

Ekstern strategisk profil

- *Ledelse inside-out og outside-in*

Af Søren Barlebo Rasmussen, Claus Bjørn Billehøj og Ellen Marie Sønderris

En organisation arbejder hver dag for at skabe værdi for de mange interessenter. Det være sig medarbejderne, kunderne/borgerne og den større omverden man som organisation agerer i. Alle organisationer bliver opfattet på en bestemt måde af sin omverden. At arbejde bevidst med og påvirke denne opfattelse er vigtig for alle organisationer - også offentlige. Hvis man som offentlig organisation for alvor ønsker at sætte sin værdiskabelse på landkortet, så er en ekstern strategiske profil afgørende.

Med en profil er du særlig, unik, og som organisation kan man i langt højere grad succesfuldt positionere sig i markedet og tiltrække vigtig arbejdskraft. Det bliver ligeledes vigtigt at koble interessenthåndtering og -engageringen med organisationens strategiske arbejde. På den måde er en profil ikke kun et markedsføringsgreb, men en afgørende vinkel ind i organisationens strategi. Det og meget mere vil vi uddybe i artiklen, når vi svarer på:

- **Hvad er en ekstern strategisk profil, og hvorfor er den vigtig?**
- **Hvordan kommer vi i gang med at opbygge den eksterne strategiske profil, og hvad er positionering?**
- **Hvordan kobles en ekstern strategisk profil med den interne ambition?**

Ekstern strategisk profil

En slagkraftig ekstern påvirkningsmulighed er at opbygge en *ekstern strategisk profil*. En profil som opfattes og forstås i omverdenen, og som i sidste ende bunder i, at organisationen faktisk er sådan (det er en sandhed med modifikationer - det kommer vi tilbage til).

Markedsføring af en organisation, der ikke bunder i en robust strategisk profil, ender med at blive vildledende, kortsigtet - og i den sidste ende give bagslag. Hvis man regner med at eksistere i mere end 3-4 år eller gerne vil have moralen i orden, er det ikke vejen at gå. Man vil blive afsløret i, at man forsøger at være noget, man ikke er.

At opbygge en ekstern strategisk profil kræver et langt sejt træk, men når man har den, så er det investeringen værd. En god ekstern profil gør alting nemmere for en organisation. Lad os komme med et par eksempler. Her er en professor. Hun er fra Copenhagen Business School. Er hun god? Her er en læge. Han er fra Rigshospitalet. Er han god? De fleste vil svare ja - uden

ret megen betænkningstid. Hvorfor? Fordi vi tænker, at de fleste CBS-professorer og Riget-læger er gode. Men tænk over det. Hvor mange Riget-læger kender vi egentlig? De er jo en meget lille del af sundhedsvæsenet. Hvorfor er det så, at vi tænker, at de må være gode. Forklaringen er jo selvfølgelig, at den enkelte læge og professor fra disse organisationer har de eksterne profiler i ryggen. Det er en opfattelse af organisationen, som er spredt og udviklet sig kommunikationsmæssigt gennem mange år. Det er også et godt eksempel på, at smarte reklamer og spin ikke gør det alene. Den eksterne profil skal have en bund af realitet, som hænger sammen med organisationens interne værdiskabelse.

Den eksterne strategiske profil er afgørende vigtig, hvis du vil arbejde med omverdens forståelse af dig. Uden en profil bliver du en del af den grå masse. Lidt lige som alle de andre. En stemme blandt mange andre. Ikke særlig interessant eller vigtig. Med en profil er du særlig - unik. En organisation man ligger mærke til og inddrager i sine overvejelser.

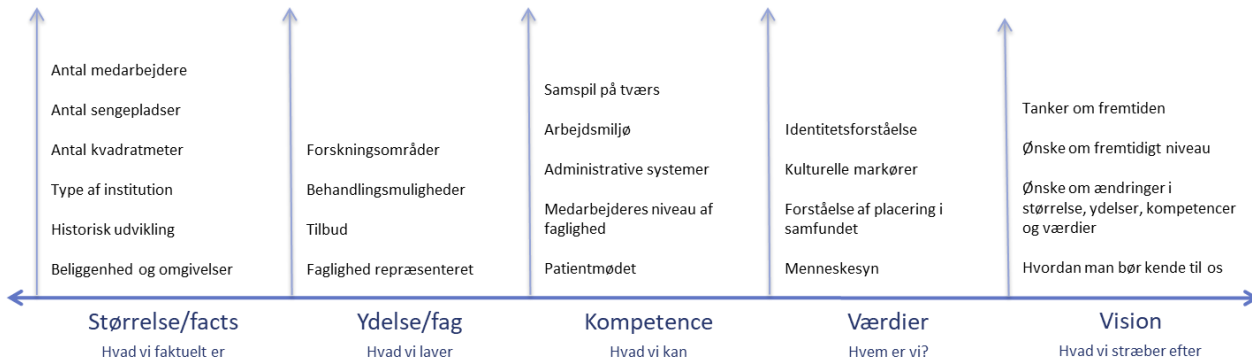
Uden en profil konkurrerer du med alle de andre. Og på de samme vilkår, som du ikke selv har bestemt. Ofte på den laveste fællesnævner - økonomi, pris og mængde. Tag for eksempel konkurrencen om den bedste arbejdskraft. Uden en profil konkurrerer du med alle andre på løn og arbejdsvilkår. Med en profil kan du begynde at tiltrække på helt specielle forhold, som du selv bestemmer.

Hvordan bestemmer man den eksterne strategiske profil?

Din eksterne strategiske profil er kun en fordel, hvis den i den sidste ende er positiv for din organisation - den skal være både unik og værdiskabende.

Unik bliver en ekstern strategisk profil, hvis den tydelig skiller sig ud. At den står frem. At profilen er anderledes end den grå masse. Man kan være god og værdiskabende uden at træde frem som noget særligt, fordi ens profil ikke er anderledes end det typiske. Selvfølgelig vil de fleste organisationer fremhæve et eller andet: "Vi er tredjebedst på dimension C og E i område X". Men det giver ikke en unik profil. Omverdenen kan ikke huske dette - det er for komplekst og skiller sig ikke ud på en måde, der er tydelig og nem at skabe mening med.

I strategiske markedsføringstermer vil man sige, at man skal finde sin tydelige position på markedet. Man skal positionere sig. Det kan man gøre på mange måder. Man kan være dem, der laver de mest solide og langtidsholdbare produkter inden for en bestemt type produkt. Man kan være de billigste - eller de dyreste. Inden for offentlige ydelser kan det være udfordrende, da det nærmest ved lov er bestemt, at man leverer en helt ensartet ydelse. Så må man slå på andre dimensioner. Nedenstående model viser forskellige dimensioner, som en organisation kan slå på.



Mange offentlige organisationer vælger at kommunikere omkring det nemme og oplagte. Hvor ligger man geografisk? Hvor mange er man? Hvor gammel er man? Det mere faktuelle. Eller også fokusere man på, hvad man laver. Ydelsen eller det faglige. Uddannelsesinstitutionerne kommunikerer om deres forskellige faglige uddannelser. Hospitaler om deres afdelinger, specialer og behandlinger.

Det er meget naturligt, men profilmæssigt bliver det nemt kønsløst. Mest af alt fordi alle gør det samme. Der bliver positions mæssigt "klumpespil" ude på venstresiden af modellen. Hvis man lægger sig her - som mange andre - så vil man profilmæssigt altid blive en nuance af grå, men i det store publikums opfattelse stadig grå. De kan ikke holde styr på nuancerne. Konsekvensen bliver, at man faktisk ikke har en unik ekstern strategisk profil, men bliver opfattet som en del af den grå masse. Som en organisation omverdenen ikke behøver at forholde sig til.

Alternativet er at være mere modig. Ikke kun at slå på fakta og de faglige ydelser. Men at positionere sig mere på kompetence, værdier og visioner. Her er der mere plads positionerings mæssigt. For det første fordi der ofte ikke er så mange i forvejen. For det andet fordi der er flere underdimensioner at spille på. Fag og faglighed lader sig som regel ikke underopdele på en hel række af nye og spændende måder. Det er langt nemmere at lave spændende og kreative underdimensioner på værdi- og vision-dimensionerne.

Faren ved at vælge dimensioner til højre er selvfølgelig, at man bliver opfattet som ikke-faglig, som poppet eller som i forsøg med at "brande" sig til opmærksomhed. Som en organisation

hvor man ikke helt ved, hvad fakta er. Dette kan nemt blive omverdenens opfattelse, hvis man gør det for vildt eller for hurtigt. Det kan dog også nemt blive den interne reaktion. Fagfolkene bryder sig måske ikke om den nye linie i kommunikationen, som de oplever som pinlig eller poppet. Og så begynder de at "modkommunikere" og være imod den nye eksterne strategiske profil. Og så kan man være helt sikker på, at omverdenen ikke vil opfatte den nye eksterne strategiske profil som tydeligt.

Hvordan konstruerer og skaber man den eksterne strategiske profil?

I det hele taget er den interne reaktion afgørende for at skabe en troværdig unik og værdiskabende ekstern strategisk profil. Hvis den eksterne profil ikke modsvares eller understøttes af en organisation, der er og lever på denne måde, så degenererer den eksterne profil til ren branding og tom markedsføring. Det kan give en kortsigtet effekt, men på den lange bane vil det virke modsat.

Den eksterne strategiske profil skal være både være unik og værdiskabende. Det unikke skabes ved, at man positionerer sig. At man finder sin særlige måde at være på markedet på, og at man kommunikerer omkring dette. Gennem kommunikation arbejder man med at tydeliggøre denne unikke position - hvordan er vi særlige. Det værdiskabende kan ikke skabes gennem kommunikation. Og gennem kortvarige kampagner eller lignende. Det værdiskabende kommer gennem det daglige arbejde. Gennem det langvarige træk det er hver dag at lave sin daglige produktion. Det er på denne måde, det værdiskabende skabes.

På denne måde hænger den eksterne strategiske profil meget tæt sammen med den interne strategiske ambition - det man sammen er til for, og den vej man gerne vil sammen. Derfor kræver arbejdet med at konstruere en ekstern strategisk profil en tæt koordinering med det interne strategiske arbejde. Både arbejdet med at formulere en strategisk ambition, og arbejdet med løbende at udvikle sig i retning af den strategiske ambition.

Udfordringen her er den løbende strategiske udvikling. Den sker decentral bottom up. Den er ikke styret fra toppen - men "kun" ramme- og retningsbestemt af den fælles ambition. Det er netop derfor, at en stor organisation ikke kun er på en måde. I en stor organisation vil de forskellige dele have forskellige lokale strategiske udviklinger og forskellige måder at se sig selv på. Det er kun godt med denne mangfoldighed. Men hvis organisationen skal have en unik ekstern strategisk profil, så må noget gå igen - der må være fællestræk. Det er styrken og forankringen af den interne fælles ambition, der sikrer disse fællestræk.

Fælles begrebsapparat og en lille model

Sammenhængen mellem en organisation, dens eksterne strategiske profil, dens fælles interne ambition og de løbende strategiske udviklinger er kompleks og multifacetteret. Følgende model forsøger at fange de vigtigste overordnede sammenhænge



Modellen siger for det første, at en organisation har en organisatorisk identitet. Denne bestemmes af det vi faktisk gør. Fra dag til dag. Hen over månederne og årene. Fra afdeling til afdeling. Den organisatoriske identitet er i meget høj grad bestemt af en organisations kultur – ikke mindst i store faglige organisationer med megen decentralisering og megen selvledelse. En kultur som vi kan arbejde med at ændre og flytte. Det er ikke nemt, men kan lade sig gøre. Hvis kulturen lader sig påvirke af vores strategiske udviklinger og tiltag, så vil der være en strategisk kultur.

For det andet siger modellen, at vi kan ønske at ændre vores organisation og dens position i omverdenen. Så laver vi strategi outside-in. Så kan vi at arbejde med vores eksterne strategiske profil – den unikke position, som vi gerne vil befinde os i ift. den øvrige omverden. I den sidste ende er vores eksterne strategiske position dog primært bestemt af det, vi rent faktisk gør fra dag til dag – vores løbende værdiskabelse. Det er det, som bestemmer, det vi er kendt for.

En tredje pointe i modellen er, at vi må arbejde med at etablere og realisere en intern fælles ambition. Det er ambitionen, som kan flytte, hvad vi faktisk gør i hverdagen, og dermed det der bestemmer hvad vi bliver kendt for. En fælles ambition er udtryk for strategi inside-out - at vi finder ud af hvad vi vil være, og hvilken værdi vi vil være kendt for og vil skabe i forhold til vores omverden. Den fælles ambition siger, hvilken retning vi skal flytte organisationen. Og hvis vi lykkes med det, flyder den ønskede eksterne strategiske profil, den organisatoriske identitet og den fælles ambition sammen og bliver ens.

En oneliner eller en elevatorpitch kan både være kondensatet af en intern-rettet fælles ambition - hvorfor vi er til, og hvor vi skal hen i en sætning. Samme sætning kan fungere som slogan eksternt rettet. Derfor er en unik og reel oneliner startskuddet til en kobling mellem det eksterne og interne strategiske arbejde.

Med artiklen håber vi at kunne tydeliggøre vigtigheden af en strategisk profil, og hvordan en proces herom både internt og eksternt kan skabe synlighed omkring den reelle værdiskabelse. På den måde er arbejdet med profilering, ikke blot en brandingaktivitet, men en essentiel del af en hver seriøs organisations strategi, som løbende må justeres.