



Strategisk udvikling med en professionel bestyrelse



Poul Foss Michelsen

05.04.2011


















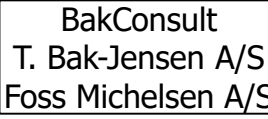










Hav vi skal igennem i dag

- Min bestyrelsesbaggrund
- Strategiprocesser i bestyrelser
 - fra en bestyrelsesevaluering i 3 virksomheder
 - Hvor gode er vi til strategi i bestyrelsen
 - Hvor vigtigt er det
 - Hvad gør vi så ved det
- Hvad omfatter en strategiproces
 - Strategianalyse
 - Strategiformulering
 - Implementering af strategien
- Opfølgning
 - Strategiske fokusaktiviteter
 - Opfyldelse af de strategiske mål

Min bestyrelsesbaggrund

Forskellige brancher med op til 300M kr. i omsætning

Bestyrelsesformand	2009-	 Fortius Partners	Bestyrelsesmedlem	2008-2009	 TandlægeNet ApS	2001-2006	 H. DAUGAARD
	2005-2008	 eVisions Group		2007-	 optica - styrer risikoen	2000-2006	 distributed datanet
	2004-2008	 HASSING GRUPPEN		2005-	 ASNET	2000-2005	 EL & VVS DATA
	2003-2005	 Flensby & Partners EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING		2005-	 Flensby & Partners EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING	1996-2002	 LINDON close to you
	2002-	 i-seven Innovative Solutions		2003-	 camp	2000-2002	 Eriksen Erhverv Eriksen Erhverv A/S Statistisk rådgivning og evaluering
	2001-2004	 NETProtection		2002-	 EUROSKO TOPS®	1984-1990	 BakConsult T. Bak-Jensen A/S Foss Michelsen A/S
	2000-2006	 butterflies pr and more..				1977-1979	 IT-Branchen
Advisory Boards	2010-	 IMAGECONSULT	2001-2005	 MUKIT	2001-2004	 ncm newclearmedia - storytelling in a digital world	
	2007-2009 2011-	 OnlineCity	2001-	 Arbot arbot - din jobrobot	2001-	 3shape	



Bestyrelsens hovedopgaver

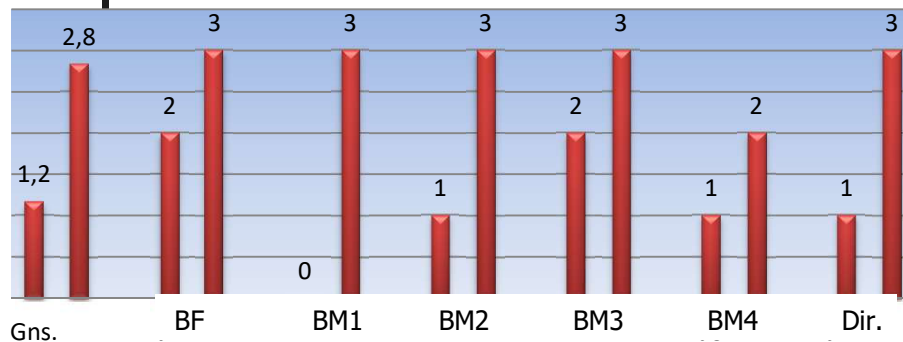
ifølge Selskabsloven

Bestyrelsens opgaver er præciseret i § 115:

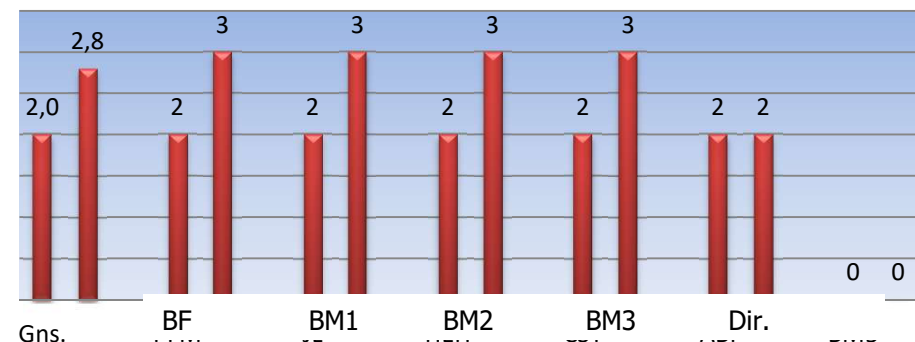
- I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at **varetage den overordnede og strategiske ledelse** og sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed påse, at
 1. bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
 2. der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
 3. bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
 4. direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
 5. kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og kapitalselskabet er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Evaluering i 3 bestyrelser (1)

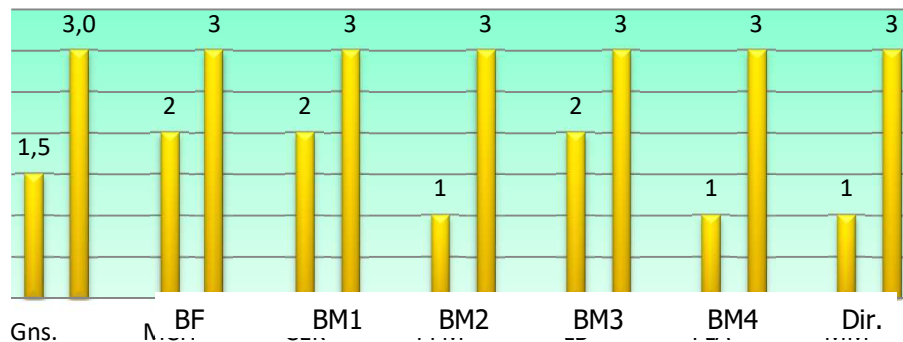
1.1.1 Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi !?



1.1.1 Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi



1.1.1 Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi



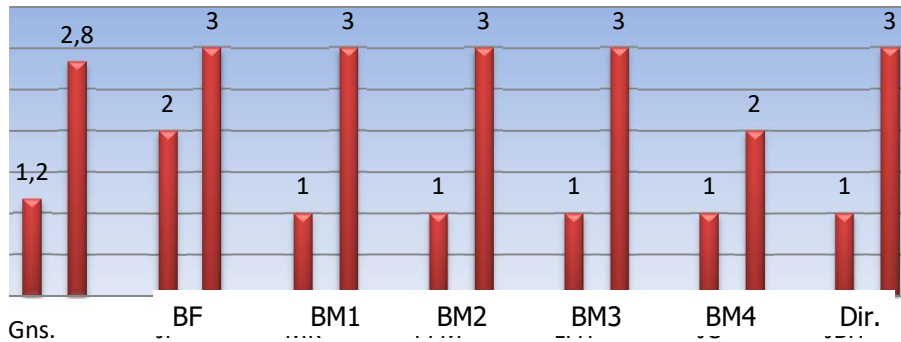
Søjleforklaring:

- Første søjle: Kvalitet i opgaven
- Anden søjle: Opgavens betydning
- Der gives kun hele point

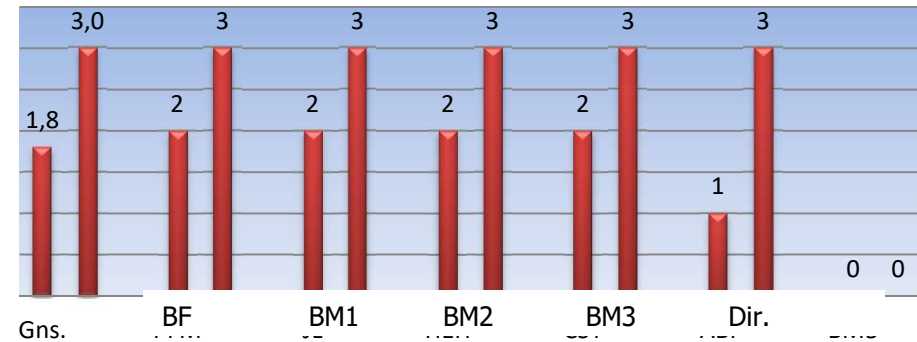
Ingen af bestyrelserne lever op til den store betydning som forretningsstrategi har!

Evaluering i 3 bestyrelser (2)

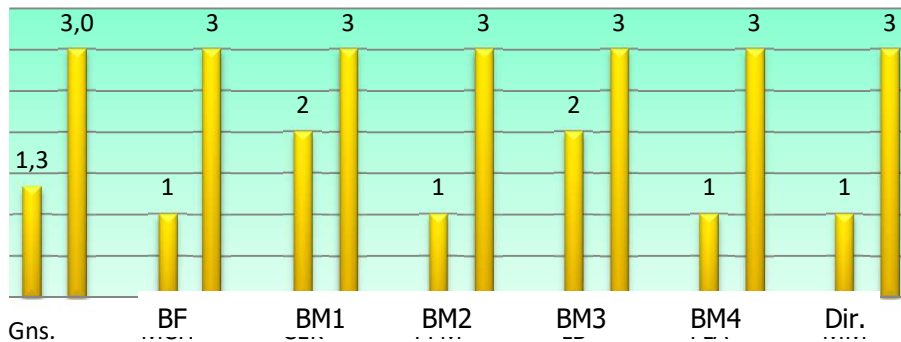
1.1.2 Vurdering af strategiske mål (key performance indicators) !?



1.1.2 Vurdering af strategiske mål (key performance indicators) !?



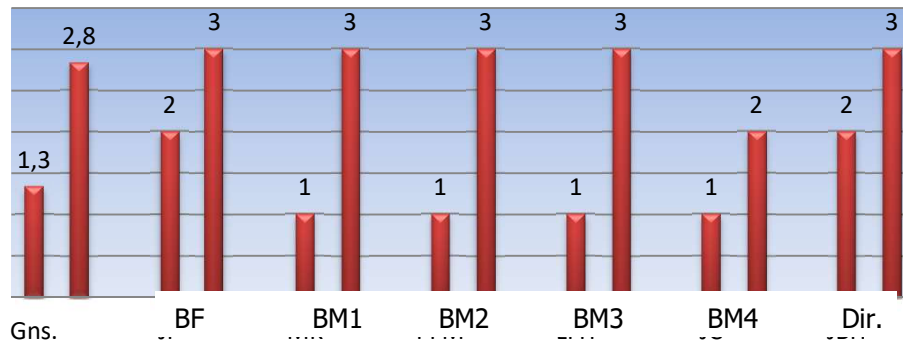
1.1.2 Vurdering af strategiske mål (KPI og KRI)



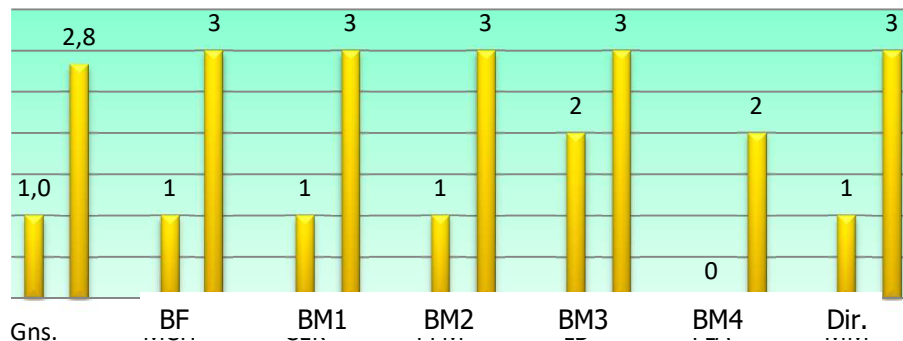
Bestyrelserne lever heller op til behovet for fokus på de strategiske mål!

Evaluering i 3 bestyrelser (3)

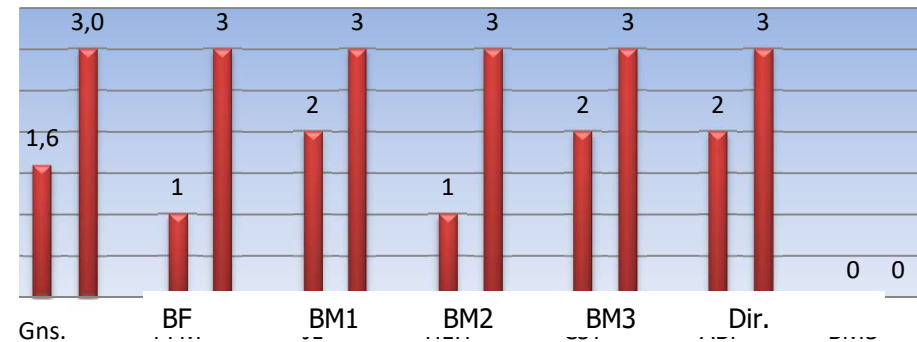
1.1.3 Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer !?



1.1.3 Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer !?



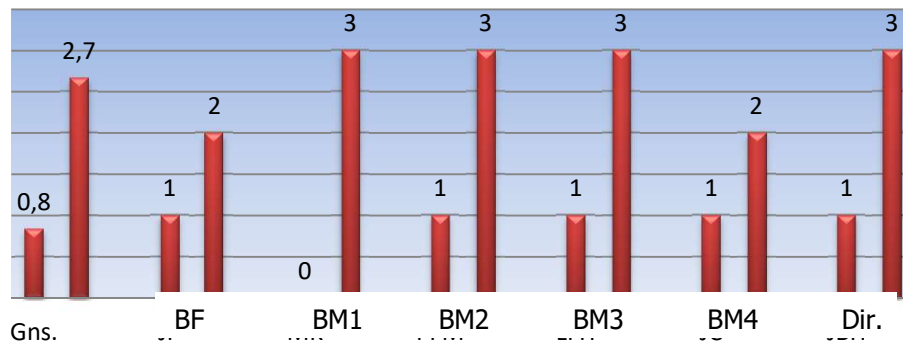
1.1.3 Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer !?



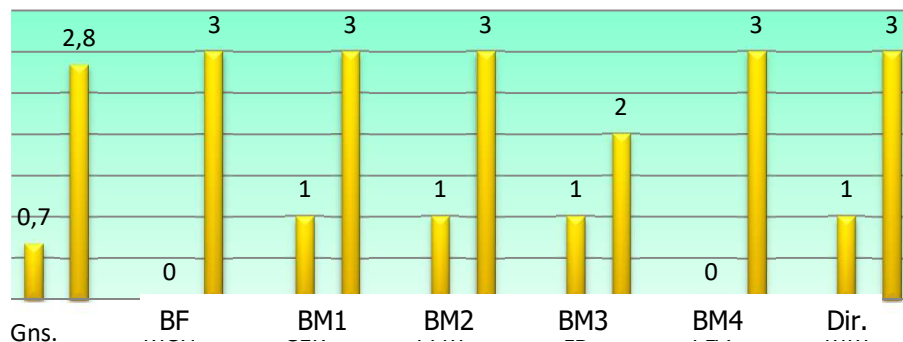
Det gælder i endnu større grad for strategiens kritiske succesfaktorer!

Evaluering i 3 bestyrelser (4)

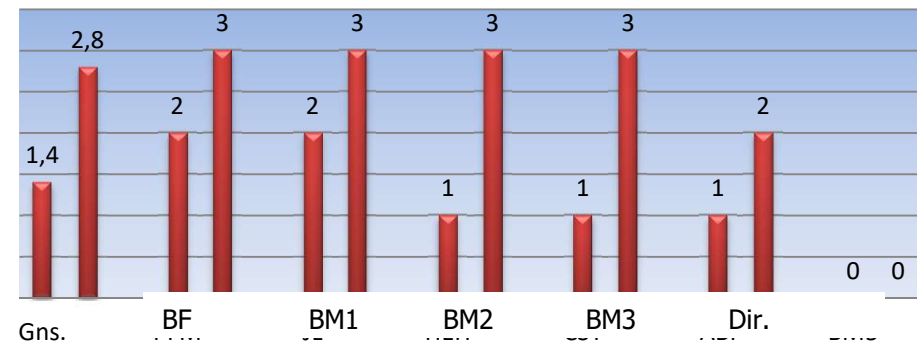
1.1.4 Opfølgning på strategisk handlingsplan !?



1.1.4 Opfølgning på strategisk handlingsplan !?



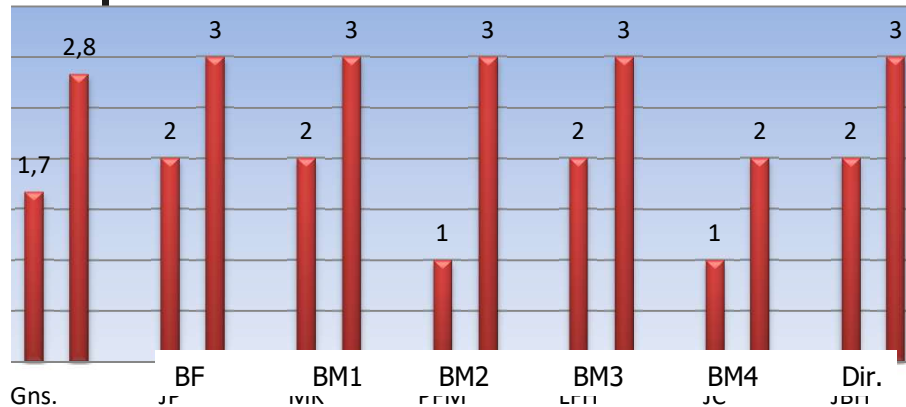
1.1.4 Opfølgning på strategisk handlingsplan !?



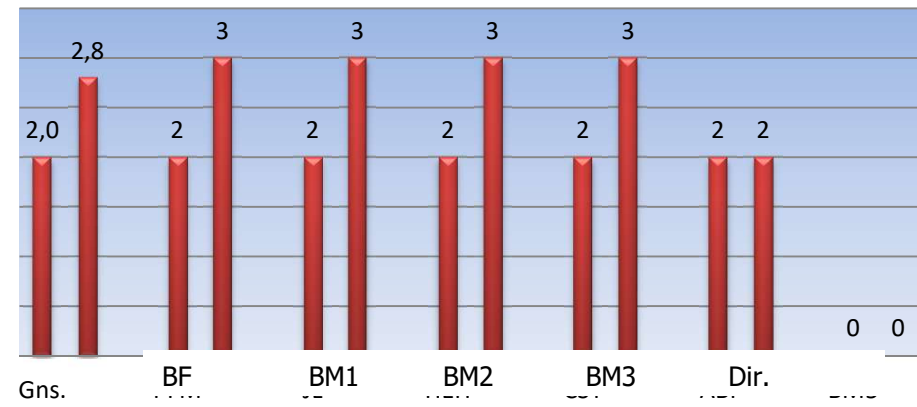
Der er også for lidt fokus på opfølgningen af den strategiske handlingsplan!

Evaluering i 3 bestyrelser (5)

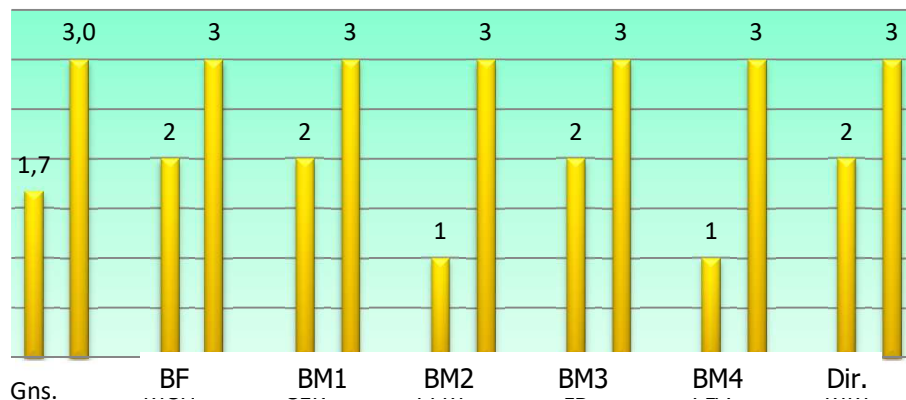
2.2 Viden om forretningsstrategisk udvikling



2.2 Viden om strategisk udvikling



2.2 Viden om strategisk udvikling

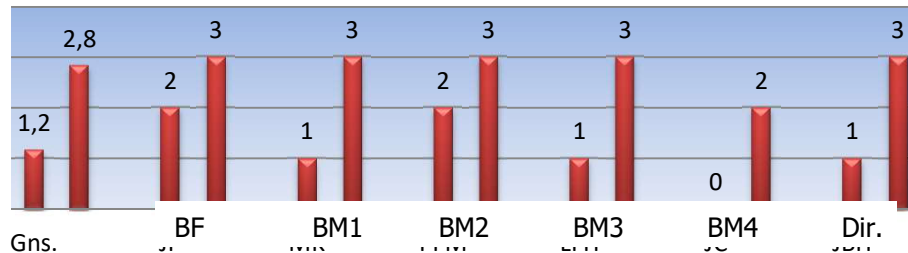


Det kan ikke undskyldes med at der mangler strategisk kompetence i bestyrelsen
- Altså må der mangle terrier-adfærd i bestyrelsen!

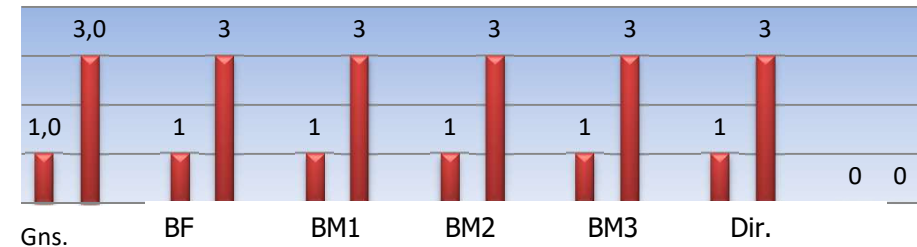
Evaluering i 3 bestyrelser (6)

Er direktionen så ikke bedre end bestyrelsen?

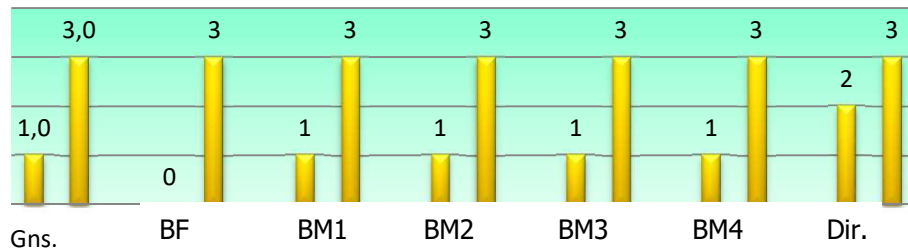
8.1 Direktionen formår at gennemføre strategi og handlingsplaner !?



8.1 Direktionen formår at gennemføre strategi og handlingsplaner !?



8.1 Direktøren (MM) formår at gennemføre strategi og handlingsplaner !?



Nej - direktionen er endnu dårligere til at implementere strategien! Det kan forklares med at den daglige ledelse bruger alt for lidt tid til strategisk arbejde og for meget tid til daglige opgaver og brandslukning



Hvad kan vi gøre ved dette svigt?

- Evaluering af bestyrelsens kompetencer!
 - Bestyrelsens hovedopgaver
 - Behov for bestyrelseskompetencer
 - Information til bestyrelsesmøderne
 - Bestyrelsens kontrolfunktion
 - Samarbejde og kvalitet i bestyrelsen
 - Samarbejde mellem bestyrelse og direktion
 - Direktionen
- Tilførsel af de nødvendige kompetencer
- Fokus på den strategiske udviklingsproces
 - Opfølgning, opfølgning, opfølgning.....



Gennemførelse af en strategiproces

Et eksempel fra en konkret virksomhed

Hvordan en strategiproces kan gennemføres

- Hvad er en strategiproces?
- Hvem skal/kan deltage i processen?
- Hvornår skal bestyrelsen involveres?
- Processen (casen ikke med i offentliggjorte dias)
 - Fase 1: Strategi-analyse
 - Fase 2: Strategi-formulering
 - Fase 3: Strategi-implementering
- Opfølgning i bestyrelsen
 - Strategiske fokusaktiviteter
 - Opfyldelse af de strategiske mål



Introduktion til strategi workshop



.... men husk introduktionen er primært til en større virksomhed

Vi skal holde strategi-processen i jysk harehøjde



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 værdi til aktionærer, kunder og medarbejdere?

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

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

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





Den strategiske ledelsesopgave (1/3)

- 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



Den strategiske ledelsesopgave (2/3)

- Strategisk ledelse handler om at **sikre maksimal værdiskabelse** for ejere, kunder, medarbejdere og andre interessenter ved løbende at kunne **integre 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.)



Den strategiske ledelsesopgave (3/3)

- 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

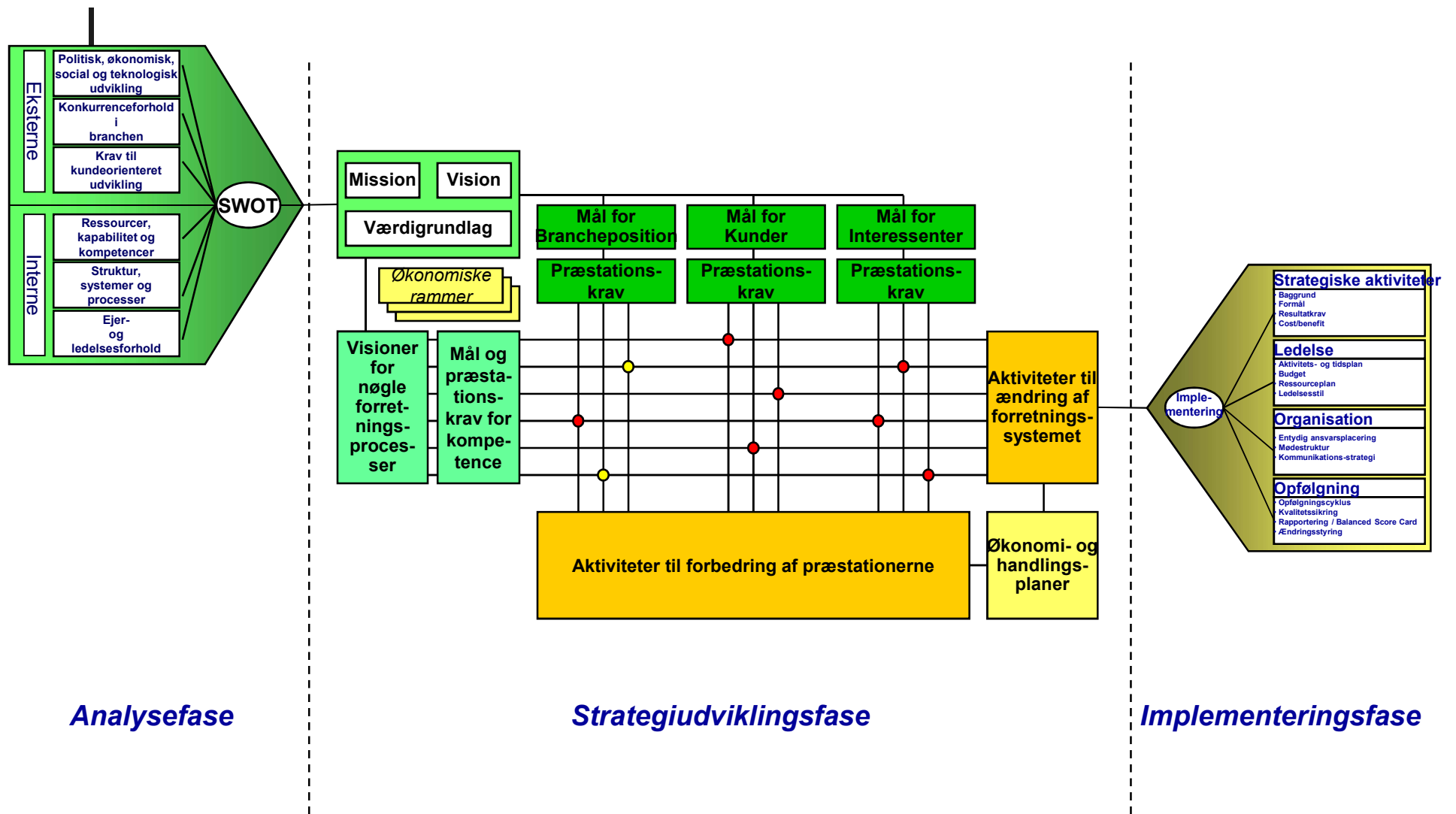


Strategi-konceptet handler om at ...

- 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

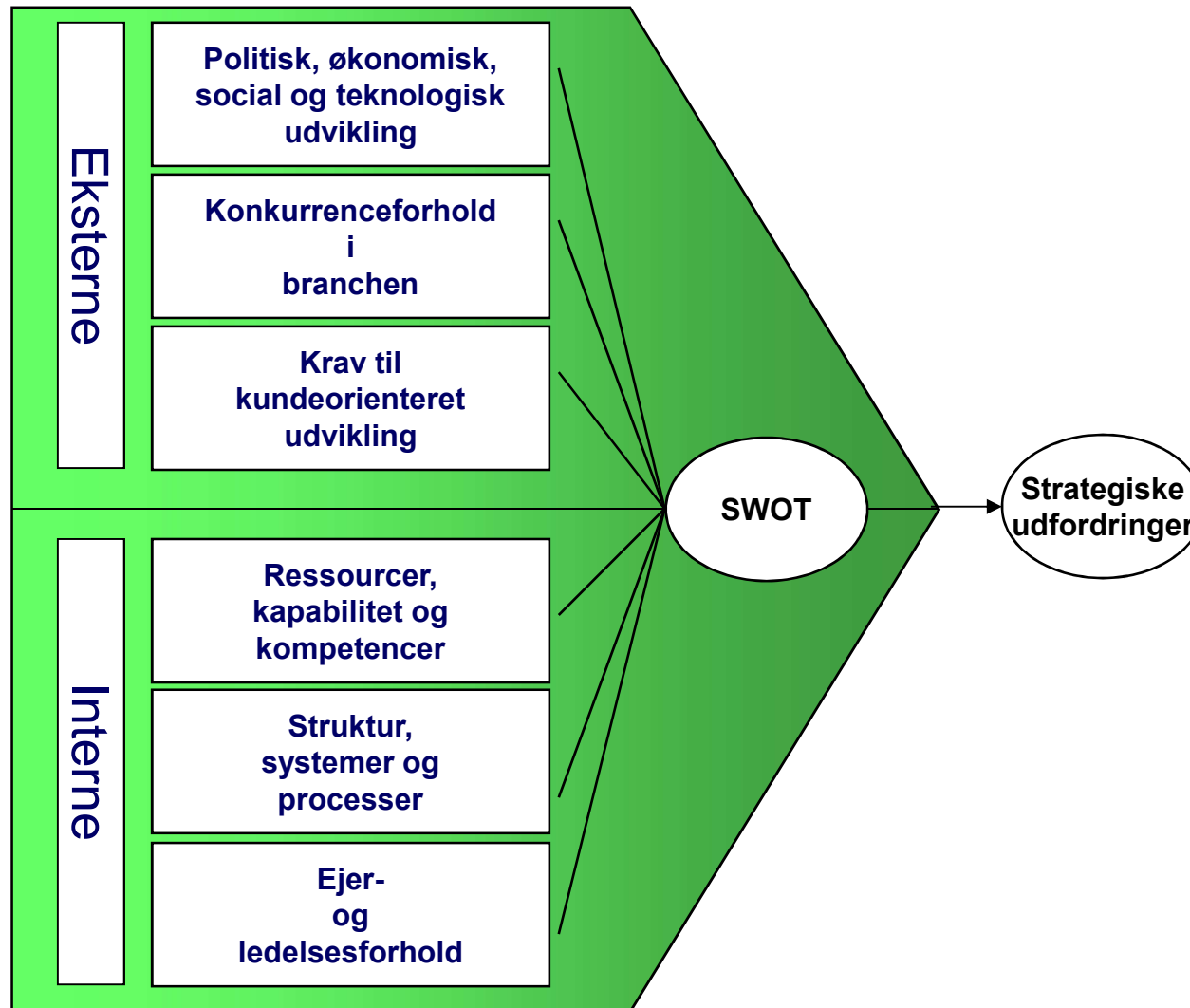
Strategi-processen omfatter 3 faser

1) analyse, 2) strategiudvikling, 3) implementering



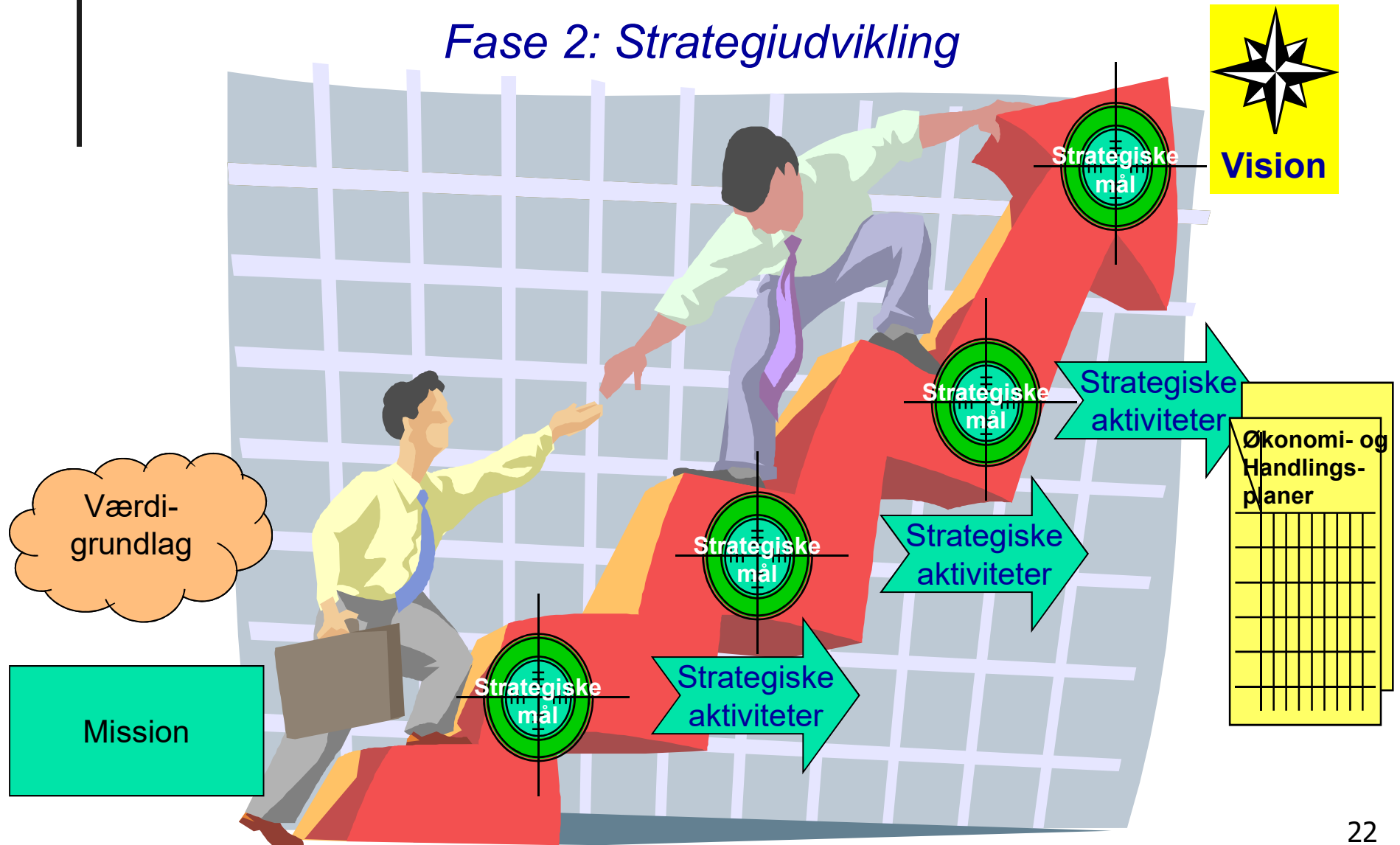
Ekstern og intern situationsanalyse foretages ...
...førend strategiudviklingsfasen kan begynde

Fase 1: Analyse



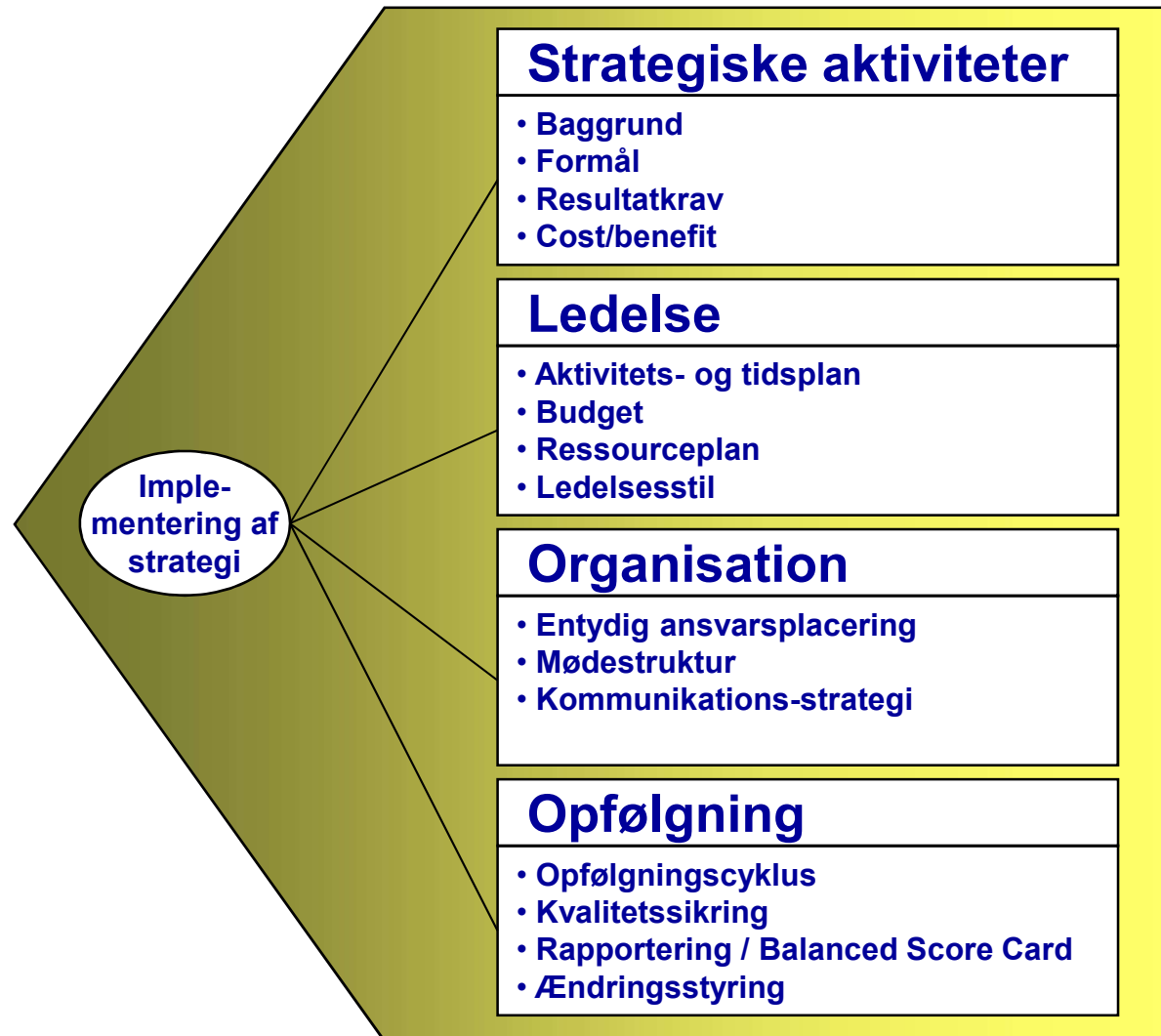
Vejen fra mission og værdigrundlag til vision *er strategien*

Fase 2: Strategiudvikling

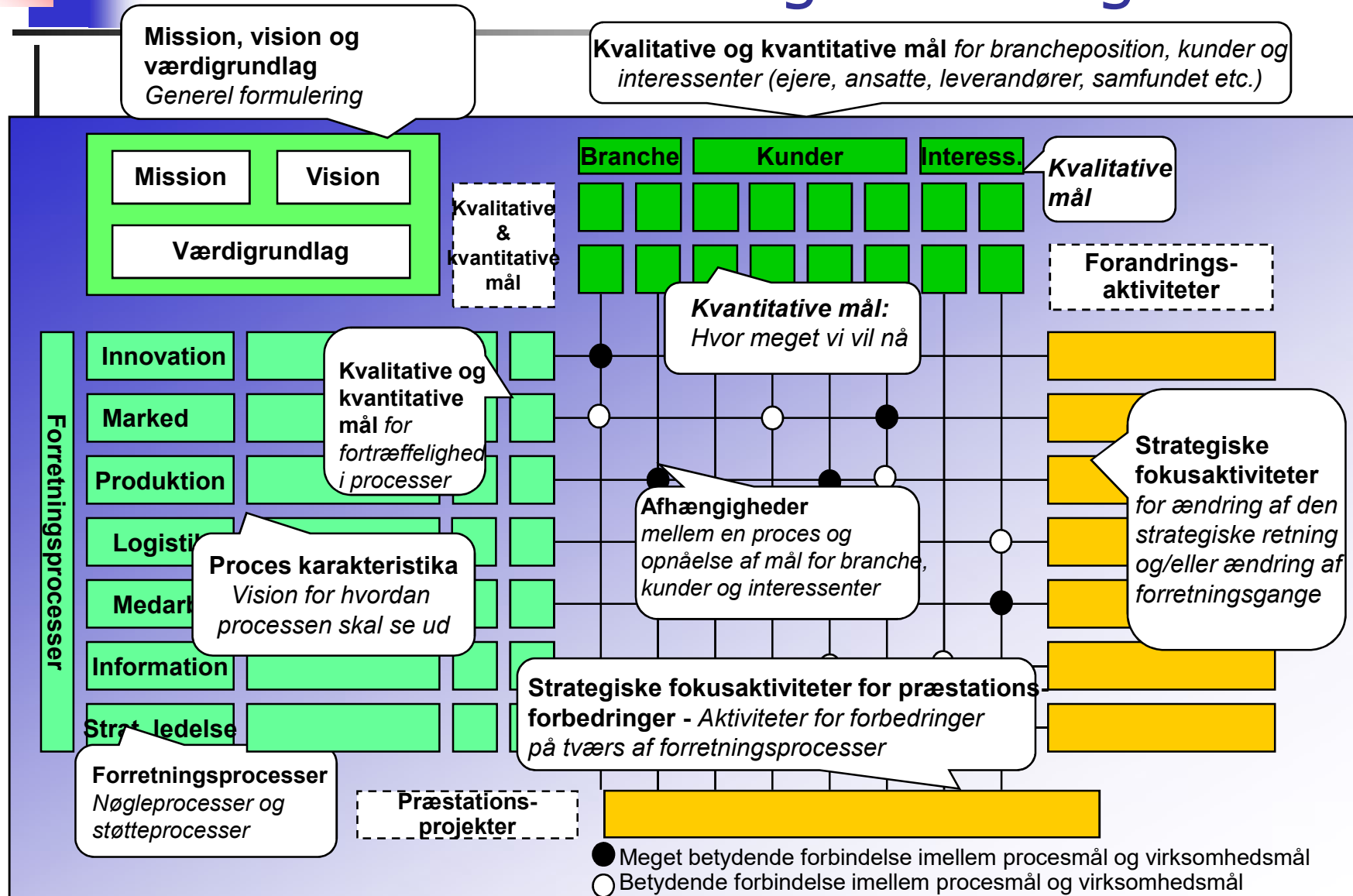


Fire aktivitetsstrømme skal igangsættes ..
... hvis handlingsplanerne skal fungere i praksis

Fase 3: Implementering



Rammen for strategiudviklingen



The real thing looks like this ...

SHOWERCO LTD One Page Strategy

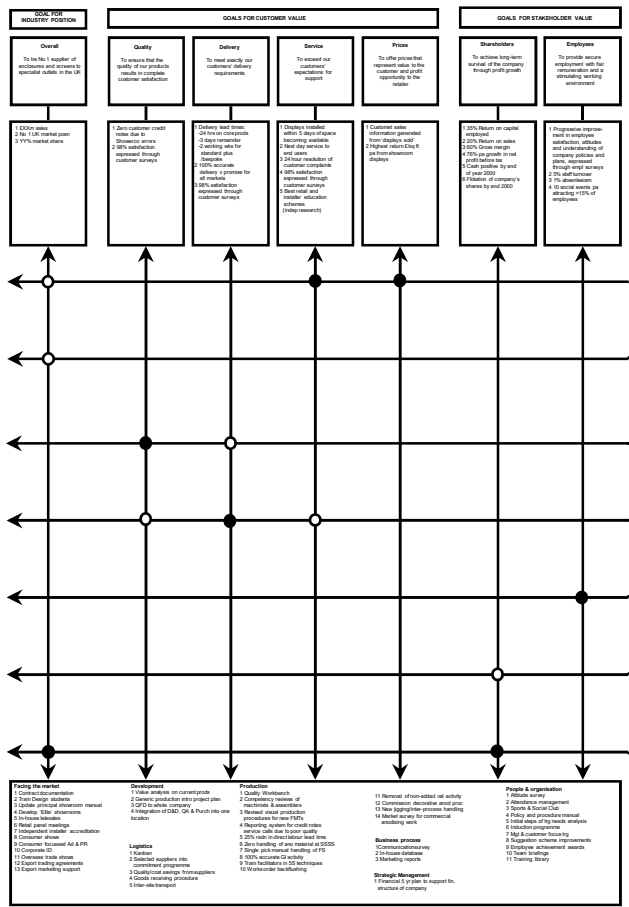
AMBITION
To achieve profitable sales of £200m by the end of the 20th century through the supply of shower related products that exceed international standards based on innovative design, responsive manufacturing and outstanding levels of quality and service.

BUSSINES PROCESSES	VISION SUMMARIES	GOALS FOR EXCELLENCE
Facing the market John M Colin A Alan D Tony C Dave S	Comprehensive use of technology Manufacturing excellence Market in 100 countries Training of retailers - preparation tools Product specific training colleges UK customer service (UK) UK customer service (USA) UK customer service (Canada) UK customer service (Australia) UK customer service (Japan)	Marketing 1) Product sales - 20% increase in sales 2) Market segment sales - 10% increase 3) UK sales - 10% increase 4) Marketing cost to sales - 4% of sales
Development Bob H John P Paul B	Development strategy - efficient R&D spending Quality 200 product line generation Customer specific marketing New ideas in existing product lines New ideas in existing product lines New ideas in existing product lines New ideas in existing product lines	Design & Development 1) 10% reduction in product development time 2) 10% reduction in product development cost 3) 10% reduction in product development cost 4) 10% reduction in product development cost
Production Bob H Paul B Ian S	CNC machine tooling New ideas in existing product lines New ideas in existing product lines New ideas in existing product lines New ideas in existing product lines	Production 1) 10% reduction in production time 2) 10% reduction in production cost 3) 10% reduction in production cost 4) 10% reduction in production cost
Logistics Bob H Paul B Ian S	Global distribution network development Global distribution network development Global distribution network development Global distribution network development	Logistics 1) 10% reduction in logistics time 2) 10% reduction in logistics cost 3) 10% reduction in logistics cost 4) 10% reduction in logistics cost
People & Organisation Graham S Lynne M Maria S Dave S	Human resources development Human resources development Human resources development Human resources development	People & Organisation 1) 10% reduction in recruitment time 2) 10% reduction in recruitment cost 3) 10% reduction in recruitment cost 4) 10% reduction in recruitment cost
Information Graham S Lynne M Maria S Dave S	Information systems development Information systems development Information systems development Information systems development	Business process 1) 10% reduction in business process time 2) 10% reduction in business process cost 3) 10% reduction in business process cost 4) 10% reduction in business process cost
Strategic management Graham S	Strategic management development Strategic management development Strategic management development Strategic management development	Performance Improvement 1) 10% reduction in performance improvement time 2) 10% reduction in performance improvement cost 3) 10% reduction in performance improvement cost 4) 10% reduction in performance improvement cost

Major inter-relationships between business processes and sub-targets

Primary responsibility / strong impact

Secondary responsibility / weak impact



TRANSFORMATION INITIATIVES

Strategic direction & structural change implementation projects to change the way we work

- 1. Facing the market**
 - 1 Customer service
 - 2 Export markets
 - 3 Retailer and installer training programmes
- 2. Development/Innovation**
 - 1 Develop 200 product range development
 - 2 Build disciplinary teams and time compression techniques
 - 3 222 product redesign to reduce 50% of total product cost
 - 4 R&D and production resources
 - 5 Production of design software and support systems for full CAD/CAM integration and data transfer
 - 6 Production/retailer co-ordination system
- 3. Production**
 - 1 New VVVV R&D assembly site - transfer volume standard
 - 2 Production of Visible Manufacturing Teams (VMTs) to both assembly sites
 - 3 Production of assembly standards
 - 4 50% reduction in total assembly time
 - 5 50% reduction in total assembly time
 - 6 50% reduction in total assembly time
 - 7 50% reduction in total assembly time
 - 8 50% reduction in total assembly time
 - 9 50% reduction in total assembly time
 - 10 50% reduction in total assembly time
 - 11 50% reduction in total assembly time
 - 12 50% reduction in total assembly time
- 4. Logistics**
 - 1 Visual management techniques and visual display of performance measures
 - 2 Worldwide logistics integration and customer to drive
 - 3 Global distribution network development
 - 4 Global distribution network development
 - 5 Global distribution network development
 - 6 Global distribution network development
- 5. People & Organisation**
 - 1 Regional office
 - 2 Career development plans
 - 3 New communication structure
 - 4 Staff advancement scheme
 - 5 Succession planning
 - 6 Performance incentives for all employees
 - 7 Strategic pay and benefits policy
 - 8 HR strategy which encompasses all documents
- 6. Information**
 - 1 MISG phase 1
 - 2 MISG phase 2
 - 3 Integration of PCs on LANs on all sites
 - 4 Integration of PCs on LANs on all sites
 - 5 Integration of PCs on LANs on all sites
 - 6 Integration of PCs on LANs on all sites
 - 7 Full worldwide open systems communication facility for internal and external customers
 - 8 Full worldwide open systems communication facility for internal and external customers
 - 9 Full worldwide open systems communication facility for internal and external customers
 - 10 Full worldwide open systems communication facility for internal and external customers
 - 11 Full worldwide open systems communication facility for internal and external customers
 - 12 Full worldwide open systems communication facility for internal and external customers
- 7. Strategic management**
 - 1 V.C. ratios

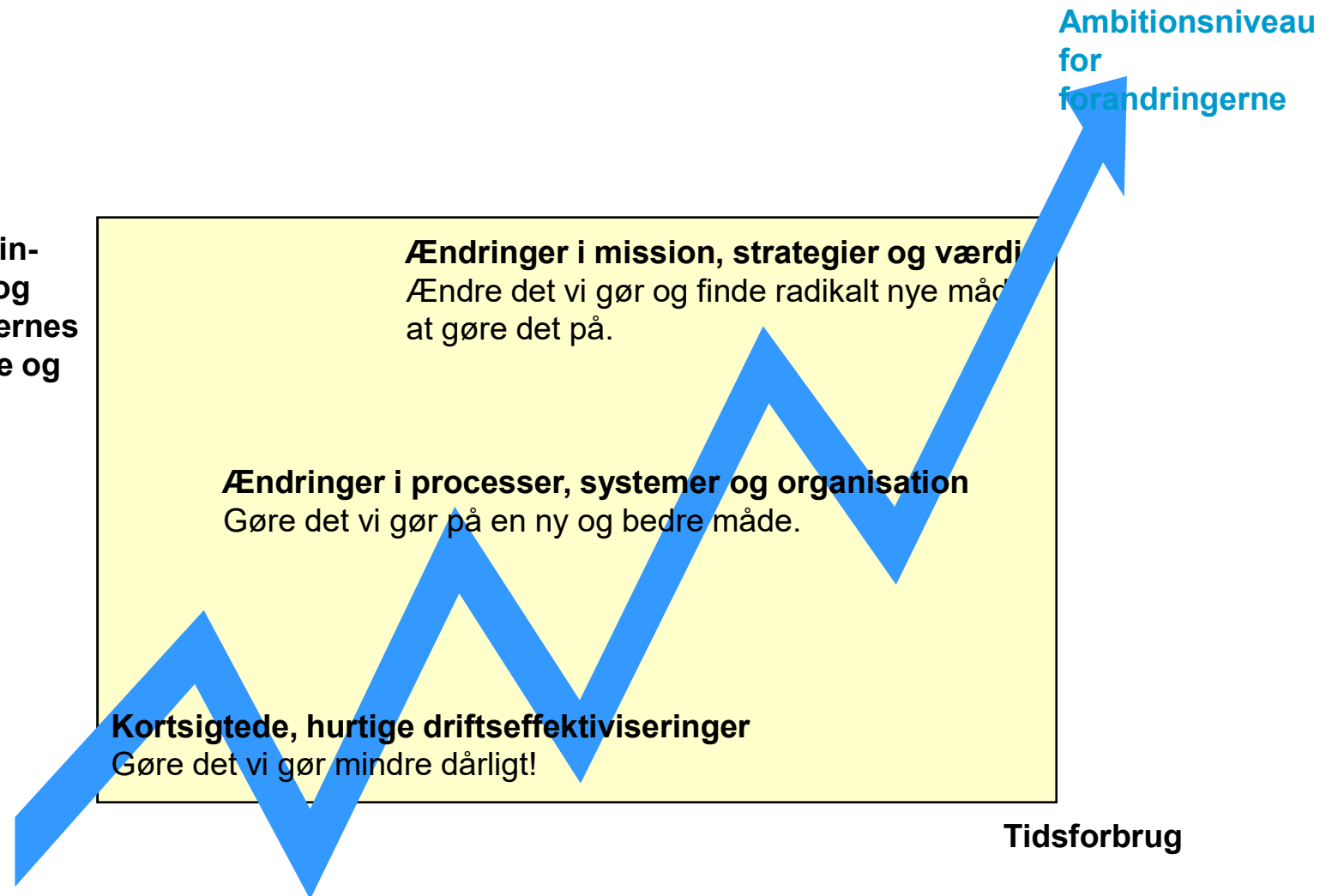
Adskil væsentligt og mindre væsentligt *det handler om de 4%*

Sikkerhed for et bestemt resultat		Sikkert	Usikkert
		80%	20%
Betydning for samlet succes	Lille	80%	64%
	Stor	20%	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 er betinget af afstemt ambitionsniveau

Forandrin-
gernes og
resultaternes
størrelse og
omfang





En god strategisk plan

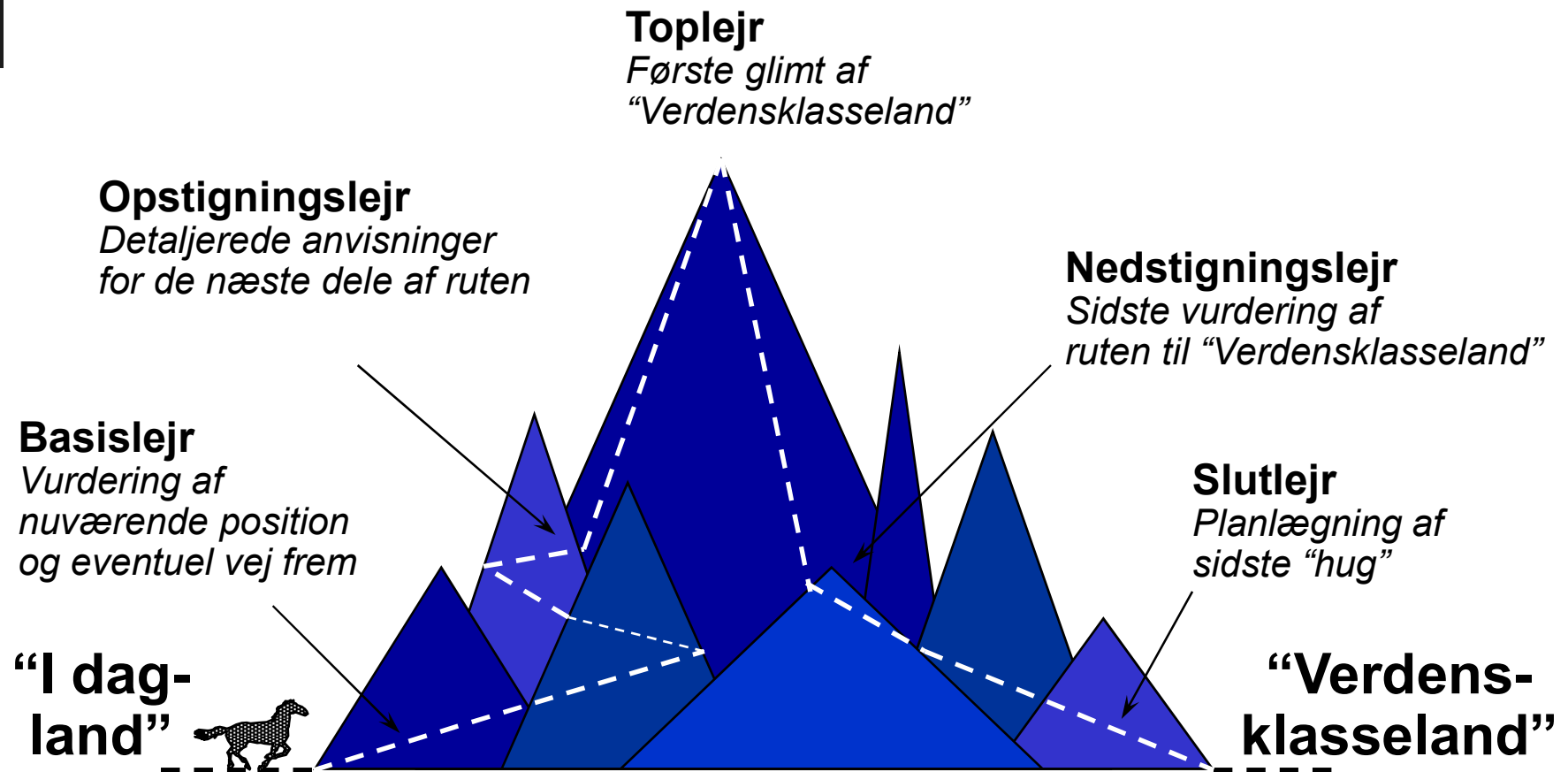
- Tager udgangspunkt i situationsanalysen
- Beskriver et forretningsgrundlag (mission, vision og kulturværdier) velegnet som generelle retningslinier
- Sætter realistiske strategiske mål
- Udtrykker strategier der er konkrete og som repræsenterer valg og prioritering for at realisere målene
- Indeholder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



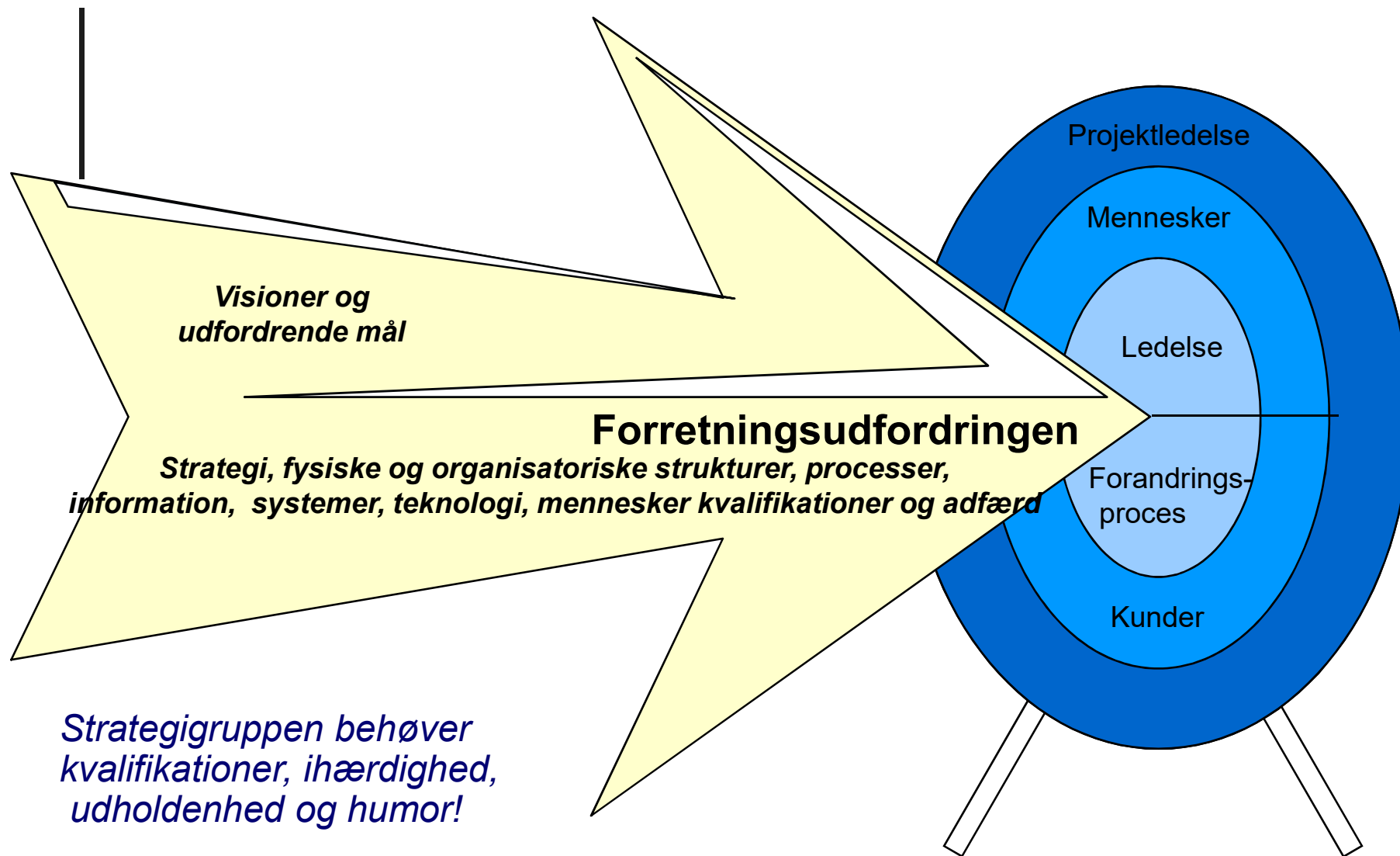
Om planlægning

- 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





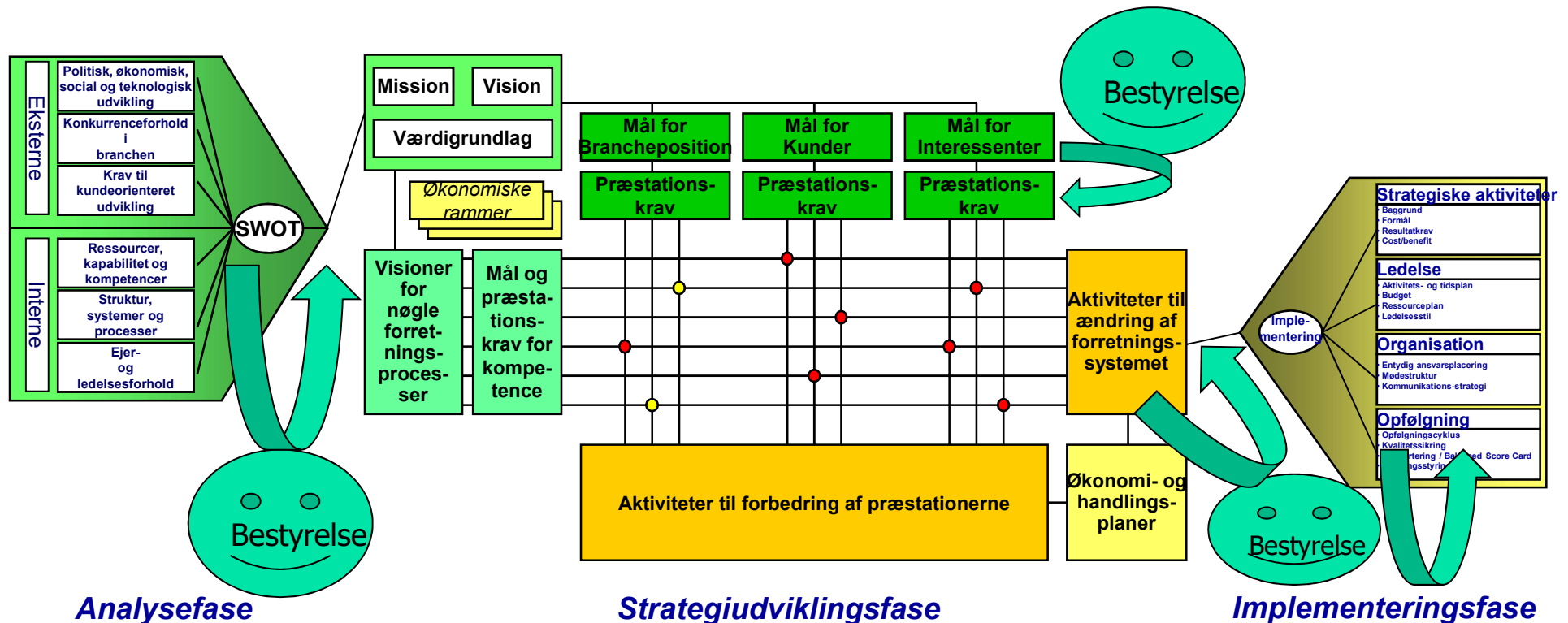
Resultatet af strategi-processen

- 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

Hvem bør involveres i processen

- Direktionen og nøglemedarbejdere
 - Ikke nødvendigvis kun ledergruppen
- Bestyrelsen i faseskift
 - Målepunkter, godkendelse og opbakning for næste fase





Opfølgning på strategiplanen

- Direktionen følger op på hver enkelt besluttet strategiske fokusaktivitet, især:
 - Resultatkrav (målet) for fokusaktiviteten
 - Aktivitets- og tidsplan
 - Ressourceforbrug
 - Barrierer/risici ved gennemførelsen
 - Cost/benefit-vurdering
- På hvert bestyrelsesmøde følges op (rapportering fra direktionen)
 - Planen for de strategiske fokusaktiviteter
 - Change management planen
 - Målopfyldelsen for de strategiske fokusaktiviteter
 - De strategiske mål (key performance indicators)

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 kapacitet, 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