

Den fremtidige Leder



DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



15. marts 2006

Introduktion til udvikling af forretningsstrategi

*..... men husk introduktionen er primært til en større virksomhed
Vi skal holde strategi-processen i jysk harehøjde*

Poul Foss Michelsen

Poul Foss Michelsen?

www.foss-michelsen.dk



1963-1979: Systemkonsulent →
afdelingschef → regionschef →
direktør i:



1979-2000: Management konsulent og partner i:



BakConsult A/S



Bestyrelsesformand i:



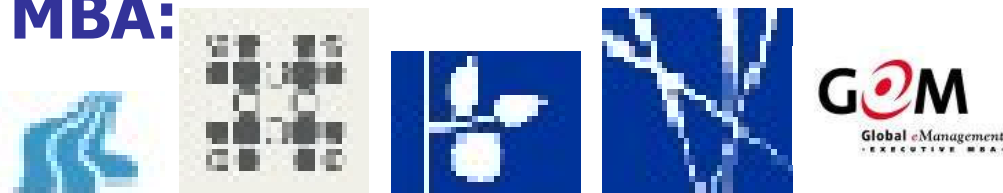
Bestyrelsesmedlem i:



Advisory Board i:



**Censor kandidatuddannelser +
MBA:**



Hyppige strategiske fejl ifølge Lægaard og Vest



| Strategiske fejl | Status og konsekvens |
|---|--|
| Kun få ledelser bruger mere end en time om måneden på strategi | Sparring om strategiske udfordringer er undervurderet og for svag |
| Kun få medarbejdere forstår virksomhedens vision | Ledelsen evner ikke at kommunikere vision på en forståelig måde, og medarb. handler ikke efter den |
| Strategi-arbejde holdes tilbage under et alibi om, at forandringer sker så hurtigt, at strategi ikke nytter | Ledelsen er ikke forberedt på globalisering, skred i sociale værdier og teknologisk udvikling |
| SWOT-analyser er ukritiske og overfladiske | Arbejdet bruges ikke i det videre strategiske arbejde |
| Strategi udvikles, men strategierne implementeres ikke | Strategier forbliver i ringbindene, og handling udebliver |
| Strategier bliver ikke nytænkende | Strategi bliver et ritual efter velkendte planlægningssystemer |
| Under halvdelen af alle strategier bliver sammenkædet med virksomhedens budgetter | Strategi passer ikke til struktur og processer |
| En god strategi – men hvad er det, vi gør anderledes på mandag? | Stor forskel på kommunikationen og handlinger. Strategien følges ikke op |

Hyppigt forekommende ledelsesspørgsmål



Hvordan kommer vi virkelig til at skille os ud fra de andre i branchen?

Hvordan får vi ledergruppen til at fungere som et rigtigt team, der kan lede virksomheden til (forsat) succes?

Hvordan skal vi sætte ind for at forbedre konkurrenceevnen og levere værd til aktionærer, kunder og medarbejdere?

Hvordan får vi strategien gjort operationel, så der rent faktisk sker noget?

Hvordan får vi transformeret vores vision til en strategi for virksomhedens udvikling?

Hvordan får vi udarbejdet en fornuftig strategi, når vi har nok at se til i forvejen?



- Alle virksomhedsledere tænker strategisk og har en strategi for deres virksomhed. Det er en naturlig del af en ledelses hverdag
- Med mellemrum er der behov for at bringe de strategiske overvejelser ind i en fokuseret og systematisk proces af kortere eller længere varighed. Det kan f.eks. skyldes væsentligt ændrede konkurrencevilkår, ejerskifte eller blot et behov i ledelsen for at få stemt synspunkterne af med hensyn til virksomhedens bedst mulige fremtidige udvikling

- Strategisk ledelse handler om at sikre maksimal værdiskabelse for ejere, kunder, medarbejdere og andre interessenter ved løbende at kunne integrere og udnytte synergi imellem virksomhedens ressourcer, aktiviteter, organisation og omgivelser
 - *Ressourcer* vil sige alle de inputs af såvel materiel som immateriel karakter, som virksomheden anvender i sin værdiskabelsesproces (fysiske, finansielle, menneskelige, intellektuelle, organisatoriske etc.)
 - *Aktiviteter* vil sige alle de processer, hvorunder ressourcerne transformeres til produkter og løsninger (produktion, salg, markedsføring, leverancer, forskning og udvikling etc.)
 - *Organisation* vil sige alle de måder, hvorpå virksomheden koordinerer og integrerer aktiviteterne (ansvarsfordeling, belønningssystemer, motivationssystemer, ledelsesinformationssystemer etc.)
 - *Omgivelser* vil sige de generelle samfunds-, erhvervs- og markedsforhold der påvirker virksomheden positivt og negativt (lovgivning, faglig tilknytning, økonomi, kultur, teknologi etc.)

- God strategisk ledelse kræver en fælles erkendelse i ledergruppen af virksomhedens position, situation og mulige udfordringer samt af behovet for og arten af strategisk indsats
- Virksomheden må definere sit eget strategiske begrebsapparat og sin egen metode, men grundlæggende handler det om:
 - at stille de rigtige spørgsmål, og søge dem besvaret på det bedst mulige fundament
 - at lade kreativitet fra den højre hjernehalvdel komplementere logik fra den venstre
 - at se på virksomheden som et integreret sæt af sammenhængende processer, der har det formål at skabe værditilførsel i alle led
 - at kunne se det store billede, men samtidig bore dybt for at kortlægge rodsystemet af drivkræfter og barrierer
 - at vælge til og vælge fra

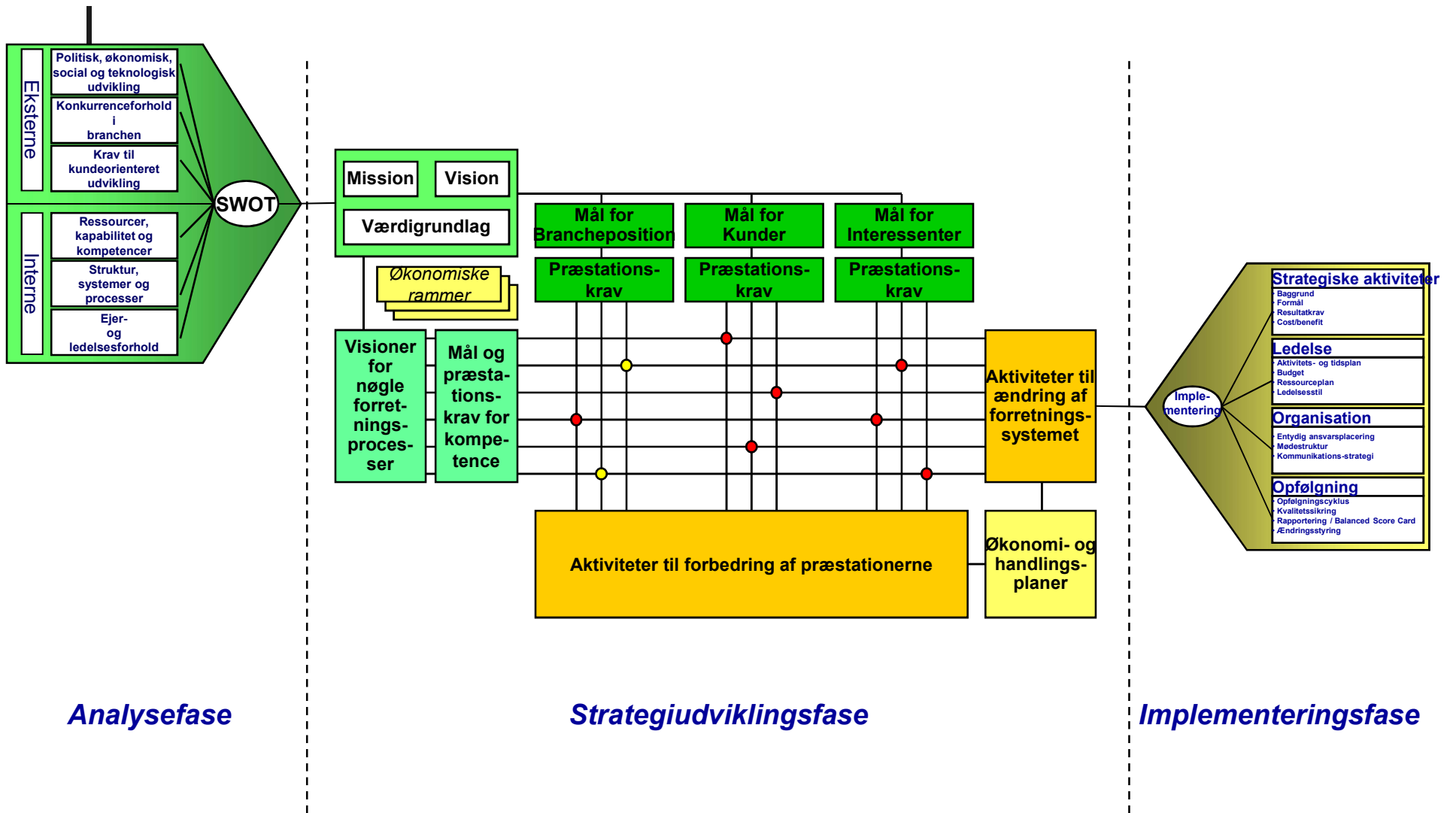
Strategi-konceptet handler om at ...



- Virksomhedens ledelse udvikler og implementerer en strategi
- Gennemgå virksomhedens ressourcer, aktiviteter, organisation og omgivelser og lægge ambitiøse men realistiske planer for dens fremtidige udvikling
- Flytte virksomheden fra dens nuværende position op på et andet plan
- Skabe grundlæggende forandringer men samtidig realisere hurtigt opnåelige præstationsforbedringer hen ad vejen
- Fokuserer organisationens - og i særdeleshed ledelsens - indsats i forbindelse med virksomhedens fremtidige udvikling

Strategi-processen omfatter 3 faser

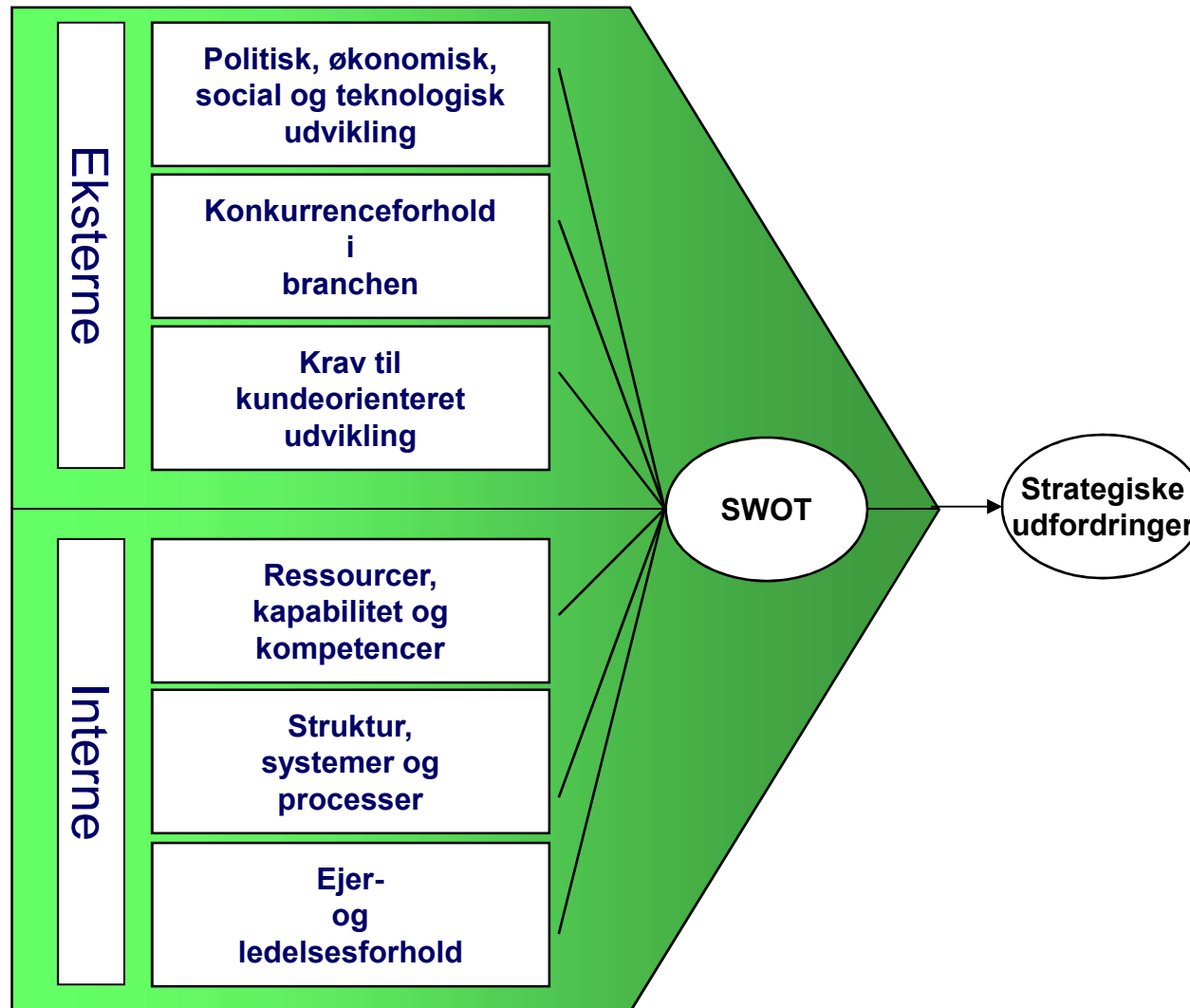
1) analyse, 2) strategiudvikling, 3) implementering



Ekstern og intern situationsanalyse foretages ...førend strategiudviklingsfasen kan begynde



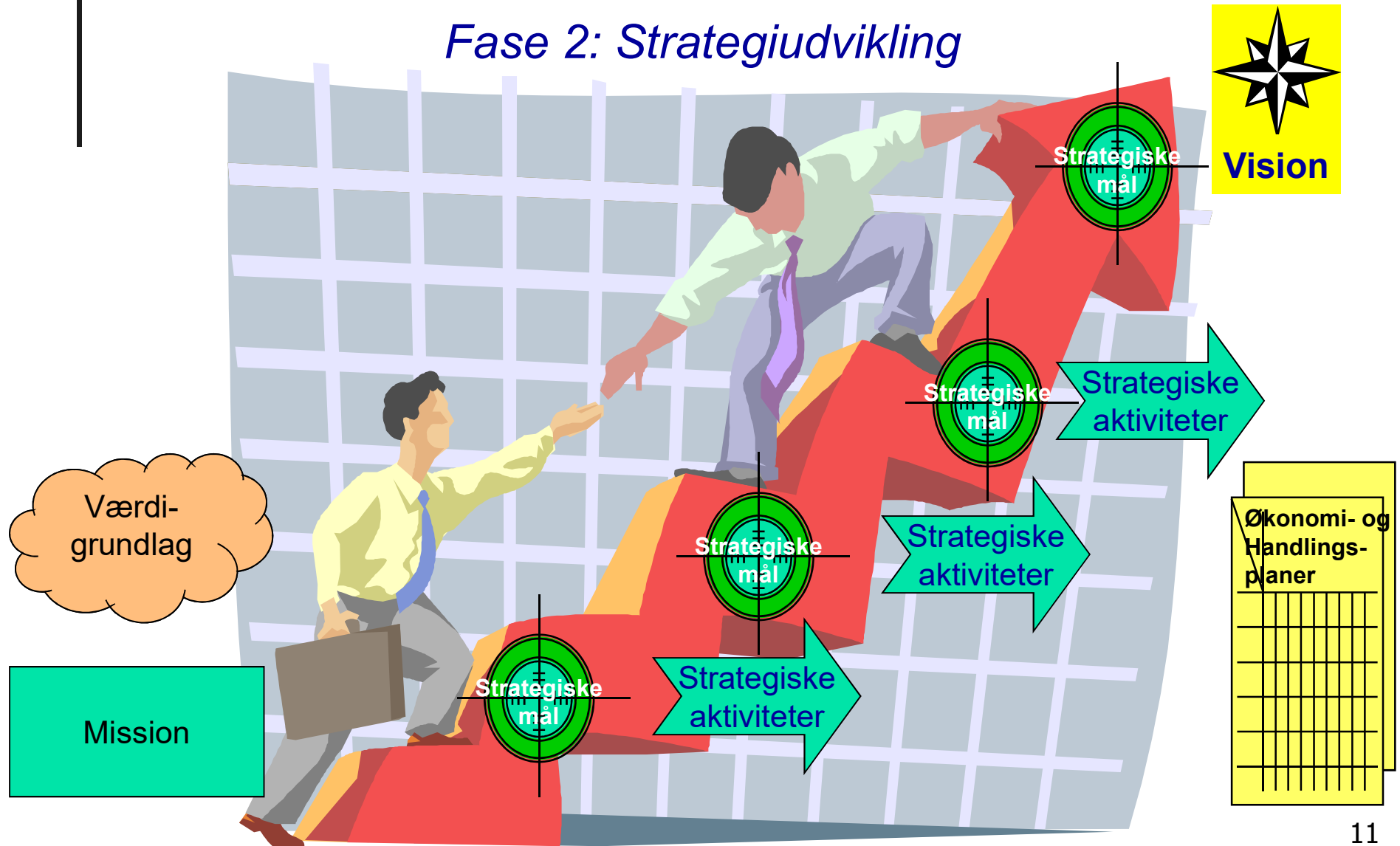
Fase 1: Analyse



Vejen fra mission og værdigrundlag til vision er strategien



Fase 2: Strategiudvikling



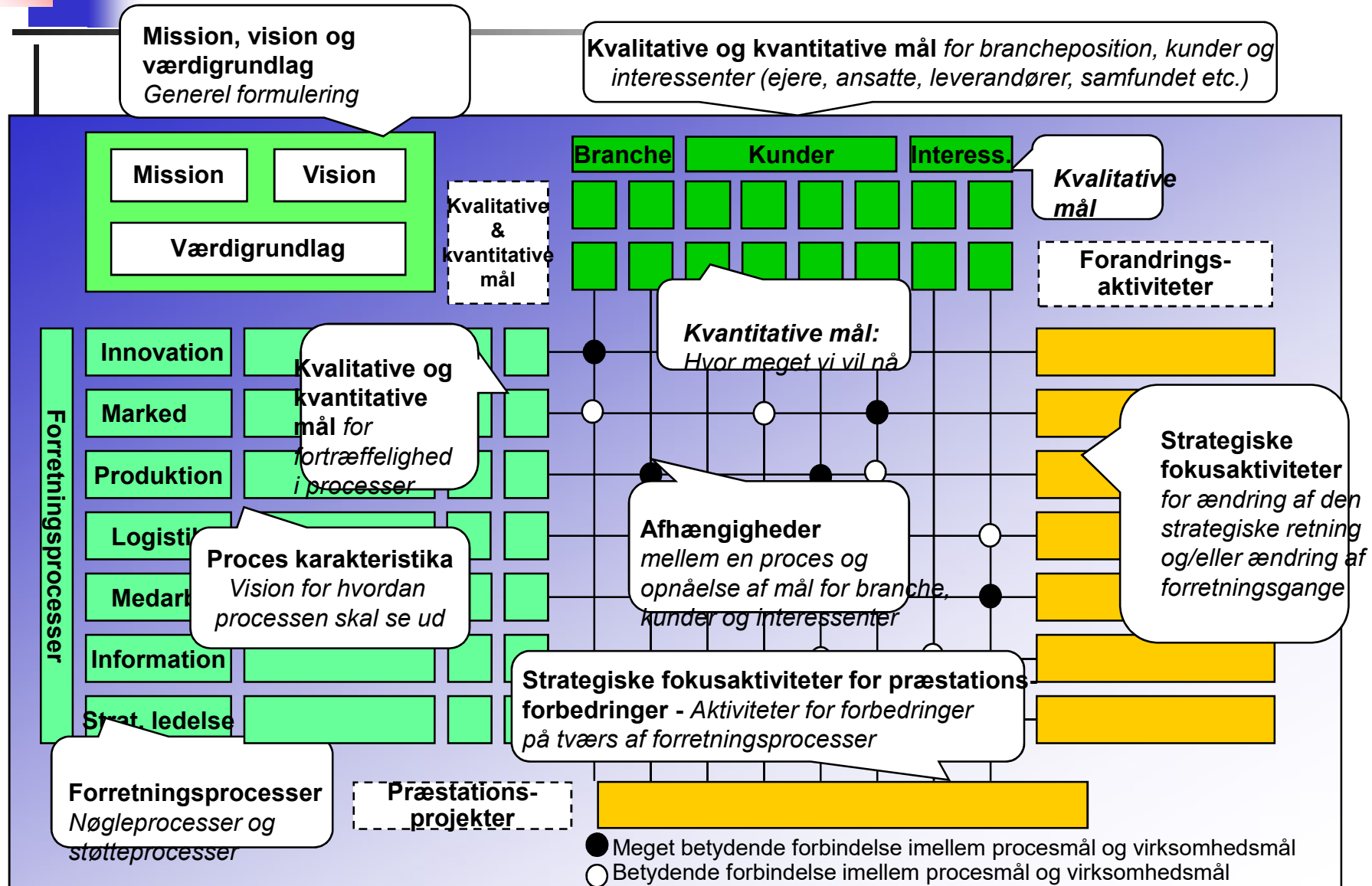
Fire aktivitetsstrømme skal igangsættes hvis handlingsplanerne skal fungere i praksis



Fase 3: Implementering



Rammen for strategiudviklingen



Adskil væsentligt og mindre væsentligt *det handler om de 4%*



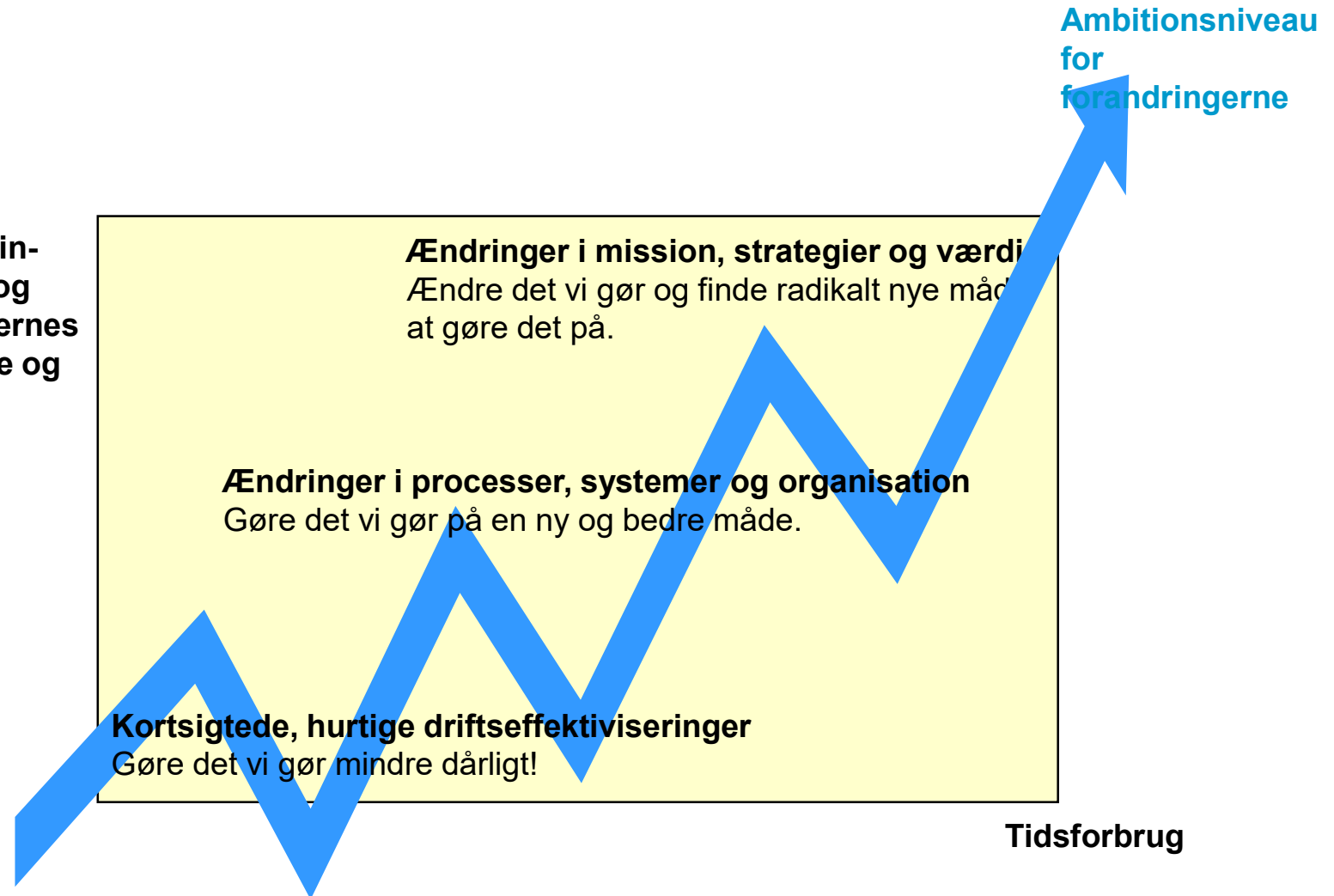
| | | Sikkerhed for et bestemt resultat | |
|-----------------------------|-----|-----------------------------------|-----------|
| | | Sikkert | Usikkert |
| Betydning for samlet succes | | 80% | 20% |
| Lille | 80% | 64% | 16% |
| Stor | 20% | 16% | 4% |

*Der er ingen grund til at analysere og behandle hvert et hjørne af virksomheden
I enhver situation er der nogle ting, som er vigtigere end andre*

Succesfulde forandringer *betinget af afstemt ambitionsniveau*



Forandrin-
gernes og
resultaternes
størrelse og
omfang





En god strategisk plan



- Tager udgangspunkt i situationsanalysen (SWOT)
- Beskriver et forretningsgrundlag (mission, vision og kulturværdier) velegnet som generelle retningslinier
- Sætter realistiske strategiske mål
- Udtrykker strategier der er konkrete og som repræsenterer valg og prioritering for at realisere målene
- Indeholder operationelle handlingsplaner
- Illustrerer klart de økonomiske konsekvenser
- Er let at læse og forstå
- Skaber en bedre fremtid - hvis den bliver fulgt

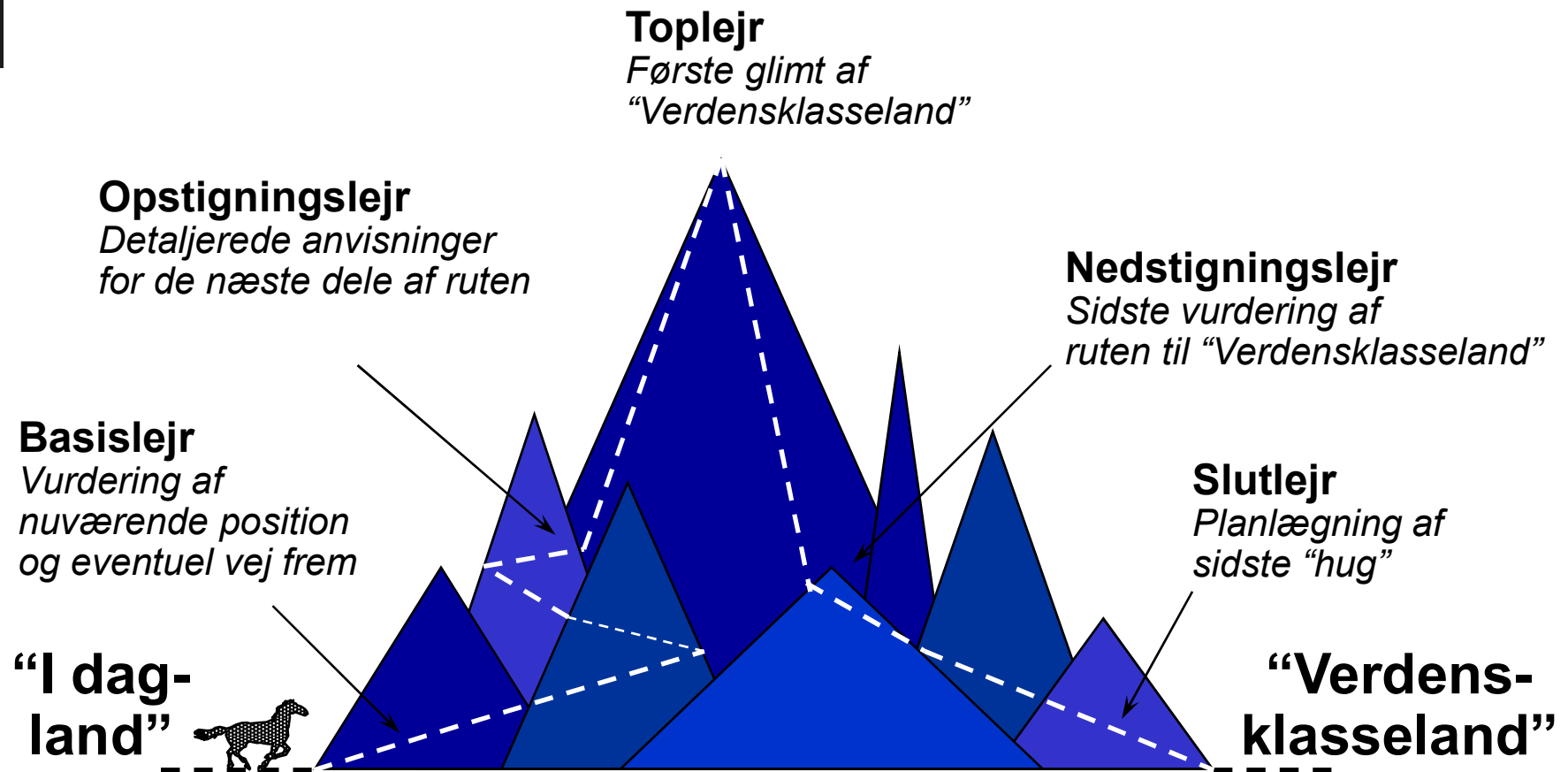


Om planlægning

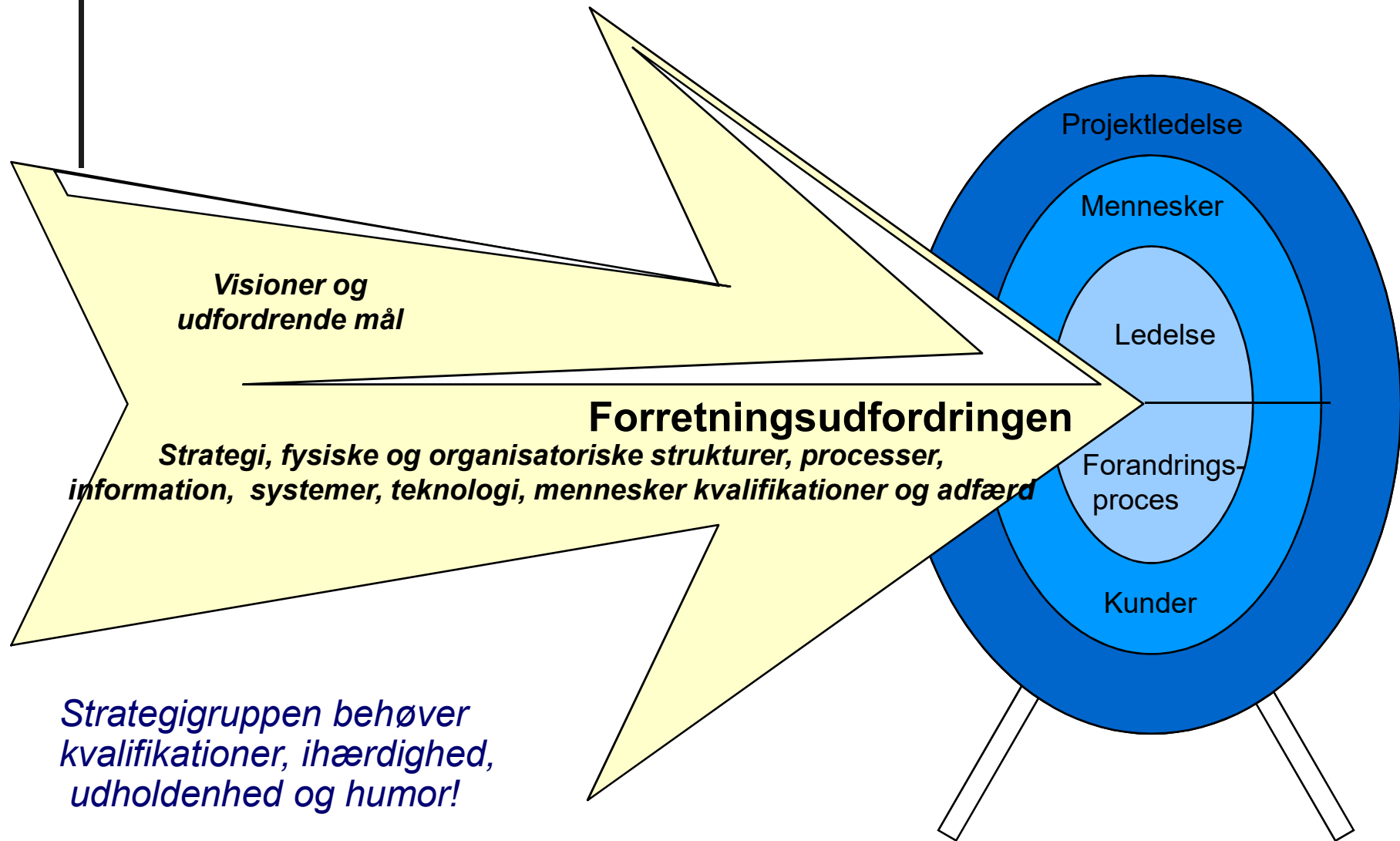


- Indeholder valg - derfor svært
- Kræver afbalancering mellem
 - det ideale og det mulige
 - utålmodighed og tålmodighed med hensyn til resultater
 - individuelle meninger og flertallets meninger
 - individuelle behov og virksomhedens behov
 - accept og enighed
 - initiativ og lydhørhed
 - daglig drift og sikring af fremtiden
- Kræver fokusering på de 4% (+ 1 x 16% hvis der er tid)
- Ikke alle problemer kan løses - og ikke alle strategier kan argumenteres kvantitativt
- En mulighed for at påvirke fremtiden

At gennemgå denne proces er som at tage på en lang, hård, spændende rejse sammen



...med 6 udfordringer for ledergruppen



- Ledergruppen har en fælles opfattelse af, hvad succes er, og hvad der skaber og påvirker succes
- Ledergruppen har en fælles indsigt i styrker, svagheder, muligheder og trusler vedrørende virksomhedens værdiskabelse
- Ledergruppen har en fælles opfattelse af, hvor virksomheden skal hen, og hvordan den kommer derhen
- Ledergruppen har et øget engagement og et øget beredskab med hensyn til strategisk tænkning og handling
- Ingen medarbejdere er i tvivl om, hvad deres opgave er m.h.t. at skabe virksomhedens fremtid

*Strategi-processens resultat er først og fremmest,
at ledergruppen er enig om mål og midler*

Bog: Strategi i Vindervirksomheder

Lægaard og Vest, ISBN 87-90959-75-2



1. Hvad er en vindervirksomhed?
2. Hvad er strategi?
3. Analyse af virksomhedens eksterne strategifaktorer (omverdensanalyse, brancheanalyse, krav til kundeorienteret udvikling, forretningsområder, porteføljemodeller og e-business)
4. Analyse af virksomhedens interne strategifaktorer (ressourcer og kapabilitet, struktur - systemer - processer, ejeres og lederes præferencer, kritiske succesfaktorer, værdiskabelse, konkurrencefordele og benchmarking)
5. Kritisk situationsanalyse og forandringsbehov
6. Virksomhedens vision, mission og værdigrundlag
7. Strategiske målsætninger og mål
8. Strategiudvikling (antal forretningsområder? hvad er strategiudvikling? Strategiudviklingens afgørende rolle i processen, markedsbaseret strategiudvikling (generiske strategi, corporate branding, e-business m.m.m.), ressourcebaseret strategiudvikling (lederskab og værdier, organisationen, kernekompetencer, teknologi m.m.m.), relationsbaseret strategiudvikling (SCM og CRM), strategiske netværk, vækst gennem integration, diversifikation, offensive og defensive strategier, strategivalg i forhold til virksomhedens omgivelser og situation)
9. Shareholder value (corporate governance, afkast på den investerede kapital, optimal kapitalstruktur, fusioner - frasalg - opkøb, understøttende faktorer, struktureret udvikling af virksomhedens værdi og faldgruber)



Definition på en vindervirksomhed

Lægaard og Vest



| Kendetegn | Anbefaling |
|--|--|
| 1. Tilføj kompetencer til strategi | Tilføj ledelsen de nødvendige kompetencer til at udvikle strategier til at imødegå de strategiske udfordringer |
| 2. Shareholder value | Skab langsigtet værdi for virksomheden i ejernes interesse |
| 3. Opbyg relationer til interessenter | Byg virksomheden op som et åbent system med innovative relationer til kunder, medarbejdere og andre interessenter |
| 4. Kend virksomhedens omverden | Analyser virksomhedens udfordringer med globalisering, hastig teknologisk udvikling og skred i de sociale værdier |
| 5. Kend interne ressourcer | Analyser virksomhedens interne ressourcer og kompetencer og find dens kernekompetencer |
| 6. Brug lederskab med processer og skab resultater | Anvend lederskab sammen med og gennem medarbejdere ved processer, der skaber resultater for interessenter/ejere |
| 7. Forstå kritiske succesfaktorer | Identificer virksomhedens kritiske succesfaktorer og opnå forståelse for nødvendige forandringer |
| 8. Ultimativ og unik viden | Skab innovation gennem en ultimativ og unik vision |
| 9. Gå i spidsen og kommuniker vision forståeligt | Ledelsen går i spidsen for forandringer og kommuniker vision |
| 10. Værdier støtter visionen | Visionen støttes af værdier, som medarbejderne er enige om udtrykker, hvad organisationen står for |
| 11. Styr virksomhedens risici | Ledelsen opbygger effektive systemer til afdækning og løbende eliminering af risici |
| 12. Kommuniker muligheder og risici | Ledelsen kommunikerer om muligheder og risici, herunder viden, miljøpåvirkning, arbejdsmiljø, etik og socialt ansvar |
| 13. Handlekraft | Strategi er ikke noget, vi har – det er noget vi gør |



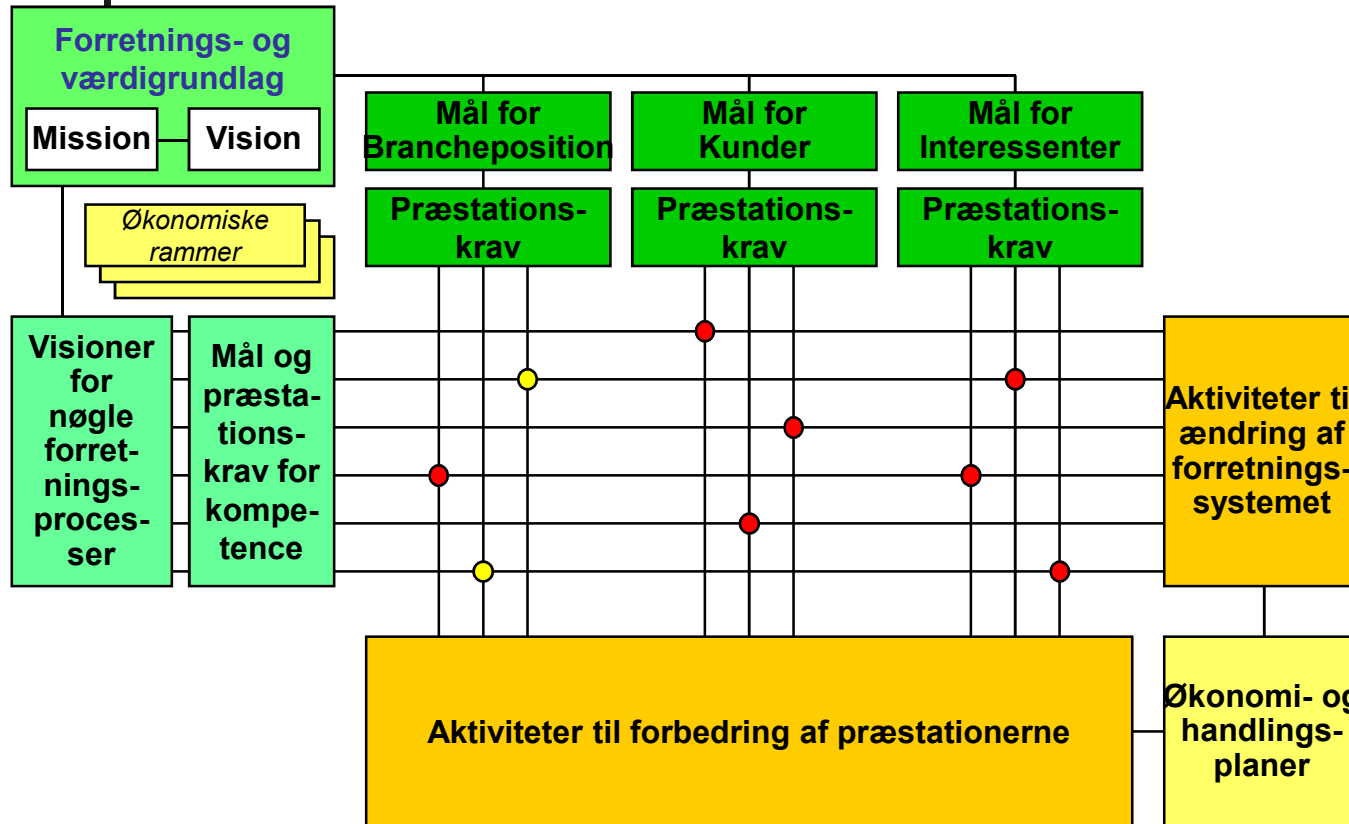
Back Pocket Slides:



Ledelsens strategiformulering skab overblik og sammenhæng



Strategiudviklingsfasen

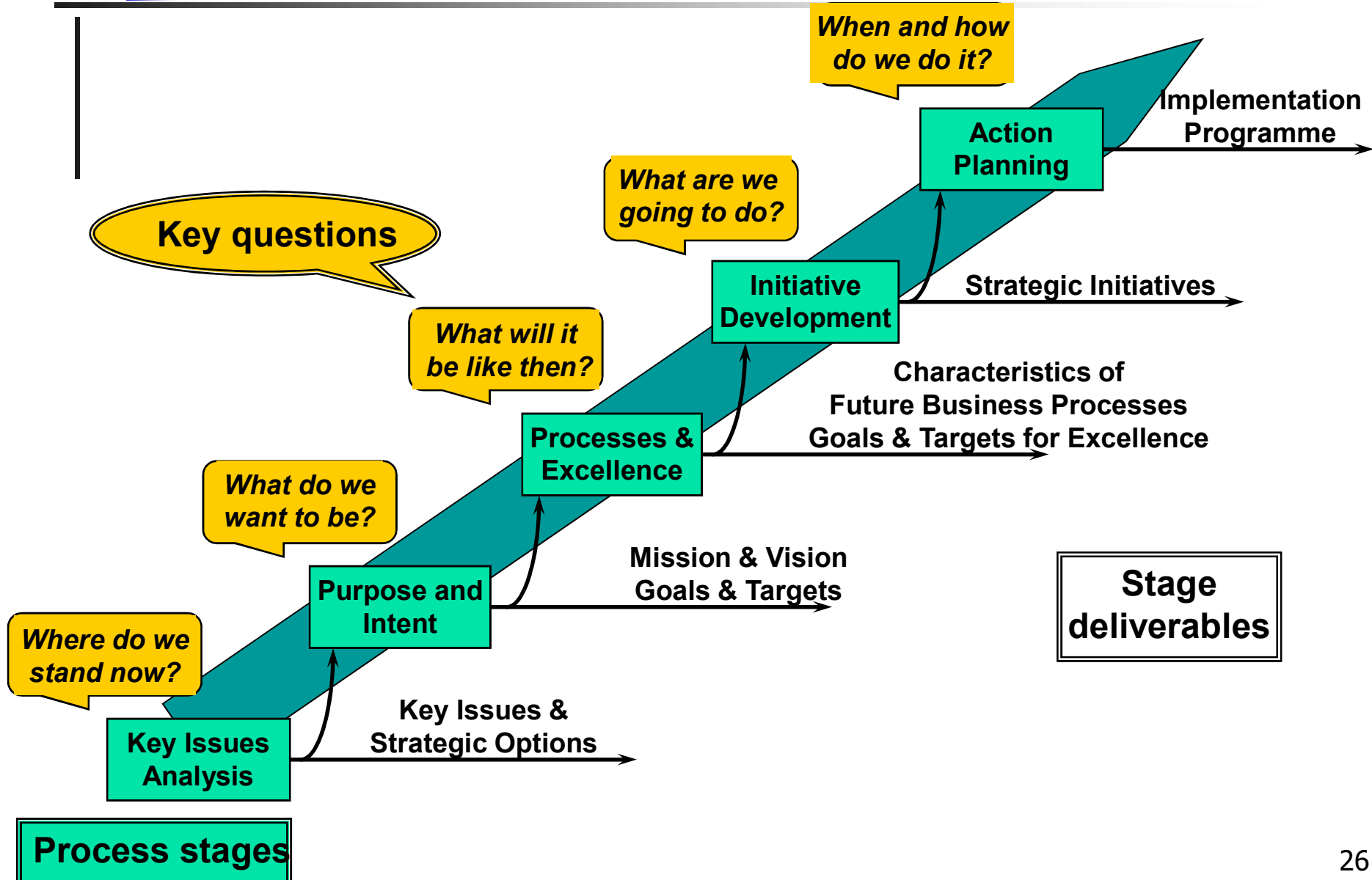


- Stærk forbindelse imellem procesmål og virksomhedsmål
- Betydende forbindelse imellem procesmål og virksomhedsmål

Problemet er ofte, at der mangler sammenhæng imellem en virksomheds værdigrundlag, mission og vision på den ene side og formulerede mål på den anden - samt at de formulerede mål ikke reflekteres i konkrete strategiske aktiviteter, der er omsat til operationelle handlingsplaner

Eksisterende og nye indsatsområder og strategiske aktiviteter placeres løbende i denne model for at sikre konsistent sammenhæng

The OPSP process is built around seeking the answers to series of key questions



Strategi-processen mere detaljeret ...



Basis og kundefokus
Intern og ekstern gennemgang
Kunde- og markedsundersøgelser
Identifikation af forretningsprocesser
Benchmarking

Visionsudvikling
Forretningsprocesser og strategiske udviklingstemaer

Strategiudvikling
Strategiske muligheder gennemførlighed
Prioritering og udvælgelse af aktiviteter

Planlægning
Detailplaner for omkostninger og tidsforløb
Opdeling i faser

Mission og vision
Hvad laver vi, og hvordan ser vi ud om 3-5 år?

Mål og præstationskrav
Hvad vil vi nå - kritiske succesfaktorer, kompetencer og præstationskrav som er nødvendige for at realisere visionerne?

Procesvisioner
Hvordan vil vi se ud - hvordan vil hele organisationen se ud, når visionerne er realiseret?

Strategier
Hvordan vil vi nå det - prioriterede strategiske fokusaktiviteter der sigter imod præstationsforbedringer og/eller mod ændringer i forretningssystemet?

Økonomi- og handlingsplaner
Hvordan sikrer vi, at vi når det - klar illustration af forventningerne til virksomhedens økonomiske udvikling under forudsætning af strategiens gennemførelse og en operationel plan for, hvordan målene nås og visionen realiseres?

Igangsætning, gennemførelse og opfølgning
Sker der noget?

Struktureret udvikling og gentagelse trin for trin

Implementering
Drifts- og forandringsledelse
Projektledelse

Strategiske fokusaktiviteter der sigter imod kortsigtede præstationsforbedringer til opfyldelse af individuelle mål

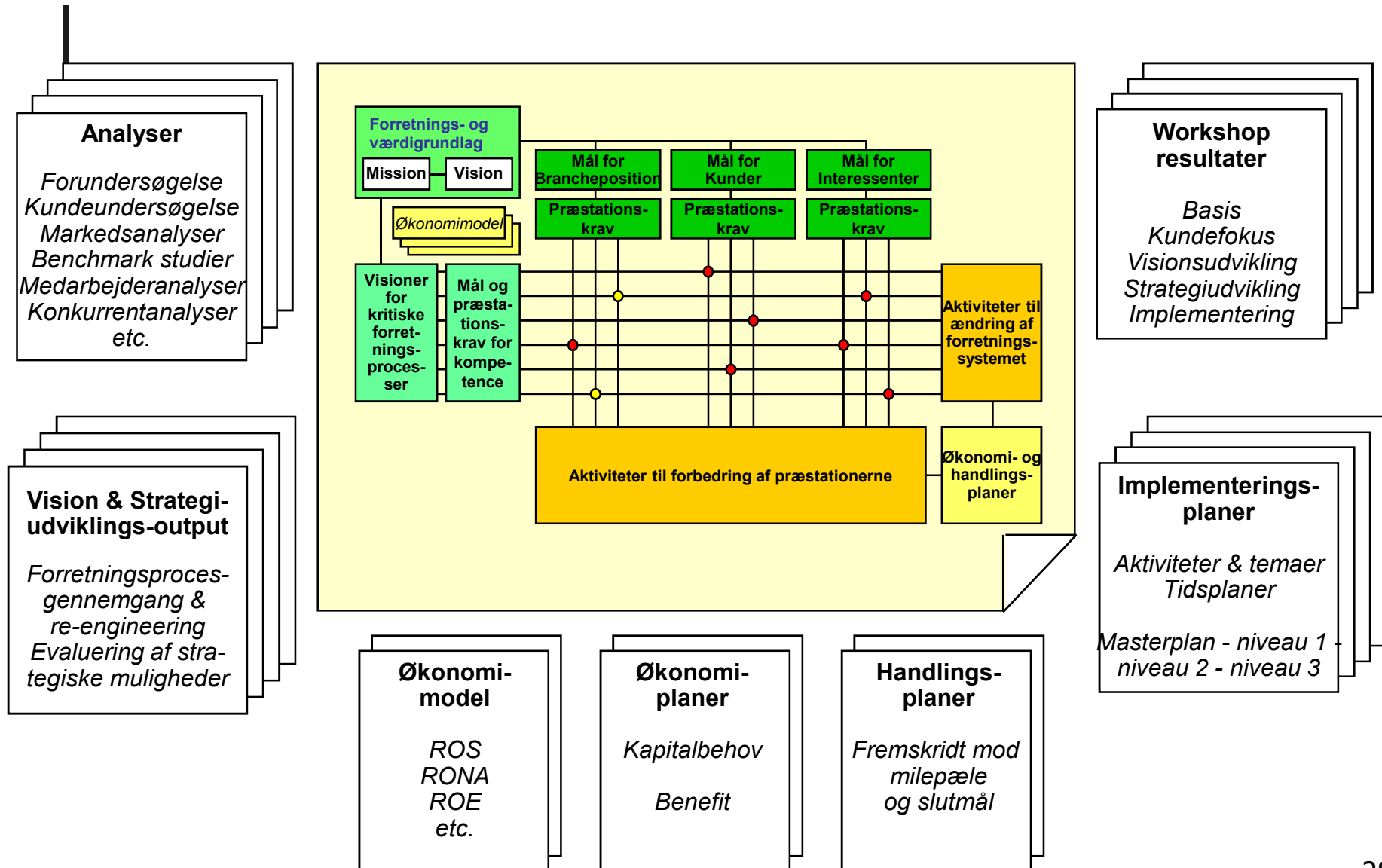
↓

Strategiske fokusaktiviteter der sigter imod ændringer i forretningssystemet mhp. at opnå den forandring der er nødvendig for at realisere visionen

... men én side er ikke nok



Der er brug for understøttende dokumentation





Men - hvad er strategi??



- Strategi er en definition af en virksomheds konkurrenceområde
- Strategi er et svar på styrker, svagheder, muligheder og trusler som et middel til at opnå konkurrencemæssige fordele
- Strategi er et middel til at formulere en organisations formål og ønsker i form af de langsigtede mål og visioner
- Strategi er en definition på de økonomiske og non-økonomiske bidrag en virksomhed ønsker at skabe for sine interessenter
- Strategi er en plan for, hvorledes de formulerede mål nås
- Strategi er et logisk system der hjælper til at adskille de ledelsesmæssige opgaver på koncern-, virksomheds- og funktionsniveau
- Strategi er et struktureret, integreret og samlende mønster af beslutninger

Strategi-konceptet handler om at ...



- Hjælpe virksomhedens ledelse med at udvikle og implementere en strategi
- Gennemgå virksomhedens ressourcer, aktiviteter, organisation og omgivelser og lægge ambitiøse men realistiske planer for dens fremtidige udvikling
- Flytte virksomheden fra dens nuværende position op på et andet plan
- Skabe grundlæggende forandringer men samtidig realisere hurtigt opnåelige præstationsforbedringer hen ad vejen
- Fokuserer organisationens - og i særdeleshed ledelsens - indsats i forbindelse med virksomhedens fremtidige udvikling

en intensiv 3-faset proces fra start til slut bestående af:

1. en indledende *analyseproces*, hvor der skabes overblik og indsatsen fokuseres
2. en *strategiudviklingsfase* bestående af en række workshops, hvor topledelsen tager de afgørende beslutninger, samt mellemliggende projektarbejde der har som formål at tilvejebringe de nødvendige inputs til rækken af workshops
3. en *implementeringsfase*, hvor det sikres, at de enkelte projekter realiseres, og at de maksimale fordele for organisationen realiseres til tiden i følge budgettet

en intensiv 3-faset proces fra start til slut bestående af:

1. en indledende *analyseproces*, hvor der skabes overblik og indsatsen fokuseres (SWOT-analyse)
2. en *strategiudviklingsfase* bestående af en række workshops, hvor topledelsen tager de afgørende beslutninger, samt mellemliggende projektarbejde der har som formål at tilvejebringe de nødvendige inputs til rækken af workshops
3. en *implementeringsfase*, hvor det sikres, at de enkelte projekter realiseres, og at de maksimale fordele for organisationen realiseres til tiden i følge budgettet



Resultatet af strategi-processen



- Ledergruppen har en fælles opfattelse af, hvad succes er, og hvad der skaber og påvirker succes
- Ledergruppen har en fælles opfattelse og indsigt i styrker, svagheder, muligheder og trusler vedrørende virksomhedens værdiskabelse
- Ledergruppen har en fælles opfattelse af, hvor virksomheden skal hen, og hvordan den kommer derhen
- Ledergruppen har et øget engagement og et øget beredskab med hensyn til strategisk tænkning og handling
- Ingen medarbejdere er i tvivl om, hvad deres opgave er m.h.t. at skabe virksomhedens fremtid

Strategi-processens resultat er først og fremmest, at ledergruppen er enig om mål og midler