

Jørgen Lægaard · Mikael Vest

STRATEGI

i vindervirksomheder

Forord

Behov for strategisk viden i teori og praksis

“Strategi i vindervirksomheder” er blevet en bestseller. I forordet til bogens 1. udgave påpegede vi behovet for, at danske virksomhedsledere, deres sparringspartnere på strategisk niveau og kommende ledere, der studerer på universiteter, ingeniørhøjskoler og handelshøjskoler, får ajourført deres viden om strategisk udvikling af virksomheder. Behovet har vist sig at være til stede, og vi håber, at bogen har været med til at bringe virksomheder stærkt videre. Vi har gennem de seneste 25 år ladet os inspirere af en række anbefalelsesværdige udenlandske og danske bøger om virksomhedsstrategi, som det fremgår af litteraturlisten bagest i bogen. De udenlandske publikationer har tilført os viden og værktøjer omkring strategier for store internationale virksomheder, hvilket vi har haft megen gavn af i vores arbejde. Vi har derimod ikke siden publikationer fra Vagn Madsen og Th. Herborg Nielsen i 1960’erne og 1970’erne fundet en samlet dansk publikation om strategi. Vi savner en præsentation af strategibegrebets teoretiske landskab, der samtidig tilfører eksempler på strategiernes anvendelse i danske virksomheder. Vi tror på, at danske ledere med de rette værktøjer og cases bliver bedre i stand til at skabe konkurrenceevne og merværdi i virksomhederne.

Bogens idé

Dette behov forsøger vi at dække ved at udgive denne bog. Her kan læseren få en samlet fremstilling af strategi *for danske virksomheder om danske virksomheder*. Gennem bogen kan læseren se strategi i en helhedsopfattelse omkring virksomheden, både hvad angår virksomhedens relationer til omgivelserne og virksomhedens interne ressourcer og kompetencer. Med “Strategi i vindervirksomheder” tilbyder vi en dansk strategibog, der kan anvendes af lederne af danske virksomheder, deres rådgivere og studerende ved højere læreanstalter.

Vi har forsynet bogen med en række cases fra danske virksomheders udvikling. Casematerialerne dækker et bredt spektrum af danske virksomheder med hensyn til brancher og typer af strategiske udfordringer. Mange af de anvendte casevirksomheder har vi fulgt gennem en årrække, mens andre cases er udarbejdet i et tæt samarbejde med de pågældende virksomheders ledelser i forbindelse med bogens tilblivel-

se. Casene er løbende blevet udviklet og opdateret, hvad angår virksomhedernes situation, strategi og innovation. I bogen er der henvist til casevirksomhedernes hjemmesider. Derudover er der til denne bog oprettet en særskilt hjemmeside på domænet www.vindervirksomhed.dk, hvor der kan findes uddybende og ajourført materiale om bogens teorier og cases.

Forfatternes erfaringer fra danske virksomheder

Vi bygger vores viden på dialog med danske virksomhedsledere gennem de seneste 25 år. Et gennemgående træk er, at lederne ikke i tilstrækkelig grad er opmærksomme på de nødvendige forandringer i egne virksomheder. Dernæst rummer mange forsøg på strategisk ledelse ikke visioner og innovation. Der er mangel på afgørende nytænkning om fremtidens teknologi, sociale værdier, perspektiv i brug af kompetencer og øget globalisering. Endelig er der ofte barrierer for at omsætte intentioner til handlekraft.

Gennem vores daglige sparring med virksomhedsledere og undervisning på handelshøjskoler, strategiseminarer og foredrag har vi erfaret, at der er et stort behov for en bog, der sammenholder teori og praktiske eksempler.

Bogens struktur

“Strategi i vindervirksomheder” er opbygget med en struktur, så det er muligt at læse bogen i sin helhed og at læse de enkelte kapitler hver for sig. Efter definition af bogens ide i kapitel 1 findes der i kapitel 2 en oversigt over resten af bogens struktur. Hvert kapitel indledes med et overblik over, hvor det pågældende emne passer ind i bogens overordnede struktur.

Det betyder eksempelvis, at en virksomhedsledelse med særlig interesse for visionær udvikling kan læse bogen igennem for at skabe helhedsforståelse og derefter læse kapitel 6 til brug for den konkrete opgave i virksomhedens arbejde med de strategiske intentioner.

Bagest i bogen findes der en oversigt over links til hjemmesider for de i bogen anvendte cases – dels cases med selvstændige beskrivelser og dels cases til at illustrere en model eller et værktøj. Bagest i bogen findes også en oversigt over de figurer, der præsenteres undervejs, samt et indeks over bogens emner og de anvendte kilder.

Forbedringer i 3. udgave

Denne udgave er forbedret i forhold til tidligere udgaver, og de væsentligste forbedringspunkter omfatter:

Kapitel 2: Præcisering af de væsentligste strategiske begreber.

Kapitel 3: Nyt afsnit om anvendelse af Blue Ocean – en strategi til etablering af den kundeorienterede udvikling illustreret med case.

Kapitel 4: Indeholder et stærkt revideret afsnit om analyse af virksomhedens interne strategifaktorer, der er udvidet med fokus på teori om de fire bundlinjer og de syv væsentlige interne strategifaktorer. Alt sammen belyst ved danske cases.

Kapitel 5: Opdateret afsnit omkring TOWS-analysen, der er belyst ved case.

Kapitel 6: Præcisering af missionens betydning for virksomheden. Forbedret overblik over innovationens betydning for forretningsudvikling.

Kapitel 7: Forbedret beskrivelse af anvendelse af Balanced Scorecard som målformuleringsværktøj. Illustreret med case.

Kapitel 8: Afsnittet om strategiske tiltag omkring integration og turnaround er forbedret. Illustreret med case.

Derudover er tekst og cases overalt opdateret, hvor vi har fundet det relevant.

Kontinuerte forbedringer

Gode ideer til forbedringer af bogen modtages gerne og kan formidles til forfatterne på nedenstående adresser. Idet vi erindrer om, at strategi ikke er noget, virksomheder har i ringbind (men noget, virksomheden skal gøre), ønsker vi god fornøjelse med det strategiske arbejde og bestræbelserne på at skabe fremtidens vindervirksomheder.

Tak

Vi føler et stort behov for at takke de virksomhedsledere, der velvilligt og engageret har medvirket til nogle gode casebeskrivelser:

- Adm. direktør Morten Cortsen, Scanlux Flexible A/S
- Adm. direktør Stig Hellstern, Jydsk Emblem Fabrik A/S
- Direktør Hanne Hørup, Jydsk Emblem Fabrik A/S

- Adm. direktør Peter Møller, Schades A/S
- Adm. direktør Clas Nylandsted Andersen, Nielsen & Nielsen Holding A/S
- Adm. direktør Carl Chr. Nielsen, Nielsen & Nielsen Holding A/S
- Adm. direktør Hans H. Sørensen, Gjedved Mølle Holding A/S
- Direktør, business angel Finn Helmer
- Adm. direktør Søren Birn, Gumlink A/S
- Direktør Klaus Høeg-Hagensen, Jyllands-Posten
- Adm. direktør, Bo Dahl Andersson, Århus Media A/S
- Adm. direktør Anders Petersen, Anders Petersen Automobiler A/S
- Adm. direktør Ole Ravnsborg, elcon pcb electronic A/S
- Adm. direktør Mogens Jespersen, Silkeborg Data A/S
- Bestyrelsesformand Frants Bernstorff-Gyldensteen, Gyldensteen Gods
- Adm. direktør Bjarke Hansen, Vizuel A/S
- Administrationschef Jan Bech Christiansen, TDC Totalløsninger
- Adm. direktør Torben Sander, Sander Design A/S
- Adm. direktør Flemming Bligaard Pedersen, Rambøll A/S
- Adm. direktør Ranjit Bharba, Crisplant A/S
- Økonomidirektør Mads Bach Christensen, Crisplant A/S
- Adm. direktør Finn S. Jakobsen, Krone Kapital A/S
- Direktionsassistent Søren Boe, Trioplast AB

Også en stor tak til de mange personer, der har bakket bogprojektet op og stimuleret vores skrivelyst undervejs med gode faglige indspark og positive tilråb på sidelinjen.

Hilsen fra

www.vindervirksomhed.dk

Jørgen Lægaard
jl@laegaard.org

Mikael Vest
vest@vinderstrategi.dk