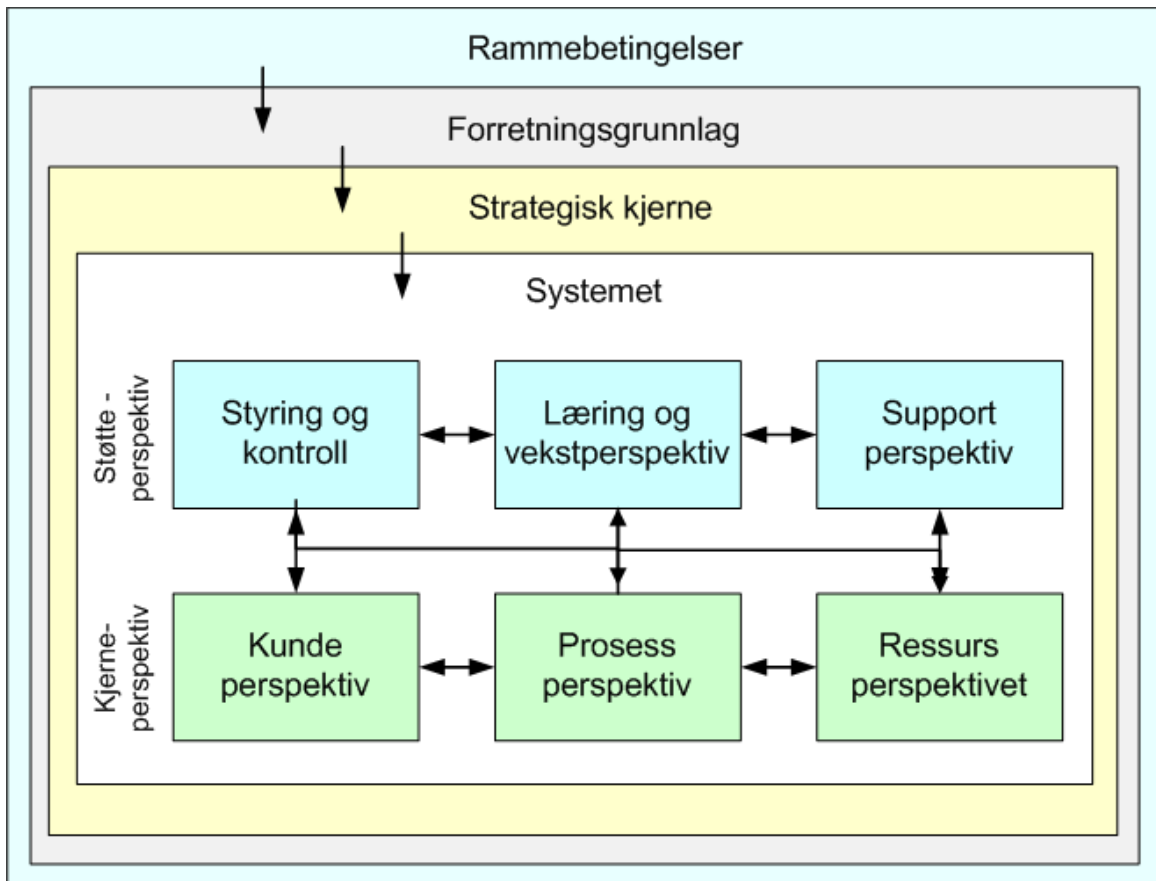


Systemanalytisk Verdiledelse



En helhetlig ledelseteori som bygger bro medllom de øvrige ledelseteoriene.

Innhold

Innhold	2
Brukervilkår (terms of use)	7
Systemanalytisk Verdiledelse	8
En universal ledelseteori for alle typer virksomheter	8
Et rammeverk for helhetlig ledelse	9
Plan + Kultur + System = Virksomhetens resultat	10
Verdibasert ledelse styrer kulturutviklingen	12
Systemteori forklarer virksomhetens kompleksitet	13
Teoriens formål.....	18
Definisjon av virksomhet	19
Hva er et foretak?	19
Hva er en virksomhet?.....	19
Virksomhetstyper	20
Rammeverket for forretningsplanleggingen	21
Markedssystemet	23
Business Intelligence - et markeds- og virksomhetsovervåkingssystem ..	23
3 delsystemer som tilsammen utgjør markedssystemet	24
Forretninggrunnlaget	26
Forretningside (misjon og visjon).....	29
Hva er en forretningside?.....	29
Forretningsideen forteller HVA virksomheten gjør.....	30
Hvorfor er det viktig å ha en forretningside?.....	31
Oppbygningen av en forretningside.....	31
Historie	32
Ide	33
Misjon	33
Visjon	36
Oppsummering av hva som er en god forretningside.....	37
Verdigrunnlag	40
Hva er en verdi og et verdigrunnlag?	40
Fellesverdiene som danner kulturen	41
Hvorfor trenger vi et verdigrunnlag?	42
Verdiskapningprinsipp.....	43
Moralske prinsipper (verdier)	44
Universelle verdier	44
Verdistandard	45
Grunnverdier.....	45
Verdinormer	46
Verdigrunnlag	47
Omdømme (rykte og profil)	50
Starter med valg av firmanavn	51
Vanskelig hvis ikke umulig å endre	52
Skape samsvar mellom hva virksomheten er, gjør og sier.....	52
Omdømme skal gi kundene en grunn til å huske virksomheten	54
Omdømme strategi.....	55
Merkevarestrategi/posisjoningsstrategi.....	56
Merkebyggingen må starte internt.....	57

Strategisk kjerne	58
Hva er strategisk kjerne?	58
Utledet av forretningsgrunnlaget	59
Påvirkes av markedsystemet	59
Forretningsplanen angir den strategiske kjernen	60
Forretningsmål:	60
Forretningsstrategi:	60
Forretningsmodell:	60
Verditilbud:.....	60
Ressurser:	61
Tidsperspektiv:	61
Konkurransefortrinn	61
Ressurser + evner = Konkurranseskraft.....	62
Målet er å skape varige konkurransefortrinn	63
Realiserte og potensielle konkurransefortrinn	64
Varige og kortsiktige konkurransefortrinn	64
Hvordan skape konkurransefortrinn?	64
Drivere for konkurransefortrinn	66
KIKK modellen	67
Gerilja synet på konkurransefortrinn	71
SVIMA-testen avgjør konkurransefortrinnets holdbarhet	72
Konkurransanalysen avgjør de strategiske valgene	73
Forretningsmodell	75
Hva er en forretningsmodell?	75
Definisjon >> Forretningsmodell	75
...også kalt "misjon" eller "mission statment"	77
Hva inngår i en forretningsmodell?	78
Hva skal forretningsmodellen gi svar på?	79
Forretningsmodellen må ses i sammenheng med forretningsideen	81
En forretningsmodell er ikke det samme som en forretningsstrategi	81
En kritisk suksessfaktor	82
Trenden idag.....	82
Forretningsmodellen må passe med verdikonfigurasjonen	83
En virksomhet kan ha flere forretningsmodeller.....	83
Forretningsmål	84
Forretningsmålet - virksomhetens overordnede mål	86
Hvem skal virksomheten skape verdier for?	87
Forretningsmålet avgjøres av strategikartet	87
Resultat mål.....	87
Mål-pyramide - første del.....	88
Selskapsverdi:	88
Omsetningsmål:	89
Vekstmål:	89
Lønnsomhetsmål:	89
Break-down eller build-up	90
Mål pyramide - andre del	91
Del-mål (system mål)	92
Styrings- og kontroll perspektivet:.....	92
Læring- og vekstperspektivet	93
Ressursperspektivet:	93

Kundeperspektivet:	93
Prosessperspektivet;.....	93
Supportperspektivet:.....	94
Hvilke krav må forretningsmålet oppfylle?	94
Resultatmål for selskaper	94
RETURN ON INVESTMENT (ROI).....	94
Return on Capital Employed (ROCE)	96
RESIDUALE INCOME (RI)	97
Economic Value Added (EVA)	98
Return on Sales (ROS).....	98
OMSETNING (revenues)	99
MARKEDSANDEL	100
KONTANSTRØM.....	101
SMART mål.....	101
HD Cord - generelle krav til et mål	102
Systematisk målformulering	103
Resultattype.....	103
Formuleringsregler.....	104
Praktiske eksempler på resultattyper:	104
Resultatkrav.....	105
Arbeidsmål.....	106
Forretningsstrategi.....	107
Må bygge opp under forretningsideen	108
.. og et strategikart	108
Formål.....	108
Strategi hierarki.....	110
Miles og Snows generiske forretningsstrategier.....	111
Prospector.....	111
Defender	111
Analyser	111
Reactor.....	112
Porters generiske konkurrentstrategier	112
Kostnadslederskap	112
Differensieringsstrategier.....	113
Konsentreringstrategi.....	114
Blanding strategier	115
Strategiske retninger for den strategiske kjernen	119
Fire strategiske retninger for den strategisk kjernen	120
Konkurrentanalyse («5 forces»)	121
5 konkurransekrefter («5 forces»).....	122
Konkurransekreftene avgjør bransjens lønnsomhet	122
1. Trusler fra nye inntrengere	123
Kapitalbehov.....	126
Byttekostnader.....	126
Adgang til distribusjonskanaler	127
2. Trusler fra substitusjon	127
3. Leverandørens maktposisjon	129
4. Kundernes maktposisjon	131
5. Bransjens konkurranse intensitet	132
Makroforhold.....	134

Samfunnsmessige forhold	135
Økonomiske forhold	135
Politiske og lovmessige forhold	135
Sosiokulturelle forhold	136
Teknologiske forhold	136
Modellens fordeler og ulemper	136
Kjerneanalyse	137
Strategiske hovedhindringer	137
Usikkerhet	137
Friksjon	138
Fleksibilitet	139
Kvalitet	139
Kvalitetsleveransen	139
Kvalitetsprosessen	140
Kvalitetsorganisasjonen	140
Kvalitetskulturen	140
Størrelse og styrke	141
Hvordan velge rett forretningsstrategi?	142
Systemet	142
Verdiskapningsprosessen	142
5 strategiske spørsmål	143
Anvendelse av spørsmålene	143
Måles etter resultatene de når	147
Målkort som bygger på et strategikart	148
Systemet	149
Et stort sosio-teknisk system	149
Definisjon >> System	149
6 perspektiver som tilsammen utgjør systemet	150
3 kjerne- og 3 støtteperspektiv	151
Rammebetingelser	152
Modell for Systemanalytisk Verdiledelse	153
"Alt påvirker alt"	154
Informasjonen er blitt ett strategisk konkurransefortrinn	154
Faktabaserte beslutninger	155
Intern kontroll	155
Lærende organisasjon	155
Business Intelligence	156
Ressurs perspektivet	157
Prosessperspektiv	157
Supportperspektiv	159
Kundeperspektiv	160
Læring og vekstperspektivet	161
Styring og kontroll	162
Balansegangen mellom system og verdiledelse	163
Systemintegrasjon	164
Hva er systemintegrasjon?	164
Verdikjedesystem integrasjon	165
Perspektiv integrasjon	166
Prosessintegrasjon	167
Re-konfigurering	167

Systemintegrasjonstrender	168
Strategisk-, taktisk- og operativ planlegging	168
Planen må bygge på S.M.A.R.T mål	169
Hvilke planer trenger vi?	169
Planleggingnivåer	170
Fra nå-situasjon til ønsket situasjon	170
Alt er i en konstant endring	170
Verdier, relasjoner og muligheter	171
Planenes utgangspunkt	171
Situasjonsanalyse	172
Balansert målstyring	172
Planleggingsprosessen er viktigere enn selve planen	173
Arbeidsmodell for Systemanalytisk Verdiledelse	173
En bred strukturbelysning istedenfor punktbelysning	174
Inkluder flest mulig perspektiv og fortolkningsrammer	176
Velg en tverrfaglig tilnærming	176
Start med en situasjonsanalyse	176
Finn årsakssammenhengene	177
Tegn opp ett strukturkart basert på identifiserte årsak-virkning forhold	177
Knytt relevante teorier til strukturkartet	178
Fra struktur- til punktbelysning	178
Simuler resultatene beslutningalternativene gir	178
Vurder beslutningalternativene opp mot forretningsplanen	178
Vurder beslutningalternativene opp mot risikoen	179
Sett beslutningen inn i et målkort og lag et strategikart til målet	179
Descartes metoderegler	180
Lederen som doktor	181
Systemanalytisk lederstil	182
Lederens oppgave	182
Organisasjonen som en kropp	182
Et åpent system som er avhengig av omgivelsene	185
Hjernes rolle for læring og vekst	185
Virksomheten som topp-idrettsutøver	186

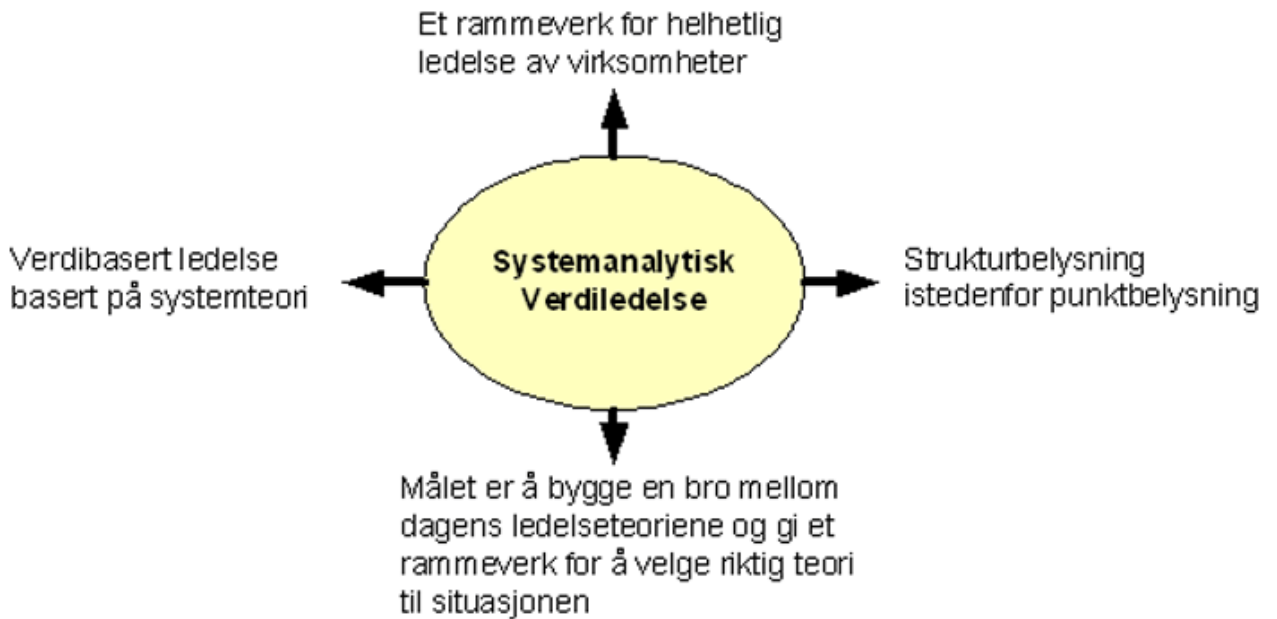
Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som består av ulike artikkelserier hentet fra: <http://eStudie.no>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig e-bok ved å gå til <http://eStudie.no>.

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere til en redusert pris. Send i såfall en forespørsel til redaksjonen@eStudie.no.

Systemanalytisk Verdiledelse



Systemanalytisk Verdiledelse er et *helhetlig ledelseverktøy* for ledere, utviklet av **Kjetil Sander**. Teoriens formål er å sørge for at virksomheten ikke havner i disharmoni med markedet, kunden eller de ansatte.

En universal ledelse teori for alle typer virksomheter

Systemanalytisk Verdiledelse er en universal ledelse teori. Det vil si at ledelseverktøyet kan benyttes av såvel bedrifter, frivillige organisasjoner, stiftelser som offentlige institusjoner.

Som en samlebetegnelse for alle disse organisasjonsformene i privat og offentlig sektor bruker vi uttrykket **virksomhet** istedenfor uttrykk som bedrift, selskap o.l.

