

## STRATEGI

# Koncernstrategi

En koncerns ultimative mål for succes er dens evne til at skabe værdi for dens ejere, og det gør en koncern kun ved at tilføre værdi til dens enkelte forretningsområder. Koncernstrategi fokuserer på at optimere en koncerns langsigtede værdiskabelse gennem til- og fravalg af forretningsområder samt fastlæggelse af overordnede rammer for de enkelte forretningsområder og deres samspil, med udgangspunkt i et klart billede af koncernens egen rolle og "ejerfordele".



## TYPISKE UDFORDRINGER

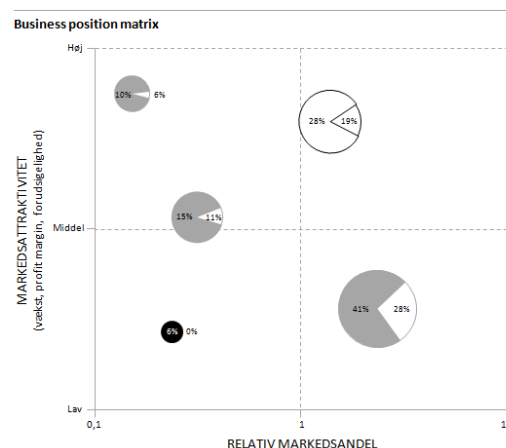
Vi oplever, at koncerner typisk støder på en eller flere af følgende udfordringer i arbejdet med koncernstrategi:

- Utydelighed om koncernens egen rolle og strategiske kapabiliteter, og dermed også, om koncernen har en ejerfordel i relation til det enkelte forretningsområde. Generelt er der stigende krav til aktivt ejerskab, og koncernens værdiskabelse for de enkelte forretningsområder/selskaber
- Manglende overblik over de enkelte forretningsområders reelle værdiskabelse på koncernplan
- Koncernporteføljen er historisk betinget eller sammensat alene med udgangspunkt i de enkelte forretningsområders økonomiske performance, mens andre vigtige porteføljeparametre (f.eks. strategisk fit, ejerfordelsmuligheder, langsigtet potentiale, risici) er udeladt
- Manglende eller utilstrækkelig kobling mellem koncernstrategien og de underliggende forretnings- og funktionsstrategier.

## FACTOR3'S TILGANG

Factor3 bistår med at:

- Gennemføre de indledende analyser og skabe overblik over koncernens samlede forretningsportefølje (attraktivitet, balance, koncern fit)
- Støtte den samlede strategiproces, herunder samordning af de overordnede koncernmålsætninger med forretningsområdernes strategiske mål og aktiviteter
- Fastlægge koncernens overordnede rolle og organisering
- Syretjekke og sikre realiserbarhed af de strategiske konklusioner, herunder omsætte disse til konkrete projekter og handlingsplaner
- Støtte gennemførelsen af de strategiske initiativer.



## CENTRALE SPØRGSMÅL

Nedenfor er listet nogle af de centrale spørgsmål, som koncernstrategien skal svare på:

- Hvad er koncernens rolle? Hvordan skaber vi størst mulig værdi for de enkelte forretningsområder – hvad er vores ejerfordele og hvordan realiserer vi dem? Hvad ligger centralt / lokalt (herunder organisering og dimensionering af koncernfunktioner)?
  - Hvordan sikres realisering af synergipotentialer mellem forretningsenhederne?
  - Hvordan organiserer vi os overordnet (struktur, processer, kompetencer, mål og incitamenter), sådan at der sikres et passende samspil mellem forretningsområderne og den overordnede koncernfunktion?
- Hvordan ser koncernens fremtidige porteføljesammensætning (forretningsområder) ud? Sammensætningen bør ske med udgangspunkt i:
  - Forretningsområdernes strategiske og finansielle værdiskabelse
  - Porteføljens overordnede balance, herunder hvilke eksisterende forretningsområder er vores fremtidige vækstplatform og hvilke forretningsområder er vores "pengemaskiner"?
  - Hvordan der skabes vækst – horisontal / vertikal diversifikation (nye markeder, nye forretningsområder)
  - Hvorvidt koncernen er den rigtige ejer af de enkelte forretningsområder. Kan koncernomkostningerne berettiges, set i forhold til den værdiskabelse koncernen bibringer?
- Hvordan ser koncernens langsigtede transaktions- og investeringsprogram ud?
- Hvordan er ressourceallokeringen mellem de forskellige forretningsområder?

## KONTAKTPERSONER

Hvis du vil vide mere, kan du kontakte Ulrik Marxen (+45 31173303) eller Michael Tvermoes (+45 31173302).