við framkvæmd stefnunnar



fyrirtækjunum með innan við 100 milljóna ársveltu en þar voru 72% sammála fullyrðingunni. Markhópar er lykilhugtak í stefnumótun og markaðsmálum. Ef stjórnendur eru með óljósa eða of almenna sýn á hverjir eru markhópar fyrirtækisins þá veikir það allar aðgerðir í markaðsmálum. Og markhópur er ekki markhópur nema hann hafi nokkuð einsleita þörf m.t.t. þeirrar vöru og þjónustu sem fyrirtækið býður. Stefnan verður því að fela í sér skilning á þörfum lykilmarkhópa og á hvern hátt fyrirtækið ætlar sér að uppfylla þær þarfir.

Í fjórðu spurningunni var spurt hversu sammála menn væru fullyrðingunni „stefna fyrirtækisins byggir á vandaðri greiningu gagna“.

Hér voru tæp 60% sammála fullyrðingunni en rúm 13% ósammála. Um 27% svöruðu hvorki né. Aftur skiptir stærð einhverju máli. Um 53% stjórnenda minnstu fyrirtækjanna voru sammála fullyrðingunni, 57% fyrirtækja með 100-200 milljóna ársveltu, 55% fyrirtækja með veltu á bilinu 200-999 milljónir en rúm 75% stjórnenda stærstu fyrirtækjanna.

Vönduð greining gagna er forsenda ályktana og góðrar ákvarðanatöku. Það á við öll viðfangsefni en ekki síst þegar stjórnendur móta stefnu. Þá reynir á að skoða fyrirbyggjandi gögn eða afla nýrra gagna. Rýna í og draga ályktanir um skýringar

fortíðarþróunar, stöðunnar í dag og líklegar þróunar og tækifæra til framtíðar. Í flóknu umhverfi nútímans hefur aldrei verið mikilvægara að greina gögn.

Loks var spurt hvort að menn væru sammála fullyrðingunni um að „skipulag fyrirtækisins styður við framkvæmd stefnunnar“.

Þessu voru á heildina litið tæp 74% stjórnenda sammála en tæp 7% ósammála. Aftur eru það stærstu fyrirtækin sem skera sig úr en um 87% stjórnenda þeirra voru sammála fullyrðingunni.

Tilgangur skipulags fyrirtækis er aðeins sá að vera verkfæri til að takast á við framfylgja stefnumótun og ná þeirri framtíðarsýn sem stefnt er að. Skipulag þarf að vera skynsamlegt á þann hátt að það styðji fyrst og síðast við kjarnastarf fyrirtækis og það sé skýrt hvernig gangverk þess virkar. Með gangverki er m.a. átt við hvernig verkefni eru flokkuð saman, vald og ábyrgð fyrirkomið, samráð skipulagt og miðlun upplýsingar fer fram.

1. Vönduð greining stöðunnar og þeirra áskorana sem hún dregur fram

Þetta er lykilatriði öflugrar stefnumótunar. Rýna í stöðuna og hvern einstakan þátt í starfsumhverfi fyrirtækisins til að átta sig á þeim áskorunum sem staðið er frammi fyrir. Skoða söguna til að öðlast skilning á núinu sem um leið skapar grunn að sköpun framtíðar fyrirtækis. Færa gögn yfir í upplýsingar, sem er forsenda þekkingar og myndar grunn ályktana um stöðu og fýsilega framtíð. Ef greining er handahófskennd eða grunn er hætta á að ákvarðanir byggji á sandi og veikum forsendum.

Að móta skýra stefnu til framtíðar er í raun mikilvægasta viðfangsefni stjórnenda

2. Skýr stefna um þá nálgun sem er valin til að takast á við áskoranir úr greiningunni

Á grundvelli greiningar þurfa stjórnendur fyrst og fremst að ákveða hvernig á að takast á við áskoranir til að skapa verjanlega samkeppnisstöðu til náninnar framtíðar. Ekki einungis að skilgreina hlutverk og sýn á framtíðina heldur fyrst og síðast hvaða leiðir á að fara til að gera hana að veruleika. Framtíðarsýn felur í sér metnað til að ná tiltekinni stöðu en er ekki „strategia“ í sjálfu sér. Hér þurfa stjórnendur að draga fram í hverju samkeppnisforskot fyrirtækisins felst og á hvern hátt það á að skapa sterka stöðu og æskilega framtíð á markaði.

3. Samstilltar aðgerðir til að tryggja innleiðingu stefnunnar

Pegar upp er staðið snýst stefna um aðgerðir en ekki bara hugmyndafræði. Einhvers staðar stendur að innleiðing sé grafreitir stefnumótunar og er það örugglega víða svo. Innleiðing þarf því að fela í sér samhæfðar aðgerðir sem stilla saman kröftum fyrirtækisins. Á sama tíma er nauðsynlegt að stjórnendur tryggi að skipulagið – verkfærið sjálft – sé vel til þess fallið að styðja við stefnumarkandi aðgerðir. Hin lykilsending er að starfsfólk fyrirtækis skilji stefnu og sérstöðu fyrirtækis, sé henni sammála og í stakk búið að leggja sitt af mörkum.

Einkenni slæmrar stefnu

En hvernig eiga stjórnendur að átta sig á því að fyrirtækið sé ekki að uppfylla lykilþætti góðrar stefnumótunar eins og henni er lýst hér á undan? Hvaða pyttir eru á þeirri vegferð sem vinna við stefnumótun felur í sér. Eins og áður er fátt rétt eða rangt í þessum fræðum en nokkur einkenni má þó nefna sem eru talin sérstaklega varasöm á þessari leið. Skoðum þau.

1. Of mikil froða

Orðhengilsháttur og froða hefur löngum verið fylgifygur þeirra hugvísinda sem stjórnunarfræðin eru. Alltaf er sú hætta fyrir hendi að kjarni málsins týnist í æfingum um þá jákvæða þætti og fallegu framtíð sem stjórnendur vilja stefna að, án þess að fram komi hvað það sé sem skapi samkeppnisforskot fyrirtækisins og á hvern hátt það forskot eigi að leiða til heilla og hamingju fyrir viðskiptavini, starfsfólk og eigendur. Hætta er á að stjórnendur láti staðar numið við upphafna lýsingu á hinu augljósa og þannig leynist froðan í formi óljósa sérfræðihugtaka og óska um bjarta framtíð. Í stefnumótunarvinnu er hefðbundið farið í gegnum tiltekin lykilhugtök sem unnið er með í slíkri vinnu. Má þar nefna hugtök eins og hlutverk, framtíðarsýn, gildi og stefna. Það er vissulega nauðsynlegt í slíkri vinnu en það sem skiptir máli er að það sé kjöt á beinunum þ.e.a.s. að raunverulega sé verið að draga fram það sem skiptir máli en ekki látið nægja að hafa falleg almenn orð á blaði, dulbúin sem djúp viska.

2. Mistök við að mæta vandanum

Lykillinn að öflugri stefnu og þá um leið hernaðaráætlun er að fyrir liggi mat stjórnenda á þeirri áskorun sem stefnan á að taka á. Ef sú áskorun er ekki skilgreind er erfitt að stilla upp skýrum áherslum til að vinna eftir. Það sem þá verður oft niðurstaðan er safn oft á tíðum sundurlausra markmiða og óskalisti um það sem stjórnendur vildu gjarnan að gerist. Skýr skilningur á því sem fyrirtækið er að takast á við er því forsenda stefnunnar.

3. Erfiðleikinn við að velja og hafna

Stefnumótun felur í sér val. Hvað fyrirtækið ætlar sér að gera en ekki síður hvað fyrirtækið ætlar sér ekki að gera. Oft er sú hlið málsins erfiðari við að eiga. Stjórnendur óttast að í valinu felist glatað tækifæri í því sem látið er eiga sig. En til þess að öðlast sterka stöðu og viðhalda skörpum fókusi á það viðskiptatækifæri sem fyrirtækið telur vænlegt til árangurs, þá verður að gefa eftir aðra hluti. Það er ekki hægt að vera allt fyrir alla. Það er ávisun á að vera ekki neitt fyrir neinn. Það verður að fórna til að fá.

Stefnumótun snýst því um að velja fókus og aðgreina sig á markaði á þann hátt sem talinn er vænlegur; stærð, kostnaðarhagkvæmni, í markhópi, með vörum og þjónustu o.s.frv. Ef hins vegar stjórnendur taka ekki afstöðu í stefnumótunarvinnu fyrirtækisins verður afurðin oft almennar óskir um jákvæða stöðu sem allir geta fallist á en hjálpar fyrirtækinu ekkert í baráttu á markaði.

4. Ekki greinarmunur á áherslum og stefnu

Eitt af því sem flækir umræðuna um stefnu og stefnumótun er ólíkur skilningur manna á þeim hugtökum sem notuð eru. Hér má einkum nefna hugtakið stefna og markmið eða áherslur. Það sem magnar enn frekar upp þennan rugling er að hugtakið „stefna“ nær tæplega þeirri merkingu sem enska orðið „strategy“ felur í sér. Strategy er meira í ætt við íslenska hugtakið „herkænska“ en einhverja ótilgreinda átt; stefnu. Það sem sérstaklega þvælist síðan fyrir er ruglingur milli þeirra markmiða/áherslna sem stjórnendur vilja stefna að og þeirrar hernaðaráætlunar – strategíu - sem á að beita til að ná árangri og æskilegri stöðu og framtíðarsýn. Svokallaðar stefnumótandi áætlanir eru oft ekki annað en 3 – 5 ára fjárhagsspár og óskir um aukna markaðshlutdeild, fjárhagslegan vöxt og hamingju. Í því felst ekki nein hernaðaráætlun sem byggt verður á til að ná árangri.

5. Slæmar stefnumarkandi aðgerðir

Það sem skiptir öllu máli í stefnumótun eru þær stefnumarkandi aðgerðir sem hún leiðir af sér. Hér eru áherslur teknar lengra og bundnar í aðgerðir og þeim forgangsraðað í ljósi þess sem greiningin leiddi í ljós og stefnumótunin segir skynsamlegast að gera. Og hér verða gjarnan mistök. Aðgerðir eru ekki í skýru sambandi við stefnuáherslur og sýna aðeins verkefnalista um margvísleg tækifæri til úrbóta. Eiga ekkert skylt við stefnu eða hernaðaráætlun. Niðurstaðan verður upptalning verkefna sem síðan fjara oft út vegna þess að það skortir fókus og skýran skilning stjórnenda og annarra starfsmanna á það sem skiptir máli fyrir samkeppnistöðu fyrirtækisins.

Kjarni málsins er sá að stjórnendur verða að nálgast vinnu við stefnumótun á heiðarlegan og agaðan hátt. Að móta skýra stefnu til framtíðar er í raun mikilvægasta viðfangsefni stjórnenda og í því verkefni þarf að beita opnum huga og gagnrýnni nálgun til að tryggja niðurstöðu sem er nothæf. Niðurstöðu sem þjónar því hlutverki að vera leiðarljós fyrirtækis fyrir stefnumarkandi áherslur, fókus, skipulag og aðgerðir sem skapa eiga verjanlega stöðu í samkeppni. Allt annað er froða sem litlu skilar.



Þórður Sverrisson
Ráðgjafi
thordur.sverrisson@capacent.is

Þórður Sverrisson er ráðgjafi hjá Capacent. Sérvið hans eru stefnumótun, skipulag, stjórnun og markaðsmál. Þórður er Cand Oecon frá HÍ og Cand Merc frá Viðskiptaháskólanum í Kaupmannahöfn (CBS). Hefur starfað við ráðgjöf á sínu sérviði í 16 ár, en var áður m.a. markaðsstjóri Íslandsbanka fyrstu fimm ár þess banka. Hefur áralanga og fjölbreytta reynslu á þessu sviði, en er auk þess aðjúnt í markaðsfræðum og alþjóðaviðskiptum við Háskóla Íslands. Væntanleg er bókin Forskot frá Þórði sem fjallar um stefnumótun, skipulag, stjórnun og markaðsmál.



Sigurjón Þórðarson
Ráðgjafi
sigurjon.thordarson@capacent.is

Sigurjón er MBA, kennari, matreiðslumeistari og hefur meðal annars verið í eigin rekstri. Hann hefur sérhæft sig í þjálfun liðsheilda, tengingu starfsmanna við gildi og tekið þátt í innleiðingu stefnumótunar m.a. sem stjórnandi vinnuhópa. Sigurjón hefur starfað sem ráðgjafi hjá Capacent síðan 2005.