

DANSKE
ADVOKATER

Ledelsesguide



Strategi &
forretningsudvikling
i advokatvirksomheder

Guiden er udarbejdet af udvalget for Den Moderne Advokatvirksomhed

I udvalget sidder:

Partner og bestyrelsesformand, Louise Lecanda, Advodan
Partner, Erik Svanvig, Skov Advokater
Administrationschef, Henrik Hagbarth, Lund Elmer Sandager
Direktør, Anders Thorup, HjulmandKaptain
Partner, Marlene W. Plas, LETT
Advokat, Christel Worre-Jensen, Horten
Partner, Mette H. Lindhardt, Lindhardt Steffensen
Advokat, Jakob H. Nielsen, Skov Advokater
Partner, Rasmus Holm-Hansen, Kammeradvokaten
Chef for direktionssekretariatet, Ulrikke W. Krogbeck, Danske Advokater
Forretningsudviklingschef, Øyvind Fagerstrand, Danske Advokater

Layout og design: +vonbulow.co



At få en "appelsin i turbanen" betyder at have heldet med sig; brugt af Oehlensläger om Aladdins held (Skuespillet Aladdin, 1805).
Vi tror på, at den der træner sine strategiske kompetencer øger sit held tilsvarende.
God fornøjelse med guiden til "Strategi- og forretningsudvikling".

DANSKE ADVOKATER

Vesterbrogade 32 • 1620 København V • 33 43 70 00 • service@danskeadvokater.dk • www.danskeadvokater.dk

Forord



"For den der ikke ved, hvilken havn han styrer imod, er ingen vind gunstig".

Citat: Seneca

Denne nye guide er resultatet af et underudvalgsarbejde fra Ledelsesgruppen under "Udvalget for den moderne advokatvirksomhed" (i det efterfølgende benævnt "Udvalget") i Danske Advokater i perioden 2015-2016.

Danske Advokaters vision 2020 for advokatbranchen sætter en klar ambition for Udvalgets arbejde: "Hvorledes udvikles den moderne advokatvirksomhed, således at konkurrencedygtigheden og den unikke placering i kundernes værdikæde fastholdes?". Vision 2020 peger på flere nødvendige fokusområder, herunder en yderligere professionalisering af strategi- og ledelsesarbejdet i branchens virksomheder.

Danske Advokater vurderer, at både det stigende prispres, øget konkurrence, og særligt den konkurrence, der kommer ude fra, vil fortsætte i årene fremover. Desuden er det Danske Advokaters opfattelse, at kunder og samarbejdspartnere forventer nytænkning af de juridiske ydelser kombineret med en ny og anderledes måde at gennemføre rådgivning på. Øget digitalisering og specialisering vil ligeledes ændre markedet for juridisk rådgivning. Der er derfor behov for forandringsparathed og omstillingsevne i advokatbranchen, og det kræver en stor ledelsesmæssig indsats på det strategiske niveau.

Udvalget har taget konkret udgangspunkt i erfaringer, som er uvidenskabeligt indhentet hos advokatpartnere og beslutningstagere i branchen. Endvidere har udvalget ladet sig inspirere af erfaringer fra lignende brancher i ind- og udland. Det er vigtigt at understrege, at anbefalingerne og modelvalg er vejledende og afspejler udvalgsmedlemmernes egne holdninger. Derfor leverer denne guide i sagens natur ikke den endelige sandhed om hvordan der kan arbejdes med strategi og forretningsudvikling i branchen.

Alle advokatvirksomheder har deres egen markedsposition og ønsker for hvordan deres virksomhed skal udvikle sig. Det er ambitionen, at Udvalgets guide kan bidrage med inspiration til medlemsvirksomhedernes arbejde med at udarbejde deres egen strategiplan.

Eventuelle spørgsmål eller bemærkninger er altid velkomne og kan rettes til Danske Advokater, Øyvind Fagerstrand.

God læselyst.

København, maj 2016

Indhold

Forord	3
Strategi og forretningsudvikling i advokatvirksomheder	5
Begrebet "strategi"	5
Strategi som målopfyldelse	6
Strategi i advokatvirksomheder	6
Sæt retningen for din virksomhed	7
Sørg for indgående kendskab til din forretning?	8
1. SWOT Analysen	9
Konkret arbejde med SWOT:	11
Konklusion skal laves på SWOT analysen	11
2. Valg af vækststrategi for advokatvirksomheder	12
Konkret hjælp til advokatvirksomheder	13
3. Strategisk markedspositionering af advokatvirksomheder	14
4. Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder	16
5. Den konkrete forretningsplan	20
Hvordan planlægges en strategidag i advokatvirksomheden?	21
Afslutning – tag temperaturen på jeres "strategiske forståelse og plan"	23
Bilag	23

Strategi og forretningsudvikling i advokatvirksomheder

Begrebet "strategi"

Det var den amerikanske erhvervshistoriker og professor, Alfred D. Chandler Jr. Fra Harvard Business School, som i 1962 introducerede begrebet strategi som styringsværktøj for topledelsen. Han definerede strategi som både beslutninger om og opstilling af "langsigtede mål og målsætninger" og "retninger for fremtidige handlinger". Ledelsesteoretiske forskere og skribenter har siden anvendt begrebet på mange forskellige måder og med mange forskellige tolkninger, ligesom det ofte anvendes på mange forskel-

lige måder i daglig tale. Ordet "strategi" anvendes i dag så ofte og i så mange sammenhænge, at det nærmest bruges i enhver situation, hvor der er behov for at få et budskab til at fremstå betydningsfuldt.

I det følgende har vi valgt at holde fast i Chandlers klassiske fortolkning af begrebet og tænke på strategi som de valg og beslutninger, der skal anvendes til at realisere mål.

Når først visionen -, altså den ønskede fremtidige position - er fastlagt, skal de strategiske valg sikre, at målene opfyldes. Vejen mod målet er ofte snoet.

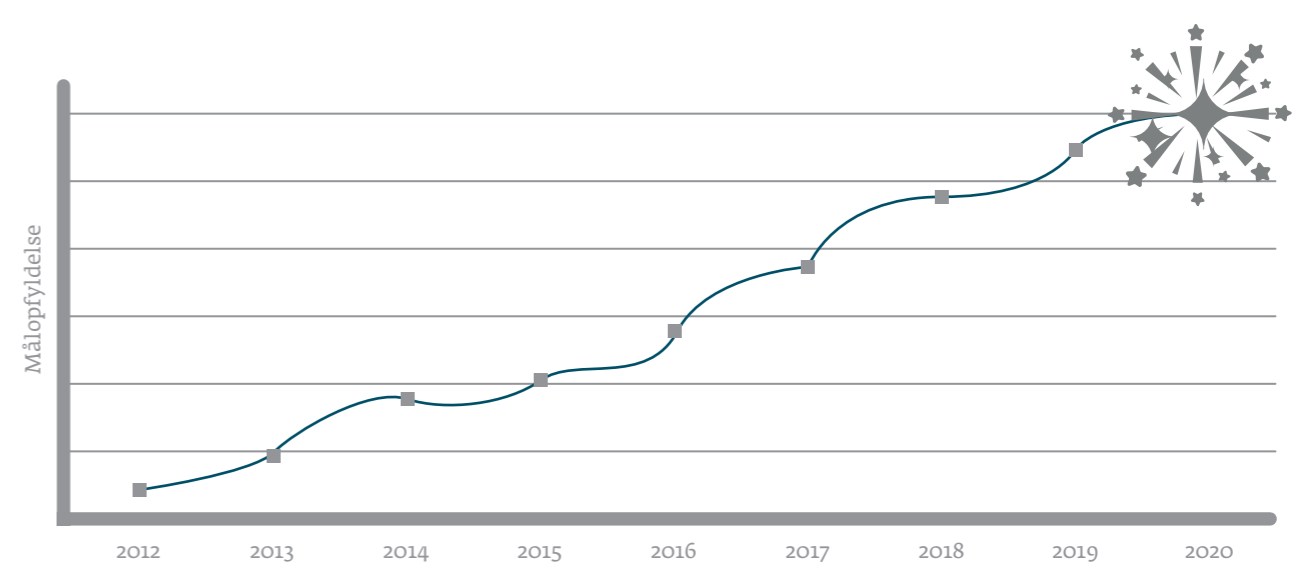


Fig. 1 Illustrerer at vejen til målopfyldes, ikke altid går den "snorlige vej", men sigtet er altid - via strategien - at nå virksomhedens langsigtede mål, som de er fastlagt i visionen.

Strategi som målopfyldelse

Hvis ikke du kender dit mål, bliver enhver diskussion om strategi uhensigtsmæssig. Målene er en forudsætning for at diskutere og fastlægge strategi, og det er vigtigt for en virksomhed løbende og periodisk at gennemføre en proces, hvor mål og strategi – og ikke mindst, aktive tilvalg og fravalg – diskuteres. Vi anbefaler derfor, at alle danske advokatvirksomheder styrker deres konkurrence- og ledelseskraft gennem regelmæssig og aktiv stillingtagen til mål, strategi, valg – og ikke mindst fravalg.

I det følgende beskriver vi, hvilke veje advokatvirksomheder har mulighed for at vælge, og vi introducerer nogle simple

Strategi i advokatvirksomheder

Tendensen er tydelig i markedet. Branchen har gennem de seneste år oplevet en konsolidering, som har medført en øget specialisering. Dette har blandt andet resulteret i markante produktivitetsforbedringer og øget konkurrencekraft. Parallelt hermed er der etableret flere specialiserede virksomheder, som gennem en "differentieringsstrategi" formår at øge konkurrencekraften.

De største spillere på markedet opererer med en klar målsætning om at kunne tilbyde dybdespecialer samtidig med at de kan tilbyde "en one stop shopping" ydelse. De har med andre ord valgt en "fuldservicestrategi", hvor kunderne typisk er større erhvervsvirksomheder. Baggrunden herfor er et bevidst valg om at kunne tilbyde kunder den fulde palette af rådgivning og med specialer at kunne "kravle op i værdikæden" gennem tilbud om specialiserede ydelser til en høj pris.

Endelig finder vi på det danske marked – i lighed med erhvervslivet generelt – en lang række mindre advokatvirksomheder, der primært kan karakteriseres som "generalister" og som typisk har en lokal forankring. De har valgt en afgrænset "geografisk strategi", hvor markedssegmenter og kunder typisk er små- og mellemstore virksomheder samt privatrådgivning. Det er også her, vi finder de to dominerende danske advokatkæder.

værktøjer, der kan hjælpe ledelserne i advokatvirksomheder i strategiarbejdet. Vi introducerer nogle gængse modeller, beskriver hvordan de konkret kan anvendes, kommer med forslag til, hvordan de benyttes i en strategi-proces, hvordan en "Strategidag" kan planlægges i virksomheden og endelig, hvordan den konkrete forretningsplan kan udarbejdes. Vi har dermed lagt vægt på at inspirere til, hvordan arbejdet kan planlægges, og hvordan der eksekveres. Rigtig god fornøjelse med læsningen og det efterfølgende arbejde!

Hermed har en betydelig del af branchens aktører valgt mellem tre klare strategiske valg

- Differentiering
- Fuldservice
- Lokal forankring

På det danske marked finder vi tillige advokatvirksomheder, der har valgt en strategi, som er koblet op på ydelser, der typisk kan beskrives som "lav værdi kombineret med en høj grad af specialisering". Altså en kombination af "fokusering" og "pris". Se også modellen "Strategisk markedspositionering" på side 14.

Ledelsesspecialisten David Maister, der er anerkendt som en af de ledende eksperter i ledelse af "Professional Service Firms", arbejder med tre generiske strategier:

- Effektivitet
- Erfaring
- Ekspertise

David Maister tager udgangspunkt i de særlige kendetegn, der karakteriserer rådgivningsfirmaer, som sælger vidensproduk-

ter, og som dermed adskiller sig markant for fremstillingsvirksomheder. Den væsentligste forskel er, at vidensproducenter lever af netop deres viden. Af samme årsag er en af de strategiske muligheder, der kan opstå for advokatvirksomheder, at

Sæt retningen for din virksomhed

Uden pejling på den retning og udvikling, som virksomheden skal prioritere, bliver både indsats og resultater præget af tilfældighed. Når derimod først retningen er sat, vil det være nemmere at kommunikere virksomhedens ambitioner, opnå forståelse for dem og dermed opnå de planlagte resultater.

Når det nu er så åbenlyst, enkelt og let forståeligt hvad der skal til, hvorfor kan det så være så vanskeligt at gennemføre i praksis? Den ledelsesmæssige udfordring består i at sætte retning og kommunikere med organisationen. Derfor bør der fokuseres på tre væsentlige ledelsesopgaver for effektivt at sætte strategisk retning i en advokatvirksomhed:

- Strategisk takt - en af de vanskeligste discipliner i partnerledede virksomheder
- Mission og vision, som efterleves af alle og er styrende for den daglige ledelse
- Kommunikation og involvering af organisationen

deres kunder efterspørger en ny ekspertviden. Er denne viden ikke til stede i virksomheden, må den tilegnes gennem uddannelse eller gennem ansættelse af nye kollegaer.

En grundlæggende forudsætning for at levere gode resultater er virksomhedens evne til at gå i strategisk takt. Det indebærer, at der skal være enighed om mål og prioritering, således at alle i virksomheden loyalt arbejder mod samme mål. Jo flere der går i strategisk takt i virksomheden, desto højere er motivationen, og desto bedre bliver resultaterne. Når det modsatte er tilfældet, er risikoen for interne konflikter, selvstændige politiske dagsordner og suboptimering høj - med konflikt til følge.

Den strategiske takt er vigtig i sammenhæng med beslutningsprocesser og den ledelsesmæssige eksekvering af strategien. For at motivere alle, såvel partnere som medarbejdere, til at samarbejde om strategien, er det nødvendigt at have en klar mission og vision som grundlag og udgangspunkt for virksomhedens aktiviteter. Dette kan du læse mere om i vores Ledelsesguide på www.danskeadvokater.dk.

Sørg for indgående kendskab til din forretning?

Hvor er vores marked, hvor er vi stærke, hvor vækster vi, og hvor har vi spidskompetencer mv? Det er spørgsmål, som er afgørende at have svar på, før man kan skue fremad. Den fremtidig ønskede markedsposition begynder med en analyse af egen forretning og ståsted. Den mest anvendte model er "SWOT Analysen". I det følgende gennemgår vi en række modeller til at analysere og udvikle virksomheden. Modellerne er valgt pædagogisk og beskriver, hvordan strategiarbejdet konkret kan tilrettelægges. Endelig følger forslag til en konkret forretningsplan baseret på et strategisk fokus.

Modellerne og processen

1. SWOT Analysen (side 9)
2. Vækst matricen (side 12)
3. Strategisk markedspositionering af en advokatvirksomhed (side 14)
4. Markeds- og forretningsudviklingsmodellen (side 17-18)
5. Konkret forretningsplan (side 20)

Efter gennemgangen af modellerne giver vi et forslag til, hvordan en konkret forretningsplan kan laves.

6. Planlægning af "Strategidagen" i advokatvirksomheden (side 21)

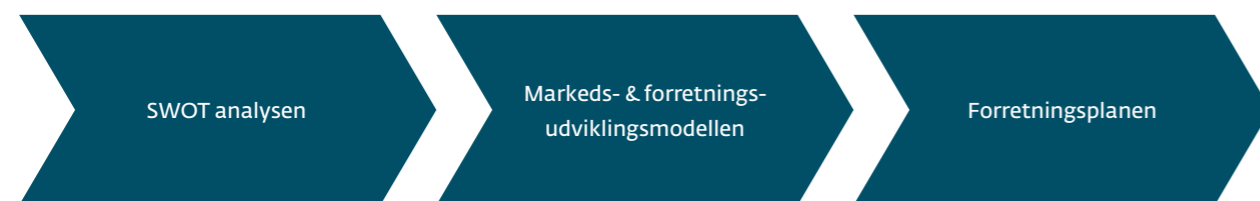


Fig. 1. Eksempel på en god planlægningsproces

Det kan klart anbefales at bruge flere af de viste modeller. "Vækst modellen" kan for eksempel fint bruges efter SWOT modellen som et første skridt mod at få etableret et overblik over, hvor væksten skal komme fra. Dernæst kan "markeds- & forretningsudviklingsmodellen" anvendes til at få præcise-

Til sidst i guiden vises, hvordan selve processen ved en strategiproces kan tilrettelægges. Vi tager udgangspunkt i "Strategidagen", hvor vi beskriver, hvordan dagen planlægges og gennemføres. Målet er at sikre afklaring omkring de strategiske valg og fravalg, således at der efterfølgende kan udarbejdes en forretningsplan.

Hver af de viste modeller i guiden kan anvendes isoleret eller i forskellige kombinationer. Det anbefales at læseren sætter sig ind i, hvad de hver især kan hjælpe med. Der er også nogle praktiske tips til at sikre optimalt udbytte af det "strategiske grundlag", og endelig beskriver vi, hvad en "forretningsplan" bør indeholde:

ret valget og slutteligt kan de strategiske valg kortlægges i forhold til "markedspositioneringsmodellen", der illustrerer den aktuelle og/eller den ønskede fremtidige markedsposition for virksomheden.

1. SWOT Analysen

En SWOT-analyse er en simpel strategisk analyse, der kan anvendes som indledende manøvre til at sætte fokus på virksomhedens samlede eller en personalegruppe/forretningsenheds nuværende styrker og svagheder, og om disse også er de rigtige i fremtiden. SWOT tager udgangspunkt i, hvad gør vi, hvad kan vi, og hvor bevæger vores "marked" sig hen. Værktøjet anvendes som brainstorm. I bør indledningsvis afklare, om I vil lave en SWOT på forskellige forretningsområder? Det kan give meget god mening og tvinge beslutningstagerne til at vurdere netop de enkelte forretningsområder, herunder ikke mindst lade de ansvarlige for de enkelte forretningsområder være drivende kræfter i arbejdet.

Samtidig bør der altid laves en samlet SWOT for hele virksomheden med henblik på at beskrive virksomhedens samlede markedsmuligheder baseret på egne interne forhold og markedet.

I SWOT-analysen inddrages de indsamlede oplysninger i fire kategorier: Virksomhedens interne styrker og svagheder

(Strengths, Weaknesses) og eksterne muligheder og trusler fra omgivelserne (Opportunities, Threats). Deraf navnet SWOT.

SWOT'en bruges i dag af mange erhvervsledere og konsulenter som et brainstormingsværktøj. Når brainstorm er færdig, skal der konkluderes på SWOT'en, for at den kan bruges som konklusionsredskab for den strategiske analyse. For derved sikrer man sig, at indholdet i SWOT'en bliver så gennemarbejdet og gennemtænkt som overhovedet muligt. Har man ikke lavet en egentlig strategisk analyse, vil SWOT'en kunne bidrage til at skabe "et strategisk overblik".

SWOT'en kan dermed danne baggrund for strategiplanen, hvor man typisk vil definere, hvordan man udnytter virksomhedens muligheder og styrker, samt hvordan man vil søge at imødegå de interne svagheder og udefrakommende potentielle trusler. Man kan altså bruge SWOT som metode til at afgøre hvilke forretningsområder, det er attraktivt for virksomheden at satse på.

STYRKER	SVAGHEDER
Styrker der beskriver det, vi er gode til:	Svagheder der beskriver det, vi ikke kan eller kan gøre bedre:
MULIGHEDER	TRUSLER
Muligheder der beskriver de faktorer i omgivelserne, der kan påvirke os positivt:	Trusler der beskriver de faktorer i omgivelserne, der kan påvirke os negativt:

Model 1: SWOT Analysen → (På næste side vises eksempler fra en advokatvirksomheds SWOT)

SWOT'en er opbygget, så den viser:

- Virksomhedens indre formåen (Styrke - Svagheder)
- Omgivelsernes indvirkning på virksomheden (Muligheder - Trusler)

Forretningsoprådets navn:	
EKSTERNT	
OPPORTUNITIES / MULIGHEDER	THREATS / TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> • (nye) behov i markedet = markedsudvikling • navngivne brancher • navngivne virksomheder • netværksmuligheder • øget prisfølsomhed • osv. 	<ul style="list-style-type: none"> • navngivne konkurrenter og deres styrker/svagheder • falende erhvervsaktivitet • brancheglidning (revisorer/nye konkurrenter) • rådgivning via brancheorganisationer • osv.
INTERNT	
STRENGTHS / STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none"> • specifikke kernekompetencer • etablerede (branche) netværk • paradigmesamling • brand (firma/partner) • omkostningsniveau • osv. 	<ul style="list-style-type: none"> • manglende (branche) netværk • manglende kernekompetencer • manglende paradigmesamling • manglende specialisering/delegering • manglende eksevering • osv.
KONKLUSION	
<ul style="list-style-type: none"> • hvilke muligheder kan vi udnytte og hvordan? • hvilke trusler skal vi undgå/imødegå og hvordan? • hvilke styrker kan vi basere os på? • hvilke svagheder må vi acceptere og hvilke bør vi gøre noget ved, og hvordan? 	

Model 1.1: SWOT Analysen - med eksempler på, hvad der kan arbejdes med for et forretningsområde i en advokatvirksomhed.

Konkret arbejde med SWOT:

Arbejdet er først og fremmest en systematisk brainstorm.

Begynd med at se på muligheder, og tillad dig selv at drømme, at stort set alt er muligt. Se derefter på virksomhedens egne styrker, hvor alt listes op, kompetencer, ydelser, økonomi, kunder, adgang til markedet, netværk, samarbejder osv. Begynder man med trusler og svagheder, begrænses ens udsyn og dermed kan mange oplagte muligheder blive fravalgt – for tidligt.

Når muligheder og styrker er identificeret, er det tiden for identifikation af trusler, altså hvad der kan komme udefra og true virksomheden, vores initiativer med videre. Der kan

også være interne trusler, for eksempel risikoen for at kompetencer forsvinder ud af virksomheden, medarbejdertrivsel ikke fastholdes på et højt niveau eller løftes, performance kan ikke løftes på grund af en "uheldig kultur" eller manglende ledelse, værktøjer og så videre. Til sidst identificeres svaghederne, hvor der er fokus på det interne. I lighed med de tre øvrige kvadrater, kan det også give mening at vurdere svagheder fra en ekstern vinkel. Svagheder kan for eksempel være for svagt kundegrundlag, eller at for få kunder trækker indtjeningen, for få medarbejdere skaffer nye sager og kunder, eller at sammensætningen af medarbejderstaben ikke er optimal, de forretningsområder, I har, ligger ikke i vækstmarkeder, vi er geografisk sårbare og så videre.

Konklusion skal laves på SWOT analysen

Når I har udført SWOT analysen, er det tiden for at prioritere, hvilke indsats der skal til, for at man kommer videre. Det er vigtigt for at undgå at ende med en lang uprioriteret liste og mangel på retning.

Kan man ændre sine svagheder til styrker eller lave en trussel om til en mulighed? Hvordan kan man bruge sine stærke sider til at udnytte de muligheder, der er i markedet? Og hvordan bruger man sine styrker til at imødegå truslerne?

Til dette kan man lave en SWOT Matrix (Nogle steder kaldet en TOWS Analyse). SWOT Matricen virker som en strategiudvikling på SWOT emnerne. Hvordan løser vi problemerne og bruger styrkerne?

- S-O:** Hvordan forfølger vi de muligheder, som passer til vores styrker?
- W-O:** Kan vi overkomme vores svagheder ved at udnytte en eller flere muligheder?
- S-T:** Hvordan bruger vi vores styrker til at modarbejde truslerne?
- W-T:** Hvordan kan vi sikre os, at vores svagheder ikke gør os yderligere følsomme over for trusler?

2. Valg af vækststrategi for advokatvirksomheder

Vejen til vækst kan være vanskelig, blandt andet fordi markedet rummer mange muligheder. Desuden kan der være mange forskellige ønsker til, hvor væksten bør komme fra ofte baseret på egne faglige præferencer. Derfor er det en god ide for advokatvirksomheder at tage en diskussion baseret på en enkel struktur. Den mest benyttede model er "Ansoffs markedsvækst matrice model". Den bygger i alt sin enkelthed på en vurdering af nuværende ydelser og markeder, samt om

der kan skabes vækst på disse, og/eller om væksten bør komme fra nye ydelser og eventuelt nye markeder.

I model 2, nedenfor, er endvidere beskrevet, hvad det ene valg betyder kontra det andet gennem hver af de fire kvadrater. Tillige er angivet, hvor stor en risiko der er forbundet med at vælge den ene strategi frem for den anden.

	NUVÆRENDE PRODUKTER	NYE PRODUKTER
NUVÆRENDE MARKEDER	Markedspenetrering <ul style="list-style-type: none"> • øget salg til nuværende kunder • større markedsandele • flere forbrugere fra målgruppen vælger produkter 	Produktudvikling <ul style="list-style-type: none"> • nye produkter til nuværende kunder • produktforbedringer og udvikling af nyere generationer af produkterne
NYE MARKEDER	Markedsudvikling <ul style="list-style-type: none"> • salg til nye kundegrupper (segmenter) • geografisk spredning 	Diversifikation <ul style="list-style-type: none"> • udvikling af nye produkter til helt nye kundegrupper • opkøb af virksomhed i en anden branche

Model 2: Ansoff's markedsvækst matrice model

	NUVÆRENDE PRODUKTER	NYE PRODUKTER
NUVÆRENDE MARKEDER	Markedspenetrering <ul style="list-style-type: none"> • laveste risiko 	Produktudvikling <ul style="list-style-type: none"> • middel risiko
NYE MARKEDER	Markedsudvikling <ul style="list-style-type: none"> • lav risiko 	Diversifikation <ul style="list-style-type: none"> • høj risiko

Model 2.1: Risikovurdering ved valg af vækststrategi

Konkret hjælp til advokatvirksomheder

Markedspenetrering (Rude øverst til venstre)

- Kan vi sælge mere af samme ydelser til samme type kunder eller markeder?
- Er der krydssalgsmuligheder, der ikke er udnyttet?
- Er der uudnyttet potentiale hos eksisterende kunder, og hvor stort er det?

Markedsudvikling (Rude nederst til venstre)

- Kan vores nuværende ydelser sælges til andre typer af kunder eller markeder?
- Kan vores ydelser tilbydes eller sammensættes på nye måder til nye kunder?
- Kan vi få adgang til nye typer af kunder gennem vores netværk?

Produktudvikling (Rude øverst til højre)

- Kan der udvikles nye ydelser med nuværende medarbejdere til vores eksisterende kunder?
- Kan der udvikles nye ydelser med nye kolleger til vores eksisterende kunder?
- Skal der søges andre samarbejdspartnere, der kan hjælpe os med at udvikle nye ydelser?
- Skal der samarbejdes med andre advokatvirksomheder eller evt. fusioneres helt eller delvist?

Diversifikation (Rude nederst til højre)

- Kan der udvikles nye ydelser med nuværende medarbejdere til nye typer kunder eller markeder?
- Kan der udvikles nye ydelser med nye kollegaer til nye typer kunder?
- Skal der søges andre samarbejdspartnere, der kan hjælpe med at udvikle nye ydelser?
- Skal der samarbejdes med andre advokatvirksomheder eller evt. fusioneres helt eller delvist?

Brug modellen til at tage en kvalificeret diskussion om, hvor der er størst mulighed for vækst i forretningen. Det er klart, at der også skal være et markedsgrundlag for valget, ligesom der skal være eller kunne tilvejebringes de nødvendige faglige ressourcer til at understøtte valget, jfr. "Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder" på side 17-18.

Når diskussionen er færdig, bør der regnes på de økonomiske konsekvenser af valget. Som udgangspunkt er det klart, at det er billigst at sælge mere af eksisterende ydelser til eksisterende kunder, og dernæst at sælge de eksisterende ydelser til nye kunder. Udvikling af nye ydelser vil have forskelligt afkast, alt afhængig af, hvor store investeringer der skal bruges til udvikling af de nye ydelser. Det afhænger for eksempel af, hvor meget research der ligger bag, og om det kan gøres inden for rammerne af de faglige kompetencer, der allerede er til rådighed i virksomheden.

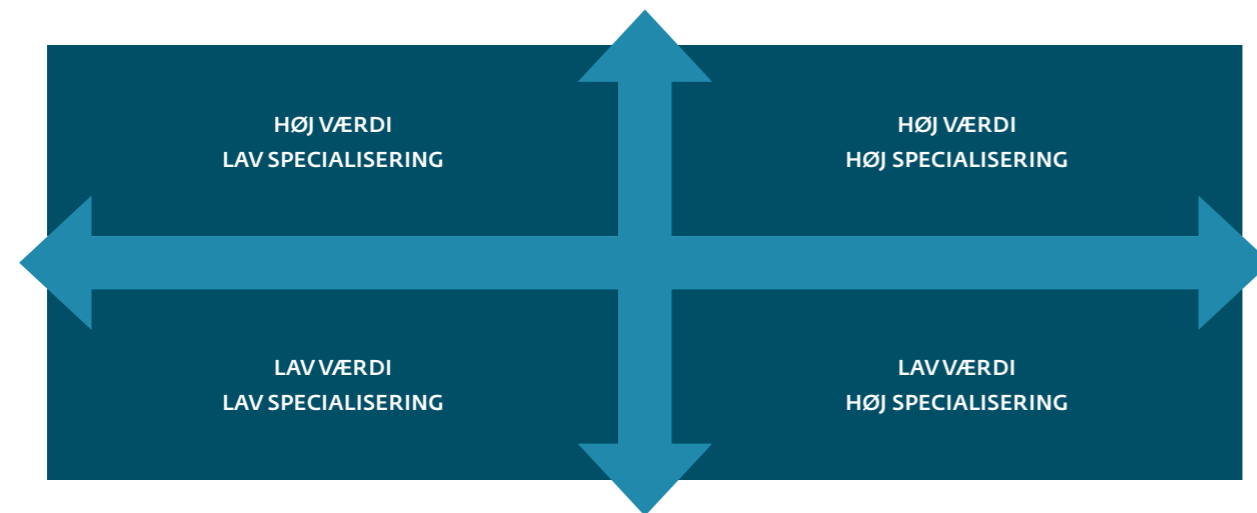
3. Strategisk markedspositionering af advokatvirksomheder

Advokatbranchen gennemgår i disse år en stor udvikling, og strukturen ændrer sig i branchen. De største aktører er vokset, og markedet har været præget af både en del fusioner, opsplitning og nye virksomhedstyper. Det, som driver udviklingen, er i høj grad et ønske om at differentiere sig og skærpe fokus.

De største aktører tilbyder "fuld service med specialer" for at matche deres kunders behov for specialiseret viden og "one stop shopping". Andre advokatvirksomheder har valgt at fokusere stringent på ét speciale, hvor man så til gengæld garanterer, at man er eksperter og kan give specialiseret rådgivning.

Det er tillige en mulighed at positionere sig i markedet baseret på ydelser, der typisk har en lavere værdi, forstået således at det er mere standardiserede ydelser med lavere kompleksitet, jf. model 3. Under modellen er der angivet eksempler på de forskellige typer af advokatvirksomheder. Hvilket valg, der er "det rigtige", afhænger mest af alt graden af "perfektion", altså evnen til at eksekvere den valgte strategi.

Omvendt kan man sige, at hvis man bevæger sig i alle fire kvadrater uden en reel fokusering, så vil man givetvis kunne se den negative effekt på bundlinjen.



Model 3: Værdibaseret strategisk markedspositionering af advokatvirksomheder.

Forklaringer til modellen

- Høj værdi – lav specialisering:

Det er de virksomheder, der agerer i et marked, hvor de sælger ydelse af høj værdi, men på grund af lav specialisering ikke kan leve op til den "lovede og forventede værdi" ("value proposition"), som de giver kunderne. Det er netop de virksomheder, der er fanget i midten og hvor nogle har været nødsaget til at lukke. Deres mål må være at flytte til højre – enten ved at blive en del af et stort fuldservicekon-tor eller ved at blive en specialist virksomhed.

- Høj værdi – høj specialisering:

Det kan man være på to måder i den forstand, at man lever op til en "value proposition", som indebærer høje vederlag: Enten er man så stor, at man er højt specialiseret over en bred kam – altså fuldservice for eksempel som det ses hos "Top 5" – eller også er man mindre men med en måske to klare spidskompetencer. Her er eksemplerne blandt andet fokus på ansættelsesret, fokus på film- og tv-rettigheder med videre.

- Lav værdi – høj specialisering:

Her kan man leve godt, hvis man har specialiseret sig i en særlig type ydelser, som man er i stand til at levere med høj effektivitet, således at kunderne oplever det som godt, selv om kunderne har en mindre betalingsvilje. Dette er typisk i privatsegmentet, hvor man for eksempel specialiserer sig i bolighandler eller personskade.

- Lav værdi – lav specialisering:

Her laver man lidt boligrådgivning, lidt familieret, generel rådgivning til mindre næringsdrivende etc. – altså ingen særlig specialisering. Disse virksomheder har ofte lavere omkostningsbase og indtjeningsforventninger.

NB! Modellen er ikke et værktøj, der kan anvendes til at sige noget om, hvor den største indtjening opnås. Det vil i høj grad afhænge af evnen til eksekvere og rendyrke eget valg til perfektion!

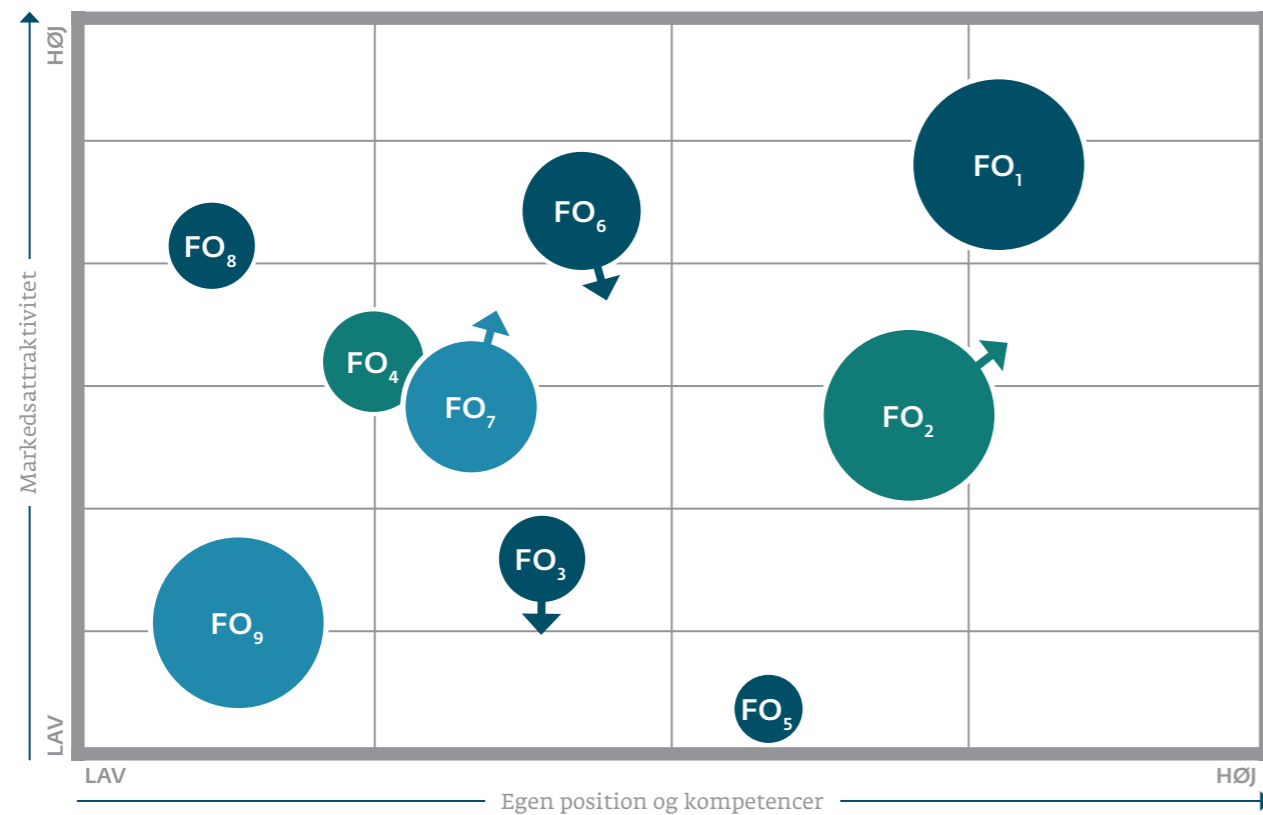
4. Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder

I professionelle servicevirksomheder er der meget, der taler for at supplere de gængse markedsteorier, der alle sigter på, at virksomheder udvikler sig gennem fokus på markedet og kunder. Det skal advokatvirksomheder også, som det er beskrevet i vores Ledelsesguide. Imidlertid giver det mening, at udvikle forretningen i et spændingsfelt mellem markedets behov og egne kompetencer.

En anden simpel model, som kan anvendes af alle advokatvirksomheder uden skelen til størrelse, er model 4, der er ud-

viklet af forretningsudviklingschef Øyvind Fagerstrand hos Danske Advokater.

Modellen tager udgangspunkt i advokatvirksomhedens egne kompetencer og position, hvor de enkelte forretningsområder (FO) vurderes i forhold til markedattraktivitet. Størrelsen på cirklerne (FO) illustrerer deres omsætningsandel i egen virksomhed og pilene hvilken vej de forventes at udvikle sig.



Model 4: Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder.

Model 4 visualiserer resultatet af en intern analyse, som gennemføres i to trin som beskrevet i det følgende. Målet med analysen er at kortlægge de områder, hvor der umiddelbart er størst vækstmuligheder for den enkelte advokatvirksomhed.

Afhængig af virksomhedens egne data, kan der arbejdes på flere niveauer. Det er optimalt, hvis der som udgangspunkt foreligger gode data om egen "performance". Samtidig er det en fordel, at der tillige er en god forståelse af de enkelte delmarkeder, som virksomhedens forretningsområder omfatter. Såfremt der ikke eksisterer tilstrækkeligt datagrundlag, kan der arbejdes med de to trin ud fra "common sense" – det vil sige kvalitative vurderinger. Selvom analysen baseres på

kvalitative vurderinger er modellen fortsat relevant i forhold til at give partnergruppen et godt udgangspunkt for at træffe de nødvendige beslutninger, om hvilke indsatsområder, der skal prioriteres for at sikre den fremtidige vækst.

I det følgende beskrives de to trin i analysen, som ligger bag Model 4. Der er naturligvis tale om et tænkt eksempel på en advokatvirksomhed.

NB! De valgte fagområder er blot eksempler. Der er i det nedenstående skema sondret mellem, hvad der er primære og sekundære ydelsesområder. For eksempel er IP Ret sat ind i skemaet som et eksempel på et nyt indsatsområde, der i dette tilfælde er valgt som et strategisk indsatsområde.

TRIN 1	VURDERING AF ADVOKATFIRMAETS KOMPETENCER			HVEM ER PRIMÆRE KUNDER?	
Forretningsområder pr. kompetence:	Fagligt	Lønsomhed	Vækstområde	Kompetencer kan tilføjes?	Erhverv/brancher
PRIMÆRE FAGOMRÅDER					
ERVHERVSRET					
Insolvensret					
Inkasso					
Tvangsauktion					
Rekonstruktion					
Selvskabsret					
Bestyrelsesarbejde					
PRIVATRET					
Personskadeerstatning					
SEKUNDÆRE FAGOMRÅDER					
ERVHERVSRET					
Arbejdsret					
PRIVATRET					
Dødsboer					
Ægtepagter/testamenter					
STRATEGISKE FAGOMRÅDER (ille omsætning)					
IP Ret (nyt område under etablering)					

Model 4: Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder. Skemaet tilpasses altid de relevante ydelser og forretningsområder, den enkelte advokatvirksomhed arbejder med.

TRIN 2	LØNSOMHEDS- VURDERING	MARKEDS- ATTRAKTIVITET	NUVÆRENDE OMSÆTNING	NUVÆRENDE DB	RATING
Forretningsområder pr. kompetence:	Markedet		Udfyldes af økonomi ansvarlig	Fra økonomi afdelingen	
PRIMÆRE FAGOMRÅDER					
ERVHERVSRET					
Insolvensret					
Inkasso					
Tvangsauktion					
Rekonstruktion					
Selvskabsret					
Bestyrelsesarbejde					
PRIVATRET					
Personskadeerstatning					
SEKUNDÆRE FAGOMRÅDER					
ERVHERVSRET					
Arbejdsret					
PRIVATRET					
Dødsboer					
Ægtepagter/testamenter					
STRATEGISKE FAGOMRÅDER (lille omsætning)					
IP Ret (nyt område under etablering)					

Model 4: Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder. Tilpasses altid de relevante ydelser og forretningsområder den enkelte advokatvirksomhed arbejder med.

Trin 2 tager, som i trin 1, udgangspunkt i de enkelte forretningsområder, hvor disse vurderes i forhold til de generelle markedsvilkår. Dernæst følger en vurdering af egen performance baseret på to enkle nøgletal nemlig omsætning og dækningsbidrag (DB).

Vurdering af det enkelte forretningsområde

Hovedreglen er, at advokatvirksomheden skal vurdere kompetenceporteføljen ud fra sin primære målgruppe (for eksempel "små og mellemstore virksomheder", "offentlige kunder" eller "private" afhængig af hvem der løses opgaver for).

UDFYLDSELSE AF SKEMA	
HØJ	Høj attraktivitet, vækst mv.
MIDDEL	Middel attraktivitet, vækst mv.
LAV	Lav attraktivitet, vækst mv.



Attraktivitet

I hver celle sker vurderingen ved hjælp af ovenstående "høj", "middel" og "lav". Der kan også være behov for at vurdere et område som værende eksempelvis Høj/Middel, hvis markedstendensen er, at efterspørgslen er dalende. I det følgende gennemgås de forskellige kolonner, og hvad der skal tages højde for.

1. Egne kompetencer:

- Tilstrækkelig faglighed?
- Er området pt. lønsomt?
- Hvis ikke - hvorfor?
- Er det generelt set et område, der kan løfte lønsomheden?
- Understøtter området vores markeds-/forretningskoncept?
- Hvor let kan kompetencer tilføres?
- Hvor stor betydning har forretnings-/kompetenceområdet for at sikre de nye kunder?

2. Primære kunder/branche

- Prøv at vurdere om, der er kunder/brancher, som er vigtigere end andre her?

3. Vurdering af markedsattraktivitet

- Hvordan udvikler markedet sig, hvor er der vækst?
- Hvordan er konkurrencesituationen?
- Adgangsbarrierer til markedet (er det et område der er lettere at trænge ind på, det vil sige at alle kan være med, eller kræver det særlig "snilde"?)

4. Status af forretningsområde

- Omsætningsudvikling
- Lønsomhedsudvikling

5. Samlet rating gives efter alt er udfyldt

Rating gives af den forretningsansvarlige, partnergruppe eller af managing partner mv.

Indsamling af data sker primært gennem egne interne analyser af performance, og disse kan kobles op imod brancheudviklingsdata fra Danske Advokaters publikation "Advokatbranchen i tal". Det er indlysende, at viden om lokalmarkedet og lokale konkurrenter vil forbedre datagrundlaget.

Det, som skiller denne model ud fra de tidligere, er, at den tager udgangspunkt i egne ydelser. Hvad er de primære ydelser og hvad er sekundære ydelser? Disse kortlægges med henblik på deres attraktivitet gennem en opstilling af:

- Egen performance - historisk
- Egne kunder/brancher
- Markedsvæksten og lønsomheden - forventninger hertil
- Adgang til de nødvendige faglige ressourcer til at kunne vokse

På denne baggrund rangordnes de enkelte ydelsesområder. Dermed fås et billede af, hvor væksten kan og bør komme fra.

Øvrige overvejelser der kan inddrages i analysearbejdet vil for eksempel være:

- Nye kundetyper (segmenter, brancher)
- Mere salg til eksisterende kunder (øge vores andel af kundens samlede køb)

Hvordan planlægges en strategidag i advokatvirksomheden?

5. Den konkrete forretningsplan

Når det strategiske grundlag er beskrevet, altså hvor virksomheden vil hen, skal den konkrete forretningsplan udarbejdes. Den går i alt sin enkelhed ud på at sætte handling bag ordene. Der er valgt en meget simpel plan, der er operatio-

nel, og som samtidig giver mulighed for selv at udvide med de aktiviteter, der passer til det strategiske mål, målsætning for det enkelte forretningsområde og for eventuel udvikling af organisationen.

Forretningsoprådets navn:				
Værdiskabende aktivitet	Konkret indsats (mål)	Ansvarlig(e)	Tidsplan/frekvens	Budget
Markedsføring (vejvisning)	1.1			
Opsøgende salg	2.1			
Sagsbehandling	3.1			
Opfølgning	4.1			
Tilfredshedsundersøgelse	5.1			

Model 5: Modellen viser, hvordan en handlingsplan kan udarbejdes for det enkelte forretningsområde.

Er der flere forretningsområder, udarbejdes der en plan for hvert område. Dermed kan der sikres synergi mellem de enkelte forretningsområder og aktiviteter, når de enkelte aktiviteter knyttes sammen fra flere handlingsplaner. Res-

sourcetræk, timing mv. er selvsagt også afgørende, når først tidsplanerne endeligt fastlåses, og der skal eksekveres på planerne.

Det er vigtigt at understrege, at arbejdet sjældent er overstået med én strategidag. At få overblik over egen forretning, nuværende markedsposition, forståelse for denne i forhold til, hvordan det generelle marked er, kræver fakta og indsigt – ikke blot antagelser. Det skal tilvejebringes forud for "strategidagen", fordi det er helt afgørende at skabe en fælles forståelse for egen markedsituation baseret på evidens. Det er også vigtigt at etablere et fælles sprog for at sikre, at diskussionerne baseres på fakta fremfor på følelser og mavefornemmelser, som langt fra er tilstrækkeligt i denne sammenhæng.

1. Forberedelse til "Strategidagen"

A. Situationsanalyse

For at basere diskussionen på konkrete fakta, skal den ledende partner, partner med ansvar for strategi og forretningen, stabsfunktion (når der findes en) forberede en gennemgang af egen performance og nøgletal for advokatvirksomhedens

- Ydelsesområder
- Kundeportefølje

Oversigten skal vise absolutte tal, udviklingen (%), herunder omsætningen, lønsomheden og gerne - hvis det kan estimeres - markedsandele. Sidstnævnte er meget ofte et område, som den enkelte advokatvirksomhed ikke har et overblik over.

Til inspiration for, hvad en kortlægning kan indeholde, henvises til Model 4.

B. SWOT udarbejdes af alle partnere med ansvar for et ydelsesområde

Forud for "Strategidagen" skal alle partnere med ansvar for et ydelsesområde udarbejde en SWOT for egne forretningsområder. SWOT'en anvendes til at få klarhed over,

hvordan den enkelte partner vurderer situationen for sit ansvarsområde, herunder muligheder, styrker og udefra kommende trusler og egne svagheder. SWOT er et "diagnostisk" redskab, der egner sig fortrinligt at styre diskussionen omkring, hvor de fremtidige indsatsområder ligger. Alle indkomne SWOT gennemgås på "Strategidagen".

2. Gennemførelse af strategidagen

Det forudsættes, at alle deltagere har gennemlæst materialet, og den ansvarlige for strategidagen indleder med en kort præsentation, hvor status for egen virksomhed præsenteres. De enkelte forretningsansvarlige partnere gennemgår egne SWOT, som herefter er til debat, før der konkluderes. Det er afgørende at træffe beslutning om konklusionen for at sikre, at organisationen har en fælles fortolkning og forståelse, som sikrer den bedst mulige videre proces.

Opsummering

Der er nu etableret et overblik over egen portefølje, altså forretningsområderne, kundesegmenter, og hvordan udviklingen har været i omsætning og indtjening. Der er tillige estimeret, om de forretningsområder, der arbejdes med, er i et marked, der vokser, er status quo eller faldende.

SWOT-analyserne er gennemarbejdet, og der er enighed om, hvad der kan konkluderes. Dette fører til næste vigtige diskussion:

Hvor skal væksten så komme fra, eller hvor skal markedet forsvares, samt er der områder som skal fravælges? En diskussion om hvilke markeder/forretningsområder der eventuelt bør fravælges, kan ofte føre til en følelsesladet diskussion. Det er afgørende at holde sig til egne analyser og konklusioner. Vær tro mod det arbejde, der er lavet, og de aftalte konklusioner.

Afslutning

– tag temperaturen på jeres ”strategiske forståelse og plan”

Er konklusionerne i jeres analyser klare, så har I allerede fået svarene på, hvad det er, I bør satse på. Når disse områder er valgt, skrives de op. For eksempel:

1. Skal forretning inden for ejendomsret udbygges
2. Skal forretning inden for inkasso udbygges
3. Skal forretning inden for insolvens udbygges

SÆT MÅL:

For hvert område diskuteres og opnås der enighed i partnergruppen om, hvor meget vækst der ønskes år 1 og på den længere bane – det vil sige år 3 til 5. Uden mål kan alle indsatser være lige gode.

Forretningsplanen

Når de områder, hvor der skal være vækst, er prioriteret, bør det samtidig være aftalt, at disse skal have ekstra opmærksomhed i forretningsplanen. Det skal være klart, hvilken indsats der skal ydes for at realisere målene, hvornår der skal sættes ind og hvem, der har ansvaret. Der afsættes ressourcer hertil i form af tid og penge.

Det er også vigtigt at aftale, hvordan der følges op og med hvilken frekvens.

Skabelon til "Forretningsplanen" er vist på side 20 og er klar til brug.

Når I har været igennem strategiarbejdet og drøftelserne, kan det være formålstjenligt at lave en afsluttende "syretest" for at finde ud af, om I er klar. Har I fælles forståelse for jeres strategiske valg - og ikke mindst fravalg.

Syv spørgsmål til forretningen

En enkel vej til bedre implementering

1. Hvem er jeres primære kunde?
2. Hvordan prioriterer I - ved hjælp af organisationens forretningsmæssige værdigrundlag- mellem jeres ejere/ interessenter, medarbejdere og kunder?
3. Hvilke kritiske nøgleprocesser måler I på?
4. Hvilke strategiske grænser har I sat?
5. Hvordan skaber I kreativitet og innovation?
6. Hvor og hvor meget hjælper jeres medarbejdere hinanden?
7. Hvilke strategiske usikkerheder holder dig vågen om natten?

En eksekverbar strategi svarer på 5 ting

1. Hvem er jeres primære kunde?
2. Hvad er det for et "produkt", I tilbyder kunden?
3. Hvordan gør I, når I producerer/leverer "produktet"?
4. Hvad er jeres største udfordringer (barrierer), når I skal eksekvere?
5. Hvad er dine "Must Win Battles" (top prioriterede aktiviteter I skal have succes med)?

En strategi uden tal er skønlitteratur

Bilag

Oversigt over modeller

- Generiske konkurrence strategier - Tre konkrete generiske strategier for advokatvirksomheder Maister
- SWOT modellen - et analyseværktøj til etablering af en markedsstrategi (kan/bør tages med?)
- Ansow - Vækststrategier
- Strategisk markedspositionering af advokatvirksomheder
- Markeds- & forretningsudvikling i advokatvirksomheder
- Forretningsplan (handlingsplan skema)

Søg råd og rådgivning hos DANSKE ADVOKATER

Har I brug for at rådgivning om at etablere en strategiproces og hvordan de enkelte modeller kan tages i brug, kan I kontakte forretningsudviklingschef Øyvind Fagerstrand hos Danske Advokater. Konkret rådgivning vil blive faktureret baseret på omfanget af opgaven. Som udgangspunkt ligger prissætningen for medlemmer dog meget langt under markedsprisen. Skriv til ofa@danskadvokater.dk eller ring til Øyvind Fagerstrand på 33 43 70 16

Make a difference

Vi ser forretningsudvikling, som øget konkurrencekraft og indtjening gennem differentiering, på pris, produkter, ydelser eller brands.

Vi hjælper kunderne med at udvikle forretningen, og gøre en forskel gennem tydelig differentiering, øget synlighed og kendskab.

