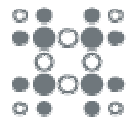


Ledelse 2010

Tre gange tillykke

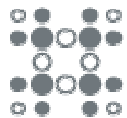


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Økonomi er cyklisk af natur

- Hver 7 År er der en mindre nedgang
- Hver 30 år er der en større nedgang - Kondratiev cykler
- Niels Due Jensen - jeg synes ikke at det er i orden, at I to skal tjene lige så mange penge som alle os andre ...

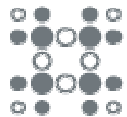


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Globaliseret verden

- Verdenshandlen er i vid udstrækning global
- Der er to massive pengestrømme:
 - USA-Kina - varer og LÅN
 - Europa - varer og pene
 - Hvis vi boycottede Kina nu, ville der blive desperat mangel på blandt andet bamser i Danmark ...

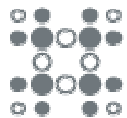


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Det globale pyramidespil

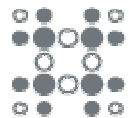
- Op mod en tredjedel af vores befolkning spekulerer aktivt i aktier - for deres egne sparepenge - eller værre endnu for lånte penge
- Warren Buffet - “Børsmæglere er nogle gamle kællinger”
- Markedet er dybt irrationelt på kort sigt
-



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Teknologi 30 + 60

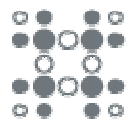


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

For at få dem her

Google



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Skal vi af med dem her

The worlds first killer app



VisiCalc – first spreadsheet

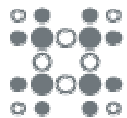
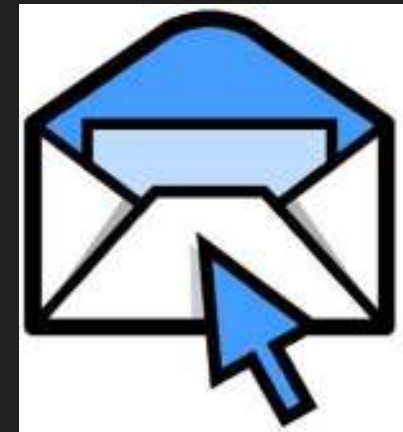
The personal computer, The Mac



Doom, one of the first big computer games bestseller



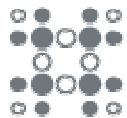
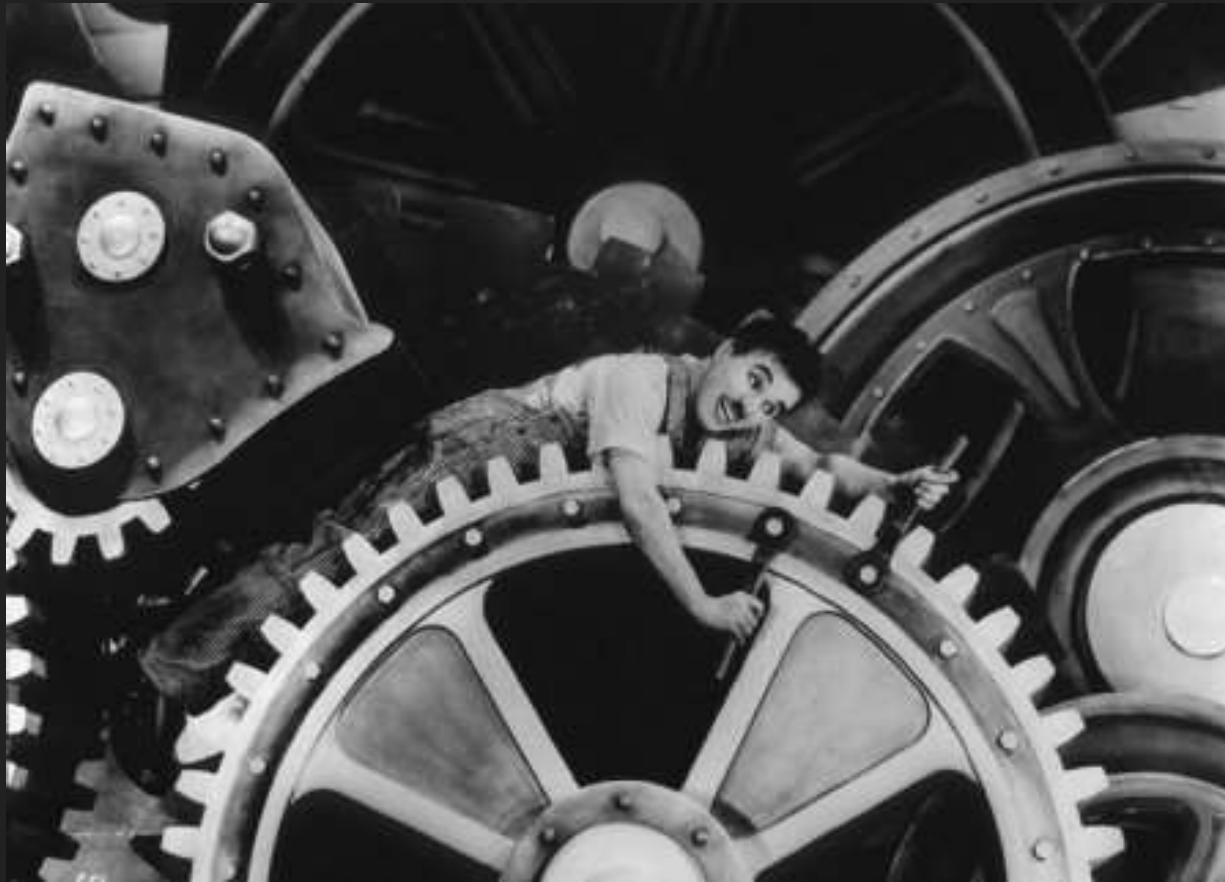
Email @



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

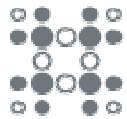
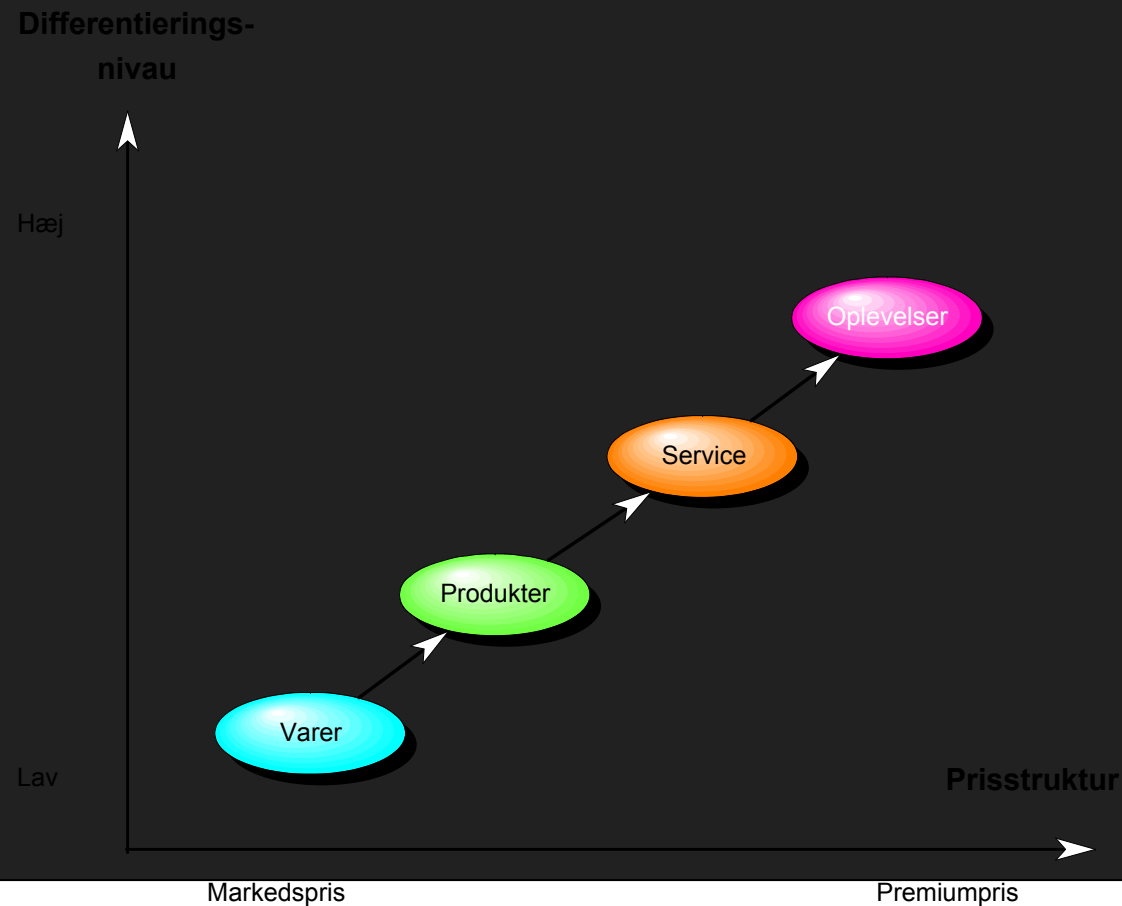
Samfundsmæssige cykler



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Relation mellem differentiering og pris

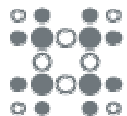


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Udgangspunkt

- Strategisk succes forudsætter forandring af virksomhedens position på markedet, ved hjælp af forretningsudvikling, og udnyttelse af den eksisterende position.
- Markedet består af nuværende og fremtidige kunder og andre spillere, altså at det er hele virksomhedens miljø, der bør betragtes i strategisk ledelse.
- Virksomheden bør ses som en helhed af forretning på den ene side og ressourcer på den anden side. Det betyder, at virksomhedens interne styrker og svagheder skal beskrives i enheden af "ressourceklumper" eller kompetencer snarere end funktioner eller afdelinger.
- Strategi med succes handler om at finde og udnytte en unikt forretningsmæssigt grundlag og eksistensberettigelse (strategisk position) samtidig med at man løbende søger efter nye strategiske positioner – forretningsudvikling.



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

- Derfor: *ledelsen* skal have
- evnen til at **tænke kreativt** og
- **skabe innovation**, men
- stadig have **fokus på driften**.

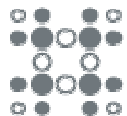


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Innovation, resultat

- Er nyt (for markedet ikke nødvendigvis verden)
- Skaber værdi for kunderne (som de rent faktisk vil og kan betale for)
- Er en succes (som nogen tjener buler af penge på ...)

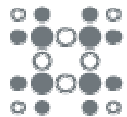


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Innovation

- I = f (motivation,
- kreativitet,
- prototype,
- forretningskoncept,
- kolonisering,
- konsolidering)



Strategy-Lab

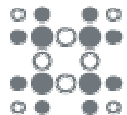
Aarhus School of Business
University of Aarhus



Auerbach·06

Innovative vindere fornyer sig løbende

- ”Kun ved nytænkning og stadig tilgang af nye aktiviteter undgås stilstand, som i vor tid er ensbetydende med tilbagegang”.
- Mærsk McKinney-Møller udtaler sig til Børsen i 1988, 78 år gammel
- Citat af Charles Darwin fra ”Origin of the Species”:
- *”It is not the strongest of the species that survives,*
- *nor the most intelligent, but the one most responsive to change”*

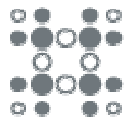


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Den innovative videnvirksomhed

- 1. Født til innovation og problemløsning
- 2. Placeret i vækstsikrede markedspositioner
- 3. Fokuseret på brugervendte nytteværdier
- 4. Musisk lederskab
- 5. Virksomhedskultur med kollektiv ego
- 6. Ad hoc samarbejde på tværs uden grænser
- 7. Høj grad af strategisk handlefrihed.



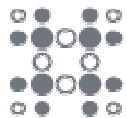
Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Født til innovation og problemløsning

- Innovative energier skal frigøres – ikke tilføres
- Innovativ effektivitet forud for rationel effektivitet
- Problemløser fremfor produkt-/serviceudbyder

- *Jack Welch:* ”Det du ønsker i din virksomhed, er, at hver eneste medarbejder er kreativ og at kravet om kreativitet ikke bare handler om at opfinde en ny rumraket. Kreativitet er faktisk også at finde en bedre måde at gå op ned ad en trappe på, en bedre måde at overlevere papirarbejde, at forbedre processer hele tiden og blive mere effektive. Innovation er også effektivitet – det handler ikke kun om Albert Einstein i et laboratorium.”



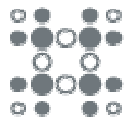
Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Placeret i vækstsikrede markedspositioner

- Udefra-ind frem for indefra-ud markedsperspektiv
- Fokus på vækstsikre behov der er ”antændte”
- Strategisk realtime markedsovervågning

- *Kun 19 % af danske erhvervsvirksomheder har et vækstmål ...*
- *“BMW syndromet”*
- *Det til trods for at Schumpeter i begyndelsen af forrige århundrede viste at signifikante fremskridt i velstand*

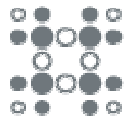


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Fokuseret på brugervendte nytteværdier

- Kunden som medansvarlig ”partner”
- Fokus på helhedsperspektivet
- Søger bagom om kundens købsbeslutning
- Lindholm & Møller: ” ... Sagen er, at kunderne ret beset er fuldstændig ligeglade med, hvor meget kreativitet, talent og innovation, der indgår i et produkt, hvis det ikke opfylder et behov hos dem. Markedspladsen flyder med smukke produkter, som ingen vil købe, fordi de ikke opfylder et behov. Og det er nu engang den enkelte kunde der bestemmer, hvor stor værdien er af et produkt, og ikke virksomheden, medarbejderne, ingeniørerne, opfinderne, direktørerne eller andre.”

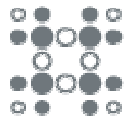


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Musisk lederskab

- Plads til følelsesmæssig intelligens
- Mere jazz- end symfoniorkesterlederskab
- Ledelse i anden potens
- Mayer & Salovey: ” *...Følelsesmæssig intelligens er udtryk for: - evnen til korrekt at opfatte, vurdere og udtrykke følelser, – evnen til at skabe adgang til og generere følelser, når disse understøtter tænkning, - evnen til at forstå følelser og følelsesmæssig indsigt og – evnen til at regulere følelser med henblik på at skabe emotionel og intellektuel vækst*”.



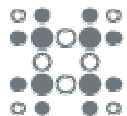
Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Virksomhedskultur med kollektiv ego

- Virksomheden før den enkelte person
- Ud med egoerne
- Forretningsværdier som organisationens "lim"

- Asger Aamund: ” ... Jeg leder efter vildænder, men de skal både kunne og ville flyve i flok. Virksomhederne med de bedste vildænder, dem der både leverer varen ved at arbejde sammen og samtidig er vanskelige at kontrollere, fordi de kan tænke og handle – ”out-of-the-box”-, det er vindervirksomhederne.”

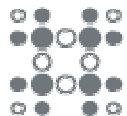


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Ad hoc samarbejde på tværs uden grænser

- Samarbejd eller ”dø”
- Fra 80% intern og 20% ekstern til 20% intern og 80% ekstern
- Udnyt tværgående innovationsenergier
- Blecke & Ernst: ” *...Some companies discover the value of crossborder collaborations only after fighting long, head-to-head battles that leave them financially exhausted, intellectually depleted, and vulnerable to next wave of competition and innovation. Grudgingly, they come to recognize the benefits of sharing and trading control, costs, skill, capital, information, technology, and access to markets – but only after a heavy price.*”

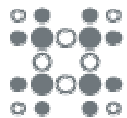


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Høj grad af strategisk handlefrihed.

- Handlefrihed kommer ikke af sig selv
- Ren "Shareholder Value" er asocial og udemokratisk
- Troværdighed og respekt skal skaber og plejes
- Ken Blanchard: *"... Erhvervsledere tænker i for høj grad på at tjene penge nu og mele deres egen kage frem for at støtte andre og skabe nye forretningsmuligheder. Der er behov for en værdimæssig holdningsændring til at drive forretning, så hensynet til kunderne og mulighederne for udvikling af nye forretningsenheder kommer i fokus. De fleste virksomheder drives i dag for topledernes skyld. Fårene er her til for hyrdernes skyld og ikke omvendt"*.



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Ledelse - at klappe med begge hænder

Strategisk planlægning	Forretningsudvikling
Analytisk	Kreativ
Fokuseret på økonomiske nøgletal	Fokuseret på nye erkendelser
Inside-out	Markedsfokuseret – outside-in
Logisk-lineær	Iterativ og heuristisk
Strategi for i dag forecastet til i morgen	Strategi for i morgen backcastet til i dag
Udvid nuværende forretningsmodel	Alternative forretningsmodeller
Skab mere værdi for nuv. Kunder	Skab værdi for nye kunder
Antager af fremtiden ligner nutiden	Antager af fremtiden er dynamisk
Følger regler og traditioner	Bryder regler

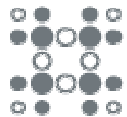


Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Aflæring

- Aflæring er udfordringen
- BS - generaler er som videomaskiner. Før man kan putter et nyt bånd ind, må man sørge for at få det andet bånd ud ...
- Ud med den gamle idé - ind med den nye ...
- Sådan er det nok også for os andre ... ?
- Det er normalt at have mentale barrierer overfor forandring



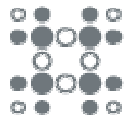
Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Det strategiske ledelsessystem

- I konstant konflikt mellem flere forskellige ledelsesenergier
- Produktivitet - de selvtilfredse
- Flexibilitet - de satte
- Kreativitet - de sultne

- Konflikten kan aldrig løses permanent - der er tale om et konstant trillemma, som topledere må lære at leve med.
- Men der er nok ingen tvivl om at mange ledelser har behov for at få øget deres kreative energi.



Strategy-Lab

Aarhus School of Business
University of Aarhus