

Jørgen Lægaard · Mikael Vest

STRATEGI

i vindervirksomheder

Indholdsfortegnelse

Om forfatterne 10

Forord 11

- 1. Hvad er en vindervirksomhed®? 15**
 - 1.1. Corporate governance: Tilfør ressourcer til strategi 18
 - 1.2. Langsigtet værdi for ejerne og hensyn til interessenter 19
 - 1.3. Kend din virksomheds kompetencer 21
 - 1.4. Fastlæg de kritiske succesfaktorer 24
 - 1.5. Visionen som drivkraft 25
 - 1.6. Effektiv risikostyring 27
 - 1.7. Strategi er ikke noget, vi har – det er noget, vi gør 28

- 2. Hvad er strategi? 30**
 - 2.1. Hvad er strategi – overordnet set? 30
 - 2.2. Den røde tråd i strategi 33
 - 2.3. Strategisk ledelse 34
 - 2.3.1. Ledelsens kommunikation af strategi 35
 - 2.3.2. Ny strategi hos Vizuel A/S banket ind med syvtommersøm 36
 - 2.4. Strategiprocessens design 38
 - 2.4.1. Det grundige design 39
 - 2.4.2. Det handlekraftige design 40
 - 2.4.3. Situationsbestemt design 41

- 3. Analyse af virksomhedens eksterne strategifaktorer 46**
 - 3.1. PEST-analyse – en struktureret tilgang til omverdensanalyse 47
 - 3.1.1. Globaliseringens påvirkning af politiske og økonomiske forhold 51
 - 3.1.2. Fremtidsscenarier 54
 - 3.1.3. Faldgruber i PEST-analyser 55
 - 3.1.4. Case: Anders Petersen Automobile A/S – analyse 56
 - 3.2. Analyse af branchens konkurrencesituation: Five Forces 61
 - 3.2.1. Hvordan er konkurrencen blandt eksisterende aktører i branchen? 63
 - 3.2.2. Hvilke trusler eksisterer fra nye konkurrenter i branchen? 64
 - 3.2.2.1. Supplerende kommentarer til ind- og udgangsbarrierer 66
 - 3.2.3. Hvilke trusler er der fra substituerende produkter? 68
 - 3.2.4. Hvordan er kundernes forhandlingskraft? 69
 - 3.2.5. Hvordan er leverandørernes forhandlingskraft? 70
 - 3.2.6. Faldgruber i Porters Five Forces-model 71
 - 3.2.7. Case: Jyllands-Posten 72
 - 3.3. Krav til kundeorienteret udvikling 79
 - 3.3.1. Kundedrevet strategi 82
 - 3.3.2. Case: Giga og Finn Helmer – kundeorienteret udvikling 85
 - 3.3.3. Blue Ocean-strategi 92

- 3.3.4. Case: Nintendos Blue Ocean-strategi 97
- 3.3.5. Case: Jyske Banks Blue Ocean-strategi 99
- 3.4. Identifikation af forretningsområder 101
- 3.4.1. Krav til et forretningsområde 102
- 3.4.2. Business Domain-modellen 103
- 3.4.3. Eksempel på Business Domain 103
- 3.4.4. Fordele og ulemper ved opdeling i forretningsområder 105
- 3.5. Porteføljemodeller 107
- 3.5.1. Boston-modellen 107
- 3.5.2. Forudsætninger for Boston-modellen 110
- 3.5.3. Boston-modellen og likviditeten opdelt på produktgrupper 113
- 3.5.4. Case: Nielsen & Nielsen Holding A/S – går mod trenden med succes 114
- 3.5.5. General Electric-modellen 125
- 3.5.5.1. General Electric-modellen: FCK og Brøndby 126
- 3.5.6. Faldgruber i brug af porteføljemodeller 128
- 3.6. E-business og den strategiske analyse 129
- 3.6.1. Hvor langt er virksomheden med e-business? 130
- 3.6.2. Internettets indflydelse på industristrukturen 132

4. Analyse af virksomhedens interne strategifaktorer 137

- 4.1 Intern analyse 138
- 4.1.1. Hvorfor analysere de interne strategifaktorer? 138
- 4.1.2. Modellen "Diagnose og kur" 139
- 4.2. De fire bundlinjer 142
- 4.2.1. Medarbejdere 142
- 4.2.2. Kunder 143
- 4.2.3. Samfund 146
- 4.2.3.1. Virksomhedens sociale ansvar 146
- 4.2.3.2. Virksomhedens påvirkning af miljøet 151
- 4.2.4. Økonomi 155
- 4.3. De 7 S'er 157
- 4.3.1. Fælles værdier 158
- 4.3.1.1. Den københavnske skole 160
- 4.3.1.2. Identifikation af værdier 162
- 4.3.1.3. Værdigrundlaget 163
- 4.3.1.4. Værdibaseret ledelse 164
- 4.3.1.5. Strategiske fordele ved værdibaseret ledelse 166
- 4.3.1.6. Faldgruber ved værdigrundlaget 166
- 4.3.1.7. Rummer din virksomhed vinderværdier? 167
- 4.3.2. Evaluering af virksomhedens nuværende strategi 169
- 4.3.2.1. Evaluering af strategi for Gyldensteen Gods 170
- 4.3.3. Kernekompetencer 172
- 4.3.3.1. Ressourcer og værdiskabelse 172
- 4.3.3.2. Værdikæde 173
- 4.3.3.3. Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer 184
- 4.3.3.4. Kortlægning af kernekompetencer 186
- 4.3.3.5. Gumlink A/S – det mest naturlige valg i verden 191
- 4.3.4. Ledelse 202

- 4.3.4.1 Ledelsesopgaven 203
- 4.3.4.2. Virksomhedens udviklingstrin – Adizes 206
- 4.3.4.3. Ledelsesstil – Adizes 208
- 4.3.4.4. Case fra Sander Design om udviklingstrin 211
- 4.3.4.5. Case fra Sander Design om ledelsesstil 215
- 4.3.5. Medarbejdere 217
- 4.3.5.1. Employer branding 219
- 4.3.5.2. Den psykologiske kontrakt 219
- 4.3.6. Struktur 223
- 4.3.7. Informationsteknologi og systemer 225
- 4.3.7.1. It-governance 226
- 4.4. Ejeres og lederes præferencer 229
- 4.5. Opsummering af kapitel 4 236

- 5. Kritisk situationsanalyse og forandringsbehov 240**
- 5.1. SWOT-modellen 241
- 5.2. Kritisk SWOT 242
- 5.2.1. Kortlægning og prioritering af muligheder og trusler 242
- 5.2.2. Kortlægning og prioritering af styrker og svagheder 244
- 5.3. Analyse af virksomhedens forandringsbehov 245
- 5.4. TOWS-analyse 247
- 5.5. Case: Strategi og forandring hos Jydsk Emblem Fabrik A/S i Malling 248
- 5.5.1. Strategiske muligheder – prioriteret efter point 249
- 5.5.2. Trusler – prioriteret efter point 251

- 6. Virksomhedens vision, mission og værdigrundlag 257**
- 6.1. Formål med udvikling af virksomhedens vision 260
- 6.2. Definition af og krav til vision 262
- 6.3. Eksempler på danske virksomheders visioner 263
- 6.3.1. Danske virksomheders visioner i global belysning 265
- 6.4. Definition og krav til mission 268
- 6.4.1. Statisk eller dynamisk marked? 270
- 6.4.2. Faldgruber ved formulering af mission 271
- 6.5. Innovativ forretningsudvikling 271
- 6.6. Værdier, værdigrundlag og værdibaseret ledelse 281

- 7. Strategiske målsætninger og mål 284**
- 7.1. Strategiske målsætninger og mål i et balanced scorecard 285
- 7.2. Case: Balanced scorecard hos Crisplant 289
- 7.3. Proaktiv planlægning 292

- 8. Strategiudvikling 296**
- 8.1. Hvor mange forretningsområder? 296
- 8.2. Hvad er strategiudvikling? 297
- 8.2.1. Krav til strategiudvikling i en vindervirksomhed® 299
- 8.3. Strategiudviklingens afgørende rolle i processen 300
- 8.4. Markedsbaseret strategiudvikling 302

- 8.4.1. Generiske strategier 302
 - 8.4.1.1. Omkostningsførerstrategi 304
 - 8.4.1.2. Case: Schades A/S 308
 - 8.4.1.3. Differentieringsstrategi 320
 - 8.4.1.4. Case: Gjedved Mølle Holding A/S 325
 - 8.4.1.5. Fokusstrategi 333
- 8.4.2. Produkt-markedsudvikling 334
 - 8.4.2.1. International markedsudvikling 336
- 8.4.3. Corporate branding 337
- 8.4.4. Vindervirksomhedens strategi for e-business 341
- 8.4.5. Redefinering af kerneforretning 348
- 8.5. Ressourcebaseret strategiudvikling 350
 - 8.5.1. Lederskab 351
 - 8.5.2. Udvikling af kernekompetencer 353
 - 8.5.3. Teknologi 354
 - 8.5.4. FiSH!-filosofien 356
 - 8.5.5. Teamudvikling mod toppræstationer 358
 - 8.5.6. Case: Silkeborg Data A/S 362
- 8.6. Relationsbaseret strategiudvikling 366
 - 8.6.1. Organisering af relationer 366
 - 8.6.2. Supply Chain Management – leverandører giver konkurrencekraft 366
 - 8.6.2.1. Samarbejde med leverandører er ikke altid en trussel mod indtjeningen – tværtimod! 367
 - 8.6.2.2. Hvad er Supply Chain Management? 368
 - 8.6.2.3. Finansierings- og betalingsforhold 369
 - 8.6.2.4. Forenkling af tankegangen bag SCM 369
 - 8.6.2.5. Gevinsthjemtagning 371
 - 8.6.2.6. Hvad er en "strategisk leverandør"? 372
 - 8.6.2.7. SCM skaber konkurrencekraft – med rettidig omhu 374
 - 8.6.2.8. Faldgruber i et SCM-samarbejde 375
 - 8.6.3. Customer Relation Management – værktøj til at få loyale kunder 376
 - 8.6.3.1. Hvad er Customer Relation Management? 377
 - 8.6.3.2. Kundetilfredshed og -loyalitet 380
 - 8.6.3.3. Hvorfor prisen som konkurrenceparameter kan være farlig 381
 - 8.6.3.4. Hvad er en CRM-strategi? 383
 - 8.6.3.5. Faldgruber ved CRM 386
- 8.7. Strategiske netværk 386
- 8.8. Vækst gennem integration 390
 - 8.8.1. Baglæns, forlæns og sidelæns integration 391
 - 8.8.2. Faldgruber i vækst gennem integration 397
 - 8.8.3. Case: Rambølls køb af Scandiaconsult – med ét dobbelt så stor 398
- 8.9. Diversifikation 400
 - 8.9.1. Tre former for diversifikation 404
 - 8.9.2. Faldgruber i diversifikation 405
- 8.10. Offensive og defensive strategier 406
 - 8.10.1. Offensive strategier 406
 - 8.10.2. Defensive strategier 409
- 8.11. Strategivalg i forhold til virksomhedens omgivelser og situation 410
 - 8.11.1. Strategi i pionerfasen 410

- 8.11.2. Strategi i markeder med hastig forandring 411
- 8.11.3. Strategi ved aftagende vækst 412
- 8.11.4. Strategi i stagnerende og faldende markeder 412
- 8.11.5. Strategi på fragmenterede markeder 413
- 8.11.6. Strategi på internationale markeder 413
- 8.11.7. Markedslederstrategi 414
- 8.11.8. Strategi for virksomheder i hælene på markedslederen 414
- 8.11.9. Turnaround-strategi i kriseramte virksomheder 415
- 8.12. Anbefalinger til strategiudvikling 419

9. Implementering af strategi 421

- 9.1. Sammenhæng mellem strategiens indhold og implementering 422
- 9.2. Typen af implementering afhænger af forandringen 424
 - 9.2.1. Forandringstyper 425
- 9.3. Modstand mod forandringer 427
- 9.4. Operationalisering: Vejen til målet 430
- 9.5. Kommunikation 439
 - 9.5.1. Tilrettelæggelse af kommunikationen 441
- 9.6. Måling af implementering 445
- 9.7. Case: Implementering af strategi hos Jyllands-Posten 446

10. Shareholder value 452

- 10.1. Corporate Governance 454
 - 10.1.1. Strategi og ledelsessystemer 457
 - 10.1.2. Risikostyring 459
- 10.2. Afkast af den investerede kapital 465
- 10.3. Optimal kapitalstruktur 470
- 10.4. Fusioner, frasalg og opkøb 471
- 10.5. Understøttende faktorer 472
- 10.6. Pentagon – en struktureret udvikling af virksomhedens værdi 473
- 10.7. Faldgruber ved shareholder value 475

Efterskrift 477

Links 479

Litteraturliste 480

Figurliste 486

Stikordsregister 490

Anbefalinger 502