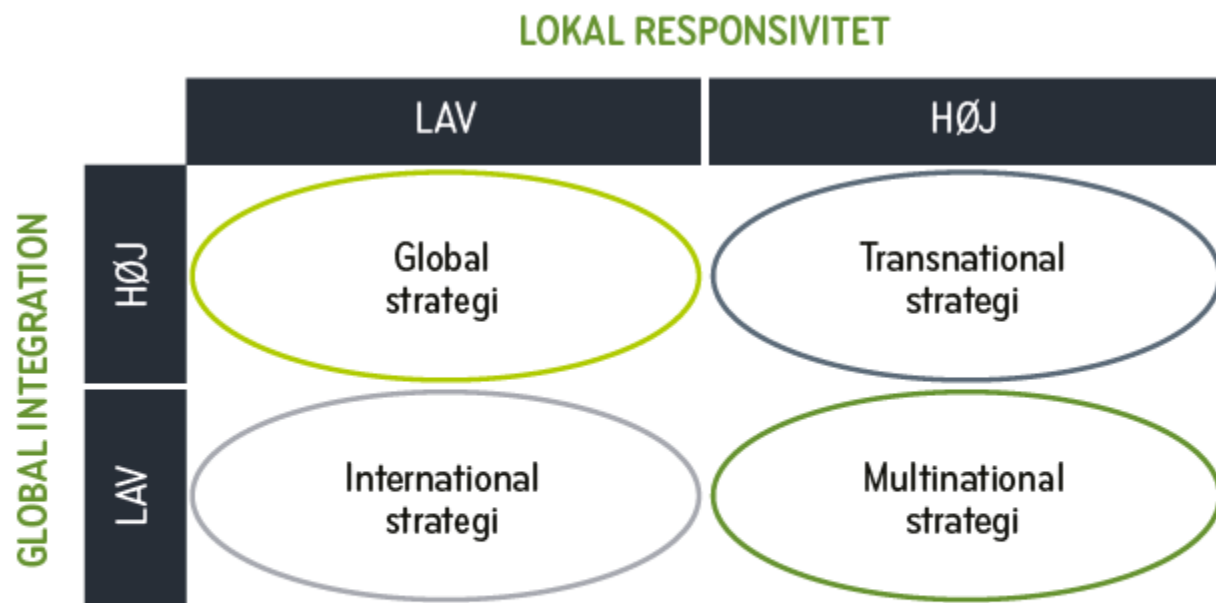


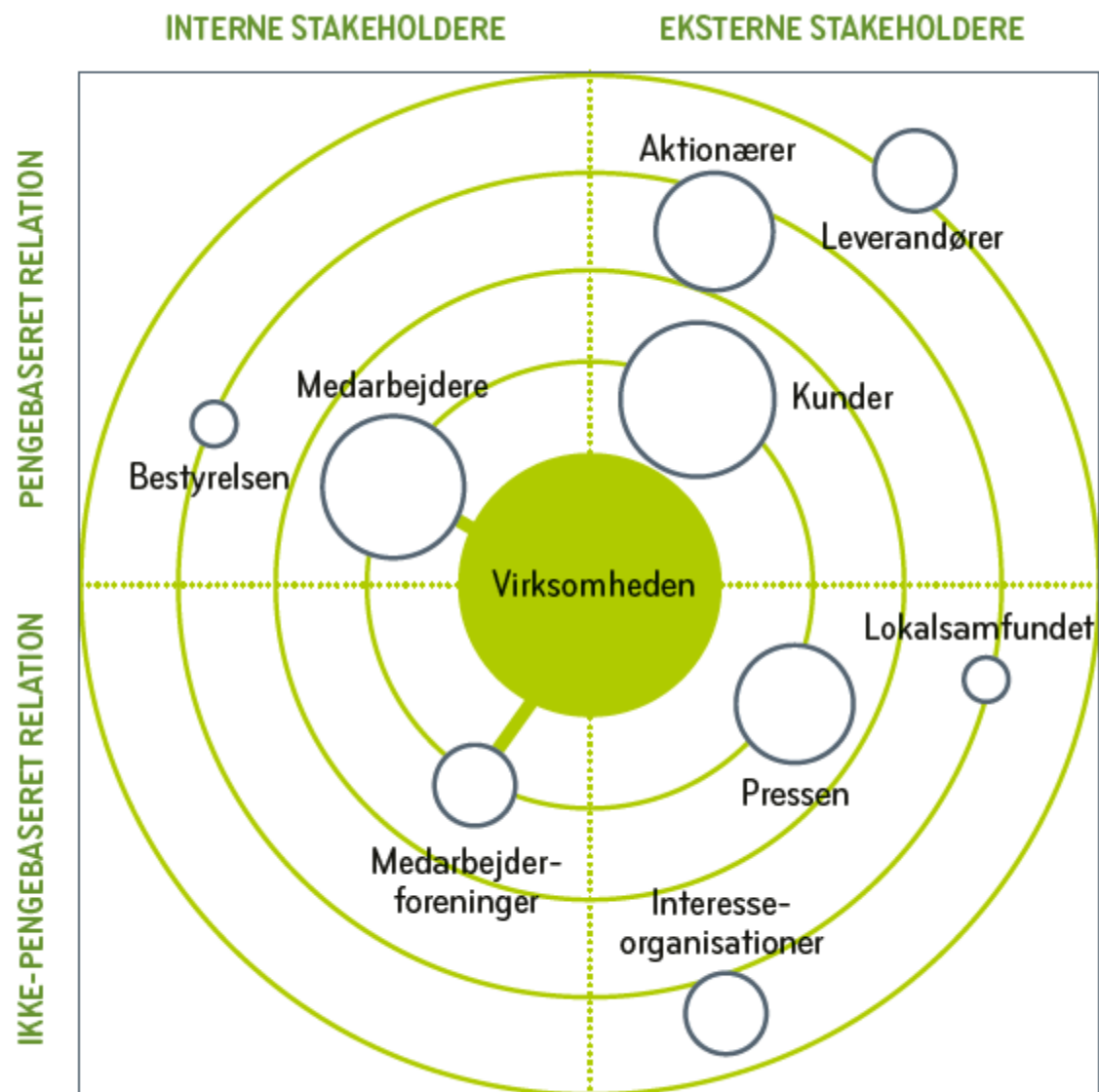
Modeller og figurer

Strategisk ledelse – fra teori til praksis

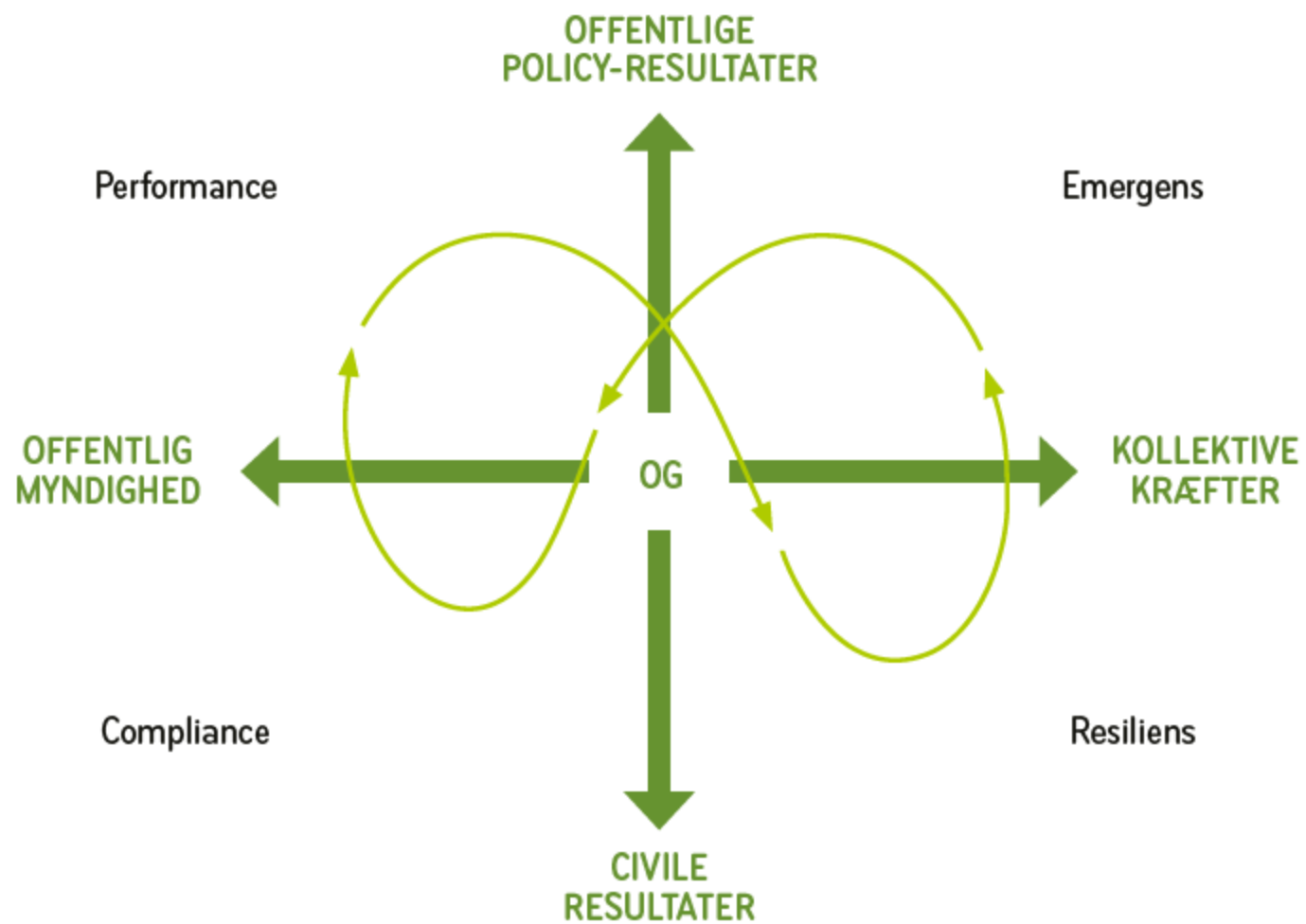
Kapitel 8



FIGUR 8.1: Lokal responsivitet og global integration (Kilde: Frit efter Barlett & Ghoshal, 1989)



FIGUR 8.2: Janns og Dybdals Stakeholderkort (Kilde: Janns & Dybdal, 2002, s. 30)



FIGUR 8.3: Tilpasningsdygtige offentlige myndigheder (Kilde: Bourgon & Dahl, 2017, s 81)

Værdifelt	Centralt spørgsmål	Eksempel fra børneinstitution
Compliance	<p>Hvordan fastholder og udvikler vi legitimiteten og evne til at overholde lovgivningen på området?</p> <p>Hvordan sikrer vi implementering af politisk formulerede strategier og beslutninger på området?</p> <p>Hvordan overholder vi de tildelte ressourcer og bevillinger på området?</p>	<p>Efterlevelse af intentionerne i dag-institutionslovgivningen.</p> <p>Overholdelse af normering.</p> <p>Overholdelse af databeskyttelseslovgivningen.</p> <p>Gennemførelse af screening.</p>
Performance	<p>Hvordan effektiviserer og produktivitetsforbedrer vi måden, vi skaber værdi på?</p> <p>Hvorledes forbedrer vi resultaterne og effekten af indsatser på området?</p>	<p>Sociale udvikling stimuleres.</p> <p>Antal pædagoger pr. elev overholdes.</p> <p>Skoleparate børn.</p>
Emergens	<p>Hvorledes skaber vi innovative løsninger sammen med aktører?</p> <p>Hvilke interessenter skal vi søge at samarbejde med?</p> <p>Hvilke borgere og brugere kan mobiliseres og hvordan?</p>	<p>Samspil med dagplejere i området.</p> <p>Forældreinddragelse.</p>
Resiliens	<p>Hvordan styrker vi evnen til at lære at forberede os på kriser og udfordrende scenarier?</p> <p>Hvordan frembringer vi robuste og bæredygtige løsninger?</p>	<p>Fremtidssikrede miljøer for social og motorisk udvikling.</p> <p>Fremtidssikrede pædagogisk opgradering af personalet.</p>

TABEL 8.1: Værdifelt, centralt spørgsmål og eksempel (Kilde: Egen tilvirkning inspireret af Holmgren & Nüssler, 2019, s. 83)

V	Værdifuld: Har organisationen ressourcer og kapabiliteter, der er værdifulde for kunden og gør organisationen i stand til at reagere på eksterne muligheder og trusler? Dvs. de udnytter muligheder og neutraliserer trusler, de giver kunderne værdi og tillader en acceptabel fortjeneste.
R	Rare (sjælden): Har organisationen ressourcer og kapabiliteter, som kun få konkurrenter besidder? Dvs. f.eks. et patent, ekstraordinære kompetente medarbejdere, adgang til unikke råmaterialer, eller et godt brand.
I	Inimitability (vanskeligt at kopiere): Har organisationen ressourcer og kapabiliteter, som er vanskelige og omkostningstunge at kopiere for konkurrenter? F.eks. et unikt it-system, unikke medarbejdere – mere almindeligt er det dog mere den måde, ressourcer håndteres og udvikles på, og den måde, kapabiliteter er sammensat med hinanden og integreret på.
O	Organisatorisk opbakning: Er organisationen passende organiseret til at kunne udnytte ressourcerne og kapabiliteterne? Har organisationen f.eks. de passende processer og systemer?

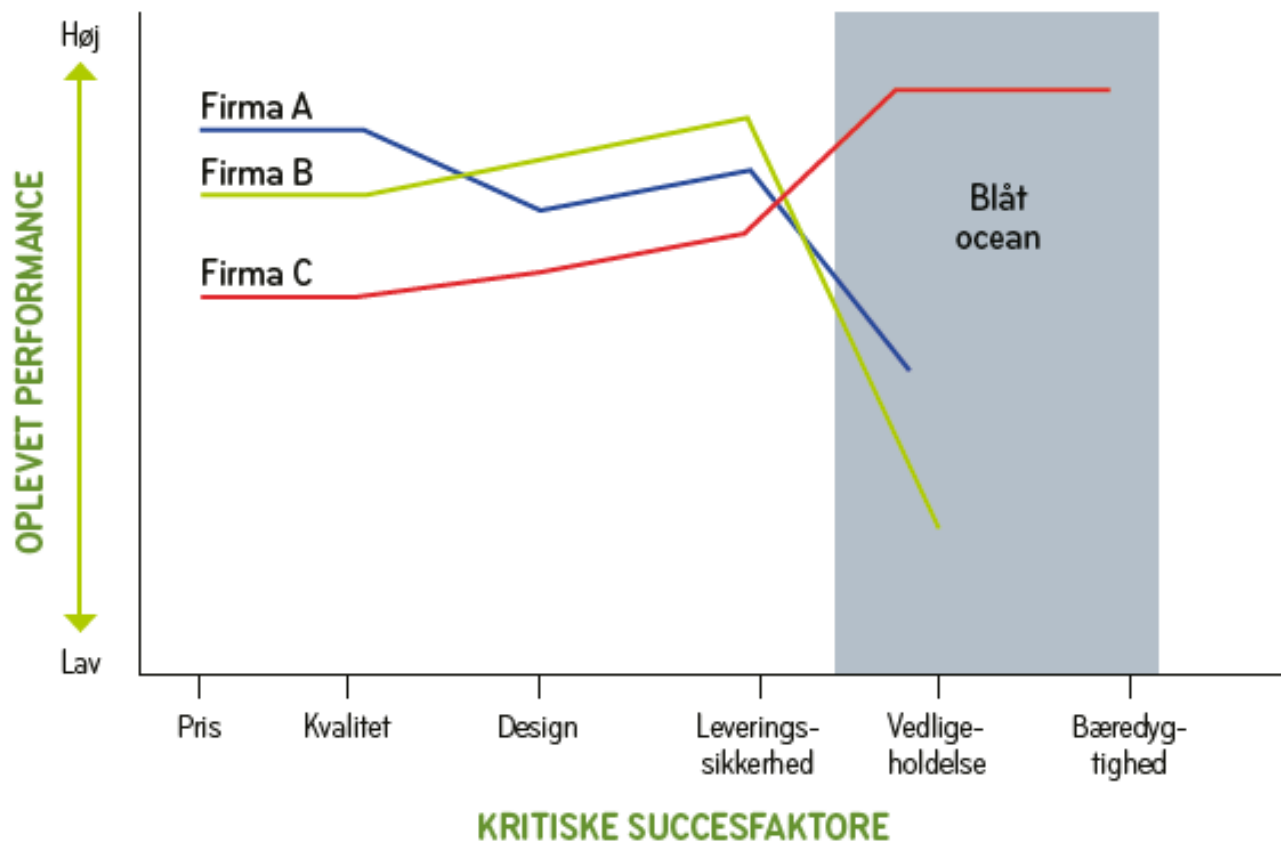
TABEL 8.2: VRIO (Kilde: Egen tilvirkning efter Johnson m.fl. (2017) s. 107)

Er denne ressource eller kapabilitet:					
Værdifuld?	Sjælden?	Dyr at imitere?	Udnyttet af organisationen?	Konkurrencemæssig implikation	Styrke eller svaghed?
Nej	-	-	Nej	Konkurrencemæssig ulempe	Svaghed
Ja	Nej	-		Konkurrencemæssig neutral	Styrke
Ja	Ja	Nej		Midlertidig konkurrencemæssig fordel	Styrke og særsilt kompetence
Ja	Ja	Ja	Ja	Længerevarende konkurrencemæssig fordel	Styrke og særsilt længerevarende kompetence

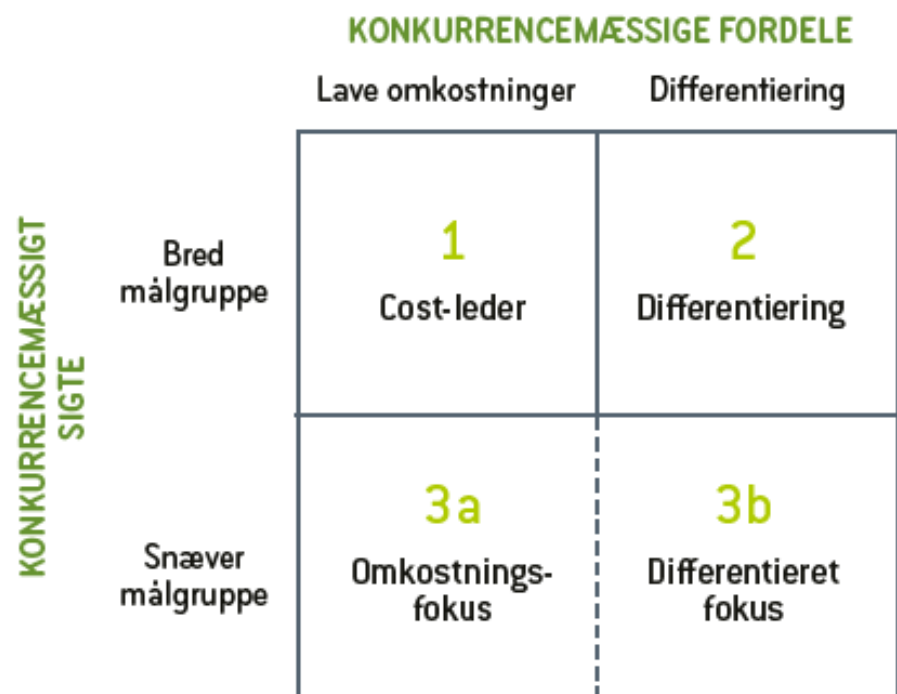
FIGUR 8.4: Anvendelse af VRIO (Kilde: Frit efter Barney & Hesterby, 2012)

Performance	Høj	Tandklinik A	***	**	**	***	*
		Tandklinik B		*	*		
		Tandklinik C	Rødt			Blåt	
Lav		Pris	Kvalitet	Service	Tilgængelighed	Samarbejde med tandlægeklinik i Tyrkiet	
Kritiske succesfaktorer							

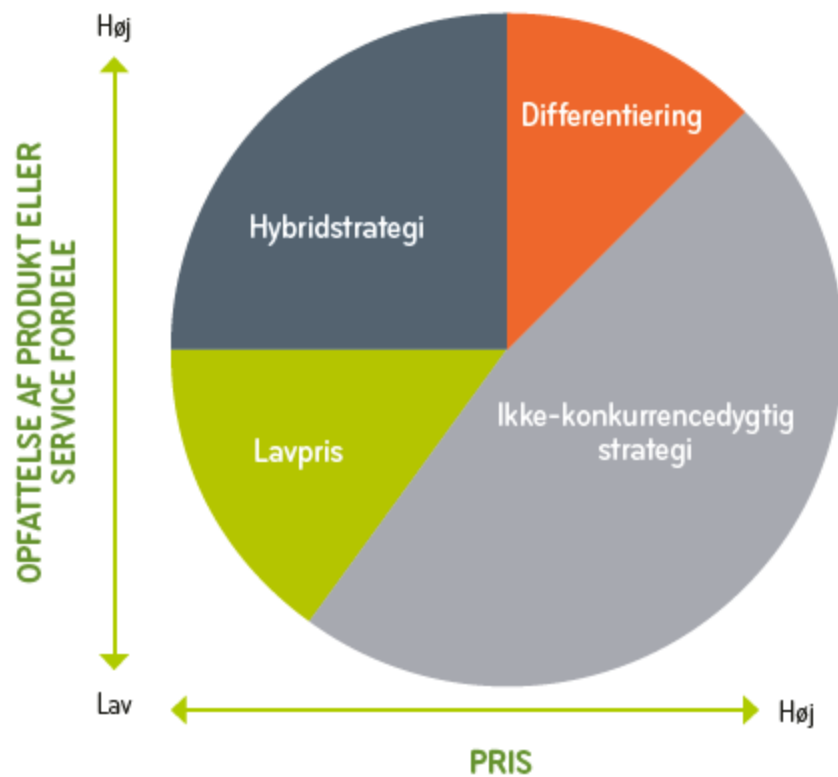
FIGUR 8.5: Eksempel på forhold ml. performance og kritiske succesfaktorer set gennem en tandlægeklinik (Kilde: xxx)



FIGUR 8.6: Strategilærred (Kilde: Egen tilvirkning efter Kim & Maugborgne (2005))



FIGUR 8.7: (Kilde: M. Porter, 1985)



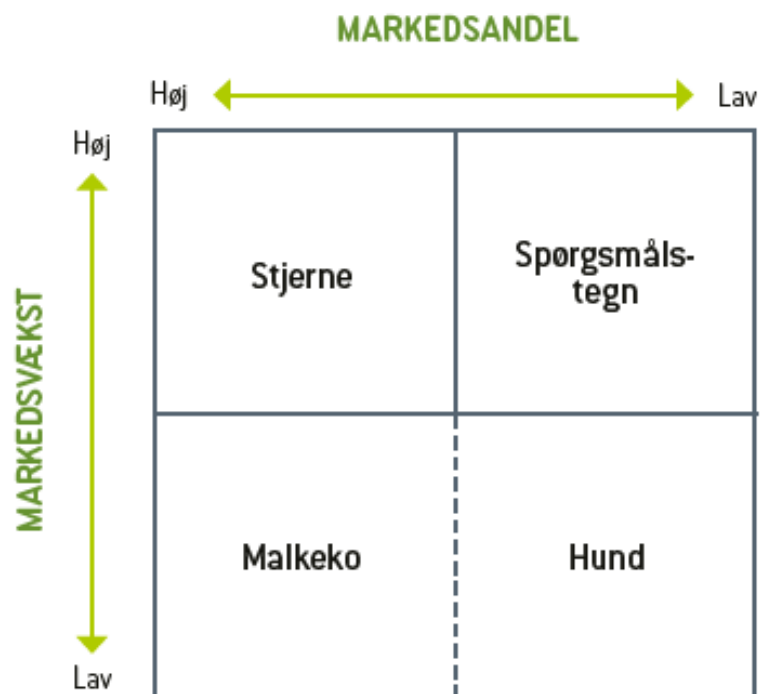
FIGUR 8.8: Faulkner og Bowmans “Strategy Clock” (Kilde: Johnson m.fl. (2017))

Organisations-
strategiske
analyse-
modeller

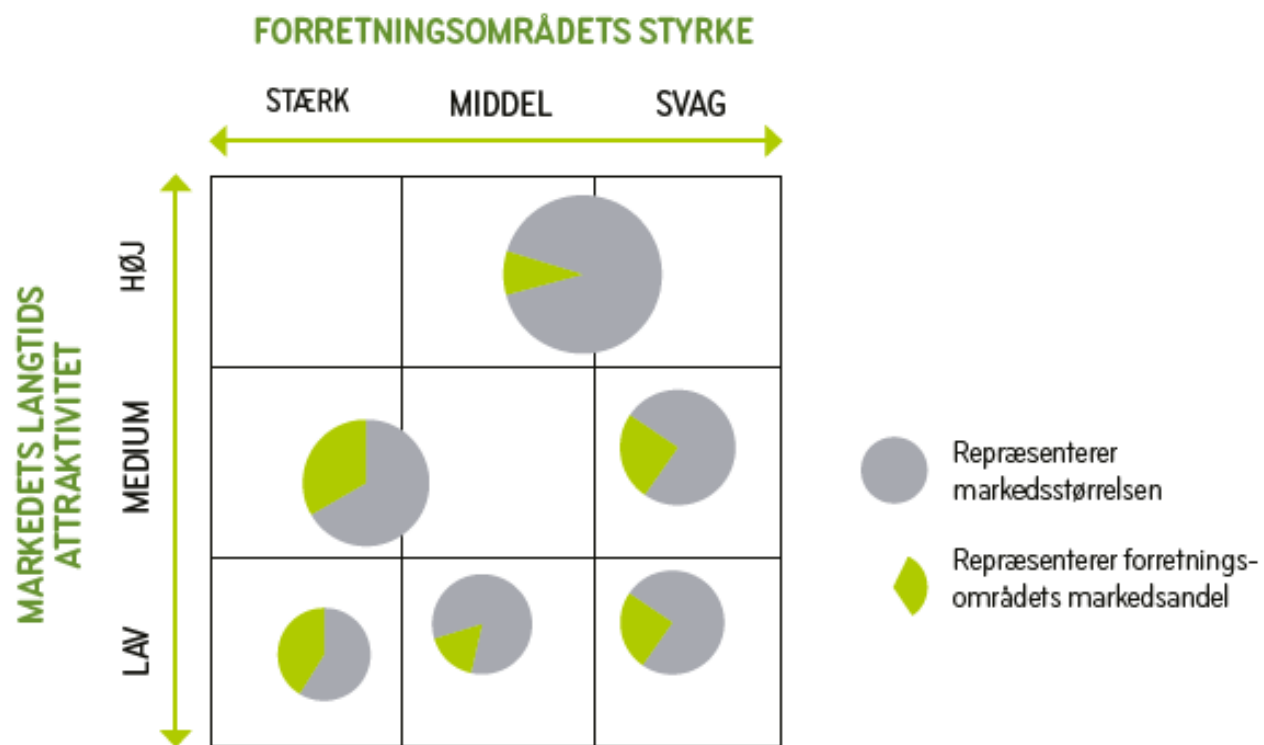
- *PESTEL-analysen
- *I. Ansoffs vækstmatrix
- *M. Porters Five Forces
- *M. Porters generiske strategier (organisationsstrategi)
- *SWOT- og TOWS-analysen
- *Business Model Canvas
- *VRIO
- *Strategilærred
- *Strategy Clock
- *Ny syntese
- *Stakeholderkort
- *Strategiske arenaer
- **Trends https://www.youtube.com/watch?v=mooq_yLcLQ0
- **Globale organisationer (teknologiplatforme) (Michael A. Cusumano m.fl., The business of platforms, Harper Business 2017)
- **Værdikædeanalyse <https://www.youtube.com/watch?v=SI5IYaZaUlg>

*Gennemgået; ** henvisninger til disse if. bog eller internet, skriftligt materiale.

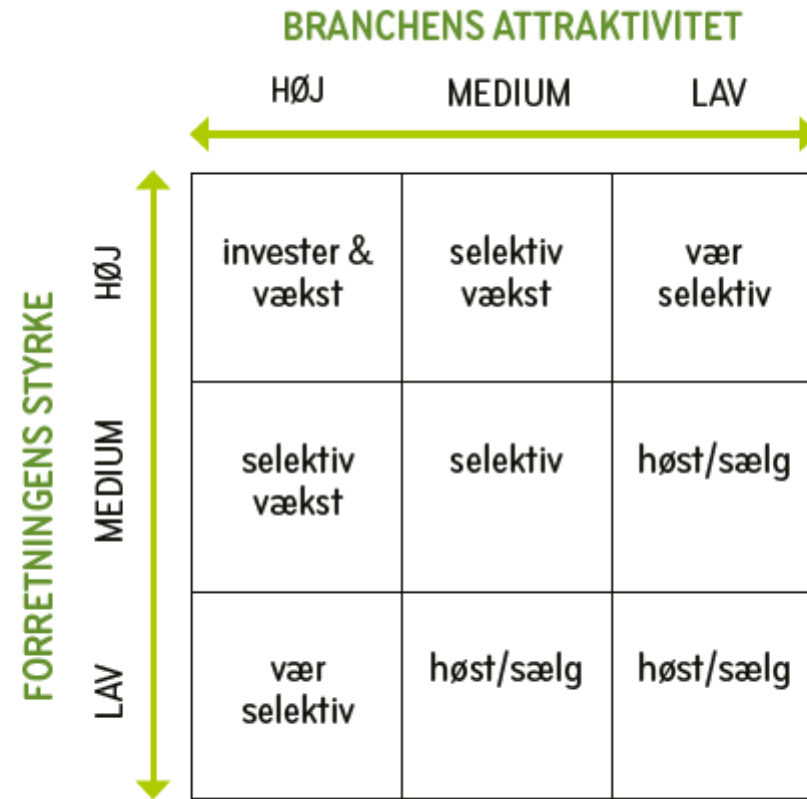
TABEL 8.3: Oversigt over organisationsstrategiske analysemodeller



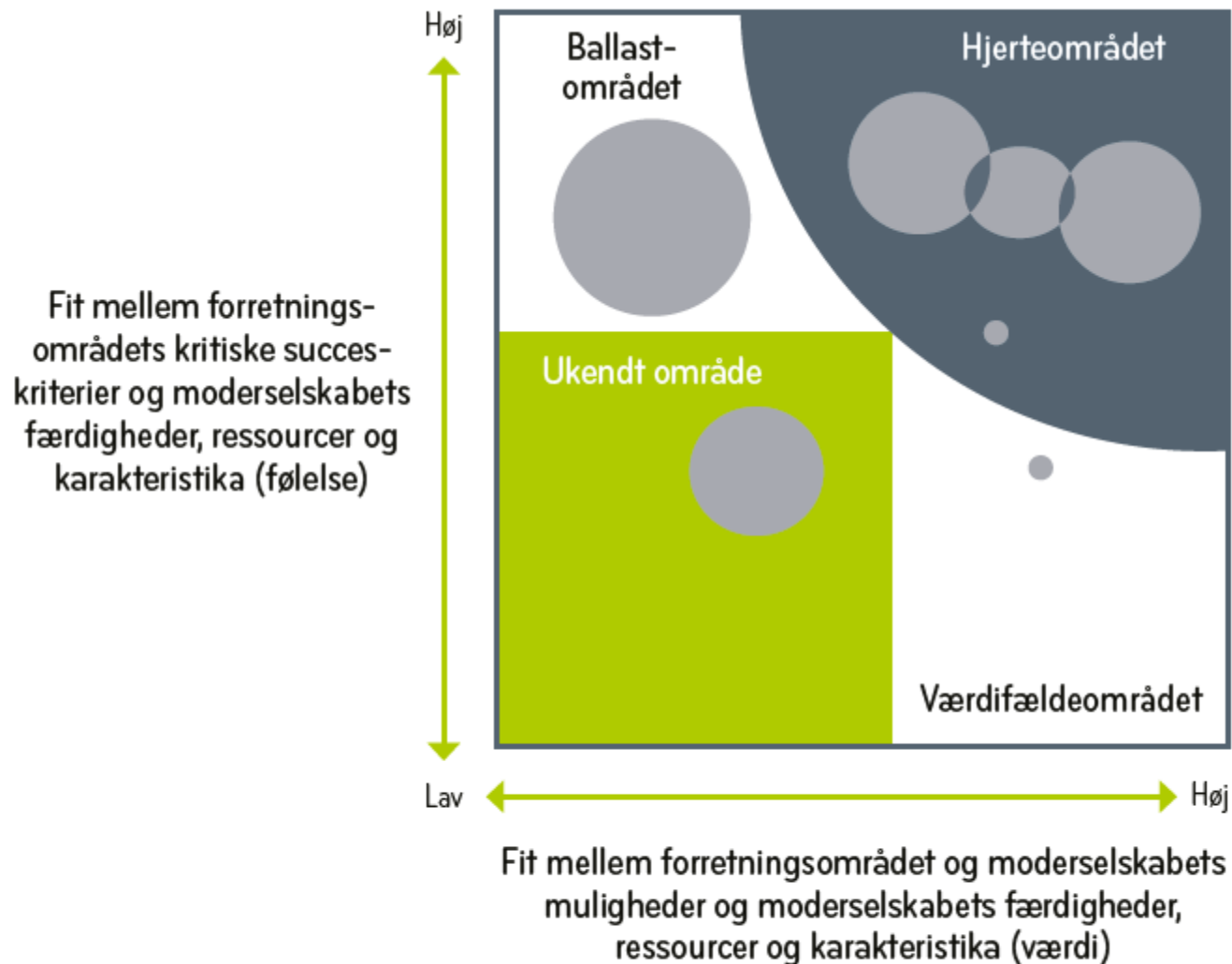
FIGUR 8.4: Boston Consulting Groups matrix (Kilde: Johnson m.fl. (2017))



FIGUR 8.5: Kilde: Egen tilviskning efter Johnson m.fl. (2017)



FIGUR 8.6: (Kilde: Frit efter Hax & Majluf, 1990)



FIGUR 8.7: Moderselskabsmatrixen (Kilde: M. Goold m.fl. (1994))

Forretnings- områders strategiske analyse- modeller

- *PESTEL-analysen
- *Ansoffs vækstmatrix
- *Boston Consulting Groups porteføljemodel (forretningsområdestrategi)
- *GE-McKinseys politiseringsmatrix
- *Moterselskabsmatrix
- *Porters Five Forces
- *Porters generiske strategier (organisationsstrategi)
- *SWOT- og TOWS-analysen
- *Business Model Canvas
- *VRIO
- *Strategilærredet
- *The Strategy Clock
- *Stakeholderkort
- *Ny syntese
- *De strategiske arenaer
- **Trends https://www.youtube.com/watch?v=mooq_yLcLQ0
- **Globale organisationer (teknologiplatforme) (Michael A. Cusumano m.fl., The business of platforms, Harper Business 2017)
- **Værdikædeanalyse <https://www.youtube.com/watch?v=SI5IYaZaUlg>

* Gennemgået; ** henvisninger til disse if. bog eller internet, skriftligt materiale.

SWOT-analyse for kinesisk bilproducent	
Interne forhold	
Stærke sider (S)	Svage sider (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Unikt design • Avanceret produktionsudstyr • Stor egenkapital • Billige lønomkostninger • Billig adgang til batteriteknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsføringskultur • Ringe kendskab til dansk forbrugermindethet • Ringe kendskab til danske bilisters præferencer
Eksterne forhold	
Muligheder (O)	Trusler (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Høje fossile afgifter • Gunstige afgifter for elbiler • Øget salg af elbiler • Bymæssige restriktioner for dieseldrevne biler 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbrugerne kan være skeptiske over for et kinesisk ukendt mærke • Hård konkurrence på det danske marked • Forhandlere kan have forbehold for at tage et nyt mærke ind i sortimentet

FIGUR 8.8: SWOT-analyse 1 for kinesisk bilproducent (kilde: Egen tilvirkning efter Stewart et al, 1965 a, s.16)

TOWS-matrix

Interne forhold

(S)	(S)	(W)
Stærke sider	Svage sider	
S1. Unikt designcenter	W1. Markedføringskul-tur	
S2. Avanceret produkti-onsudstyr	W2. Ringe kendskab til dansk forbrugermen-talitet	
S3. Stor egenkapital	W3. Ringe kendskab til danske bilisters præferencer	
S4. Billige lønomkost-ninger		
S5. Billig adgang til bat-teriteknologi		

Eksterne forhold		
(O)	(S) – (O)	(W) – (O)
Muligheder	A. Introducere en billig-udgave af elbil (O1, O2, O3, O4, S2, S3, S4, S5)	D. Anvende dansk markedsføringsbu-reau (W2, W3, O1, O2, O3)
O1. Høje fossile afgifter	B. Alliance med euro-pæisk bilmærke (S1, S2, S4, S5, O3)	
O2. Gunstige afgifter for elbiler		
O3. Øget salg af elbiler		
O4. Byræssige restrikti-oner for dieseldrevne biler		
(T)	(S) – (T)	(W) – (T)
Trusler	C. Tilbyde attraktive tilbud til forhandlere (S3, T2, T3)	E. Indgå alliance med etableret mærke på det danske marked (W1, W2, W3, T1, T2, T3)
T1. Forbrugerne kan være skeptiske over for et kinesisk ukendt mærke		
T2. Hård konkurrence på det danske marked		
T3. Forhandlere kan have forbehold for at tage et nyt mærke ind i sortimentet		

FIGUR 8.9: TOWS-matrix 1 for kinesisk bilproducent (Kilde: Egen tilvirkning efter Weichrich (1982))

SWOT-analyse for kinesisk bilproducent	
Interne forhold	
Stærke sider (S)	Svage sider (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Godt netværk til danske markedsføringsbureauer • To engagerede medarbejdere med såvel marketingserfaring som juridisk indsigt • Tidshorizonten er et år for etablering ift. budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen indsigt i, hvilke marketingbureauer der har ekspertise inden for branding af nyetablerede bilmærker • Ringe viden om danske forbrugeres præferencer • Ingen erfaring i branding af bilmærker
Eksterne forhold	
Muligheder (O)	Trusler (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Mange marketingbureauer med brandingindsigt i highend-produkter • Gode databaser til rådighed via FDM om bilsalg og danske forbrugere • Influencere inden for bilreviews • Skandinavien er mekka for elbiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingbureauer kan være skeptiske over for et kinesisk ukendt mærke • Kinesiske brands er vanskelige at markedsføre pga. utryghed ved teknologi • Politiske overvejelser gør, at der er berøringsangst over for Kina

FIGUR 8.10: SWOT-analyse 2 for kinesisk bilproducent (Kilde: Egen tilvirkning efter Wehrich (1982))

TOWS-matrix

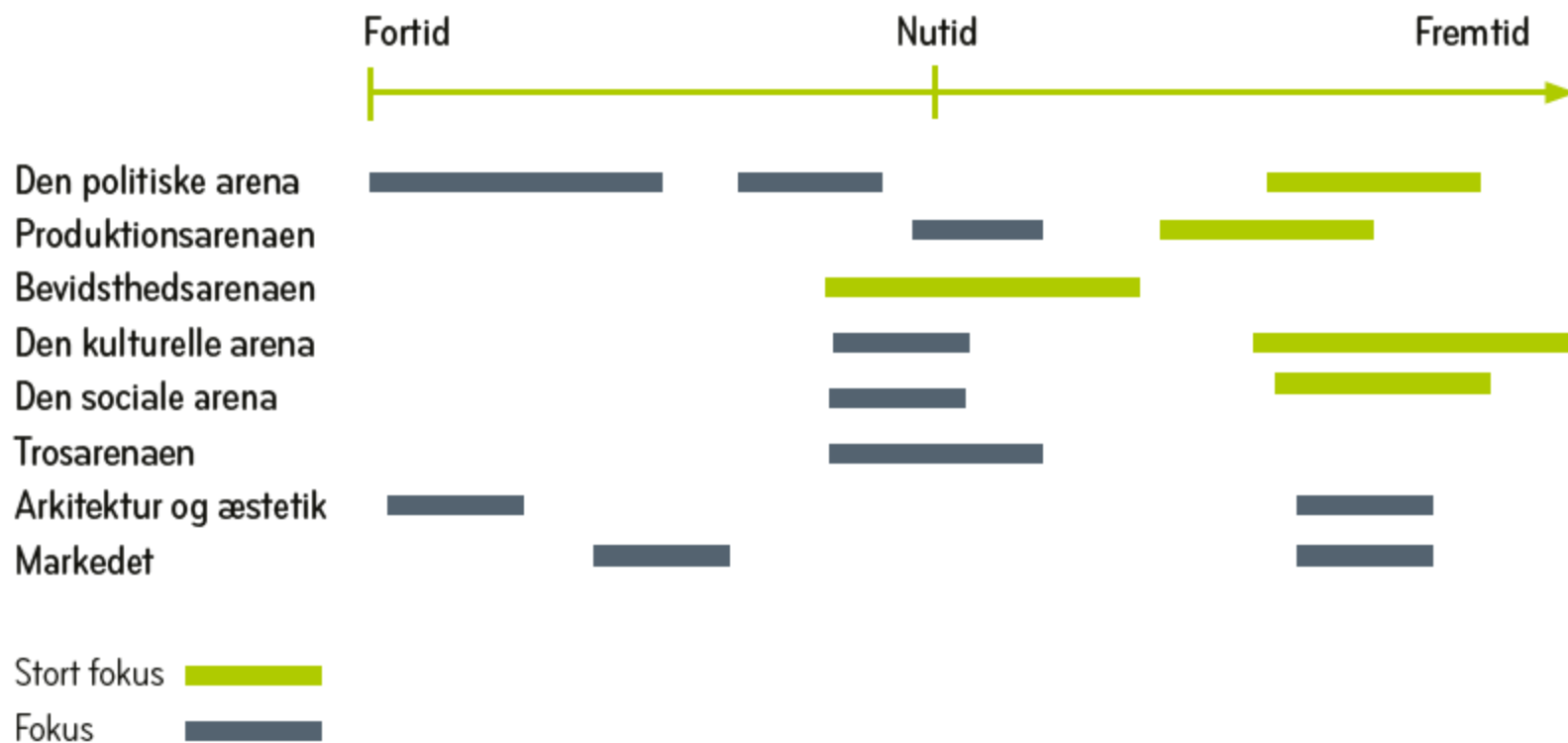
		Interne forhold	
	[S] Stærke sider	[W] Svage sider	
[S]	S1. Godt netværk til danske markedsføringsbureauer S2. Engagerede medarbejdere med såvel marketingserfaring som juridisk indsigt S3. Tidshorizonten er et år for etablering ift. budget	W1. Ingen indsigt i, hvilke marketingbureauer der har ekspertise inden for branding af nyetablerede bilmærker W2. Ringe viden om danske forbrugeres præferencer W3. Ingen erfaring i branding af bilmærker	

Eksterne forhold			
[O]	[S] – [O]	[W] – [O]	
Muligheder O1. Mange marketingbureauer med brandingindsigt i highend-produkter O2. Gode databaser til rådighed via FDM om bilsalg og danske forbrugere O3. Influencere inden for bilreviews O4. Skandinavien er mæka for elbiler, også kinesiske	A. Etablere kontakt til FDM og deres netværk (S1, S2, S3, O2, O3) B. Samarbejde med udvalgte influencere, der laver bilreviews (S1, S2, S3, O3)	C. Kontakt med brancheforeninger i Skandinavien (O4, W1, W2, W3)	
[T] Trusler T1. Marketingbureauer kan være skeptiske over for et kinesisk ukendt mærke T2. Kinesiske brands er vanskelige at markedsføre pga. utryghed ved teknologi T3. Politiske overvejelser gør, at der er berøringsangst over for Kina	[S] – [T] B. Etablere samarbejde med den kinesiske ambassade for at få indsigt (S1, S2, S3, T2, T3)	[W] – [T] D. Indhente viden fra Sverige og salg af Volvo, der er kinesisk ejet (T1, T2, T3, W1, W2, W3)	

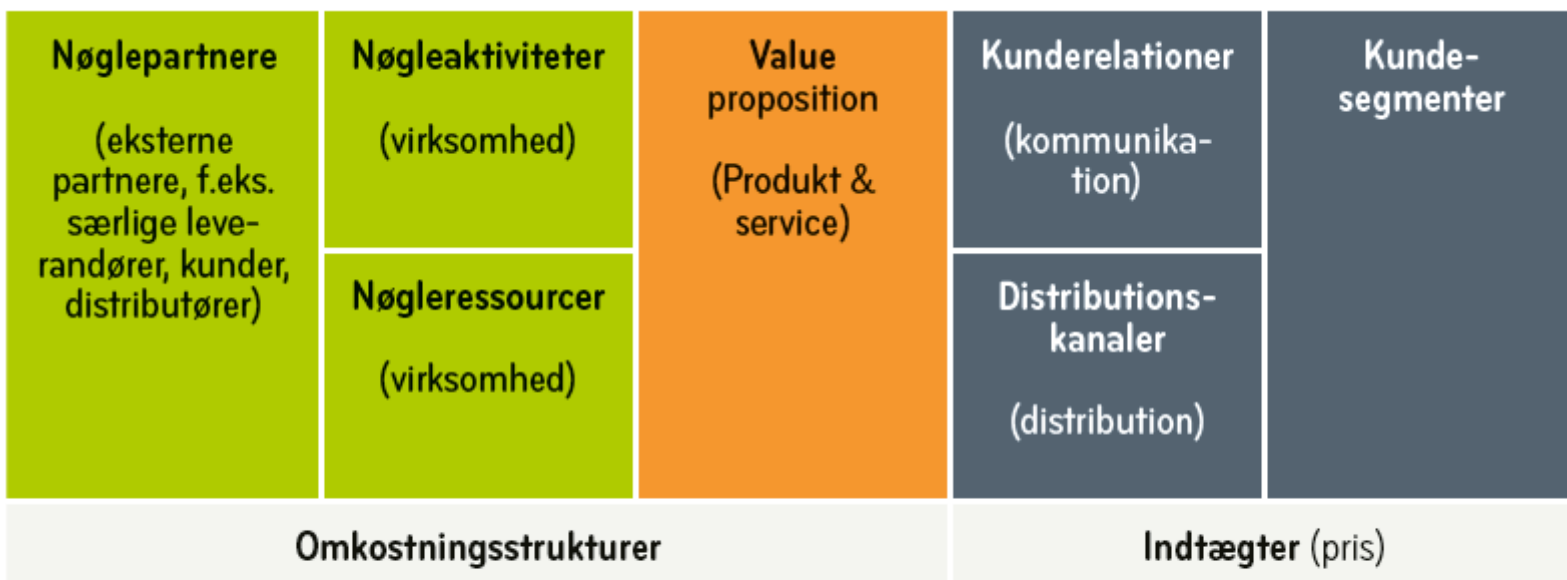
FIGUR 8.11: TOWS-matrix 2 for kinesisk bilproducent (Kilde: Egen tilvirkning efter Wehrich, 1982)

Arena for produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsdesign • Arbejdsorganisering mv. • Leavitts model diamanten, TOM m.fl. <p>Rationale: Faglig professionalisme – saglig og faglig argumentation.</p>
Den sociale arena	<ul style="list-style-type: none"> • Den sociale verden omkring arbejdets organisering • Human resource management – rekruttering – udvikling – afvikling <p>Rationale: Organisationer er sociale organismer, arbejdskollektiv.</p>
Arena for marked	<ul style="list-style-type: none"> • Klassiske omverdensanalyser: PESTEL, SWOT m.fl. <p>Rationale: Konkurrence og udveksling af varer og service.</p>
Arena for politik	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningsprocesser, magtbaser • Politiske ændringsstrategier, Finn Borums arbejde <p>Rationale: Markere sig ift. maksimering af indflydelse og beslutningsdeltagelse.</p>
Arena for bevidsthedsdannelse	<ul style="list-style-type: none"> • Identitetsdannelse, image, kommunikation – fortolkning mv. • Bevidsthedskontrol – meningsskabelse jf. Weick <p>Rationale: Vi søger sandheden via social konstruktion.</p>
Arena for vision og tro	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad der er større end dig selv – mission, vision • Missionerende organisation, jf. Mintzberg <p>Rationale: Evnen til at tro på noget, der er langt uden for én selv.</p>
Arena for kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Styrende værdier – værdibaseret ledelse • Scheins organisationskulturforståelse og Majken Schultz' symbolisme. <p>Rationale: Afspejle værdier i adfærd i og uden for organisationen. Limen i organisationen.</p>
Arena for arkitektur og æstetik	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdspladsens design og æstetik – den kunstneriske iscesættelse af organisationen • Arbejdspladsindretning, image mv. <p>Rationale: Afkode og værdsætte æstetikken.</p>

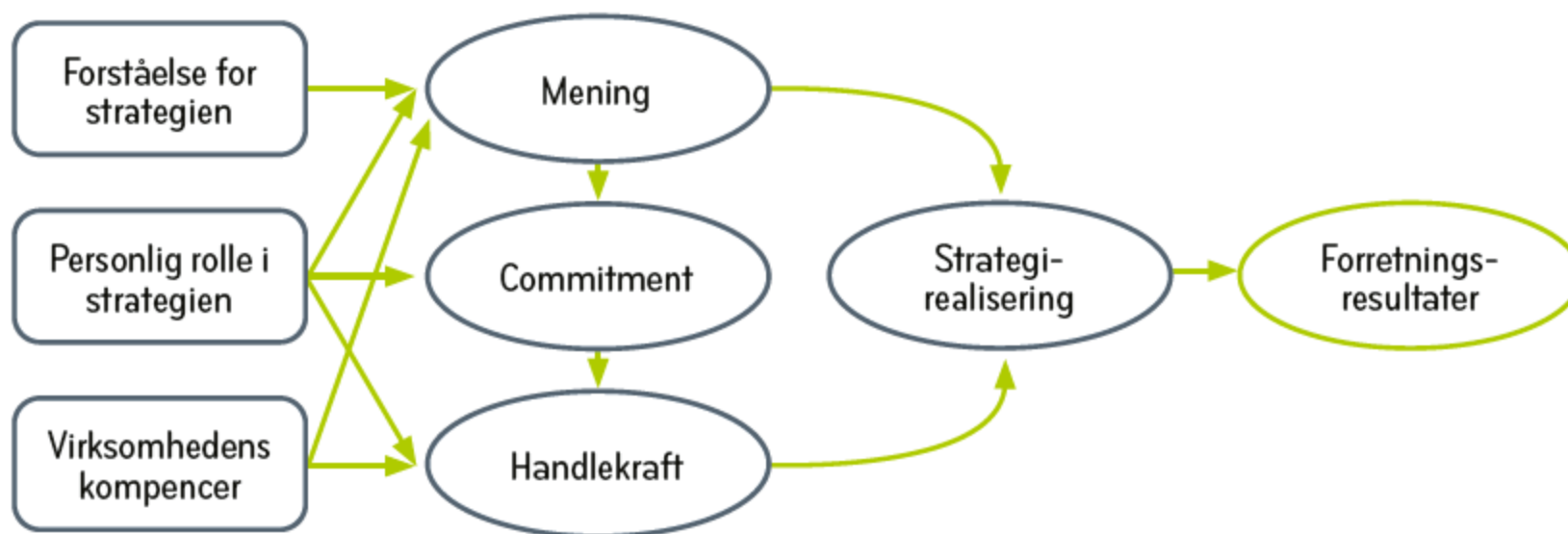
TABEL 8.4: De otte arenaer (Kilde: Frit efter Klausen, 2010)



FIGUR 8.12: Organisering af arbejde for de otte arenaer (Kilde: Klausen, 2010)



FIGUR 8.13: Business Model Canvas forretningsmodel (Kilde: Osterwalder & Pigneur, 2012).



FIGUR 8.14: De vigtigste drivers bag mening, commitment og handlekraft (Kilde: Holst-Mikkelsen og Poulfelt, 2008, s. 54)

Strategiske niveau	Model/analyse	Ontologi
Internationaliseringsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> *PESTEL-analysen **Trends, https://www.youtube.com/watch?v=mooq_yLclLQ0 ** Globale organisationer (teknologiplatforme) (Michael A. Cusumano m.fl., The business of platforms, Harper Business 2017) * Ansoffs vækstmatrix *Porters Five Forces **Porters generiske strategier (organisationsstrategi) **Værdikædeanalyse, https://www.youtube.com/watch?v=S1S1YaZaUlg 	Positivism
Organisationsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> *PESTEL-analysen **Trends, https://www.youtube.com/watch?v=mooq_yLclLQ0 ** Globale organisationer (teknologiplatforme) (Michael A. Cusumano m.fl., The business of platforms, Harper Business 2017) * Ansoffs vækstmatrix *Porters Five Forces *Porters generiske strategier (organisationsstrategi) **Værdikædeanalyse, https://www.youtube.com/watch?v=S1S1YaZaUlg *SWOT- og TOWS-analysen * Business Model Canvas *VRIO *Strategilærredet *Strategy Clock *Stakeholderkort *Ny syntese *Strategiske arenaer 	Positivism/system/ konstruktivism Konstruktivism



<p>Forretningsområde- strategi (SBU)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * PESTEL-analysen ** Trends, https://www.youtube.com/watch?v=mo0q_yLcLQ0 ** Globale organisationer (teknologiplatforme) (Michael A. Cusumano m. fl., The business of platforms, Harper Business 2017) * Ansoffs vækstmatrix * Boston Consulting Groups portefølje-model (forretningsområdestrategi) * GE-McKinseys politiseringsmatrix * Moderselskabsmatrix * Porters Five Forces * Porters generiske strategier (organisationstrategi) ** Værdikædeanalyse, https://www.youtube.com/watch?v=S1S1YaZaUlg * SWOT- og TOWS-analysen * Business Model Canvas * VRIO * Strategilærredet * Strategy Clock * Stakeholderkort * Ny syntese * De strategiske arenaer 	<p>Positivism</p> <p>Positivism/system/ konstruktivism</p>
<p>Taktik</p>	<ul style="list-style-type: none"> ** Værdikædeanalyse, https://www.youtube.com/watch?v=S1S1YaZaUlg * SWOT- og TOWS-analysen * Business Model Canvas * Strategilærredet * Stakeholderkort * Strategi med mening * De strategiske arenaer 	<p>Positivism</p> <p>Positivism/system/ konstruktivism</p> <p>Positivism</p> <p>Konstruktivism</p>



FIGUR: 8.15: (Kilde: Henrik Søgaard Hansen)