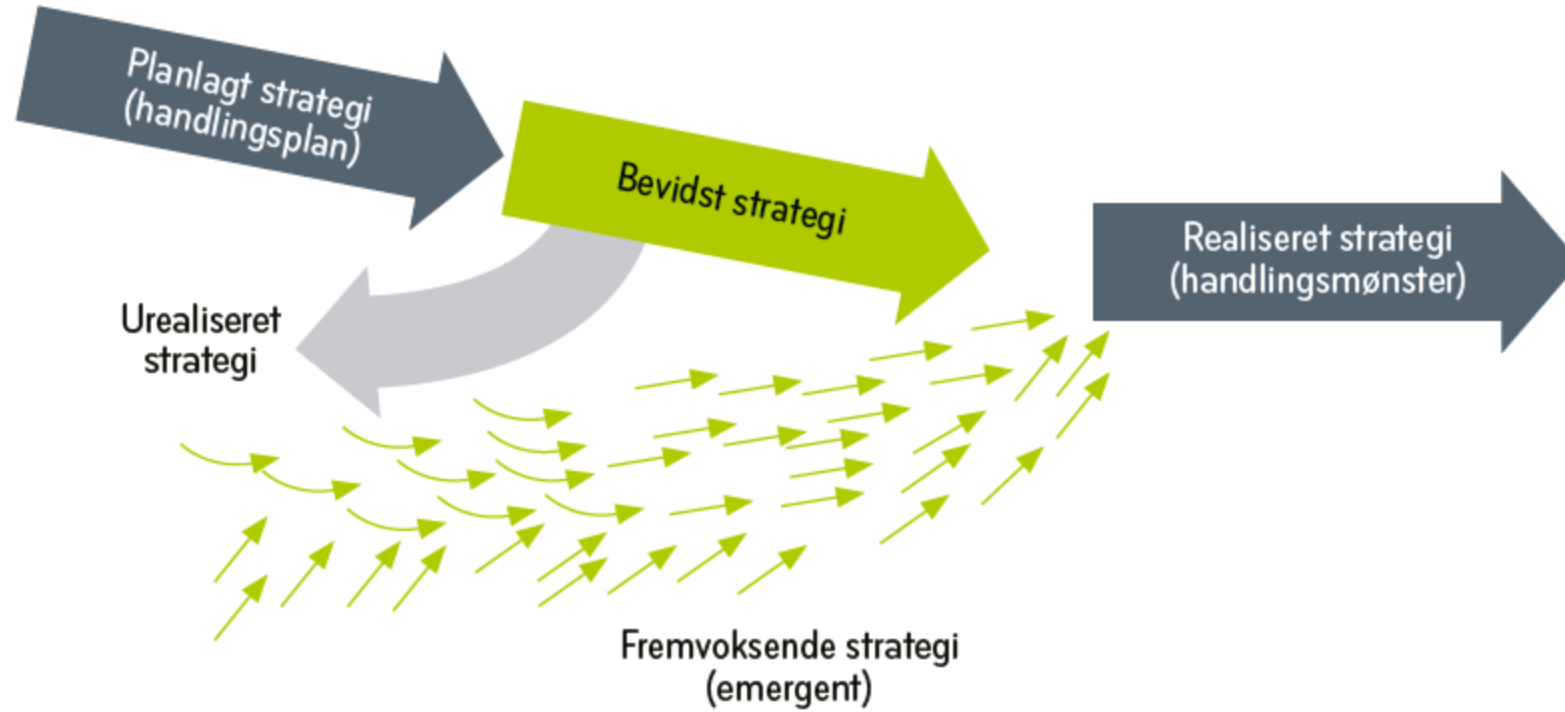


Modeller og figurer

Strategisk ledelse – fra teori til praksis

Kapitel 5-7

Kapitel 5



FIGUR 5.1: Mintzbergs klassiske strategimodel (Kilde: Mintzberg)

Strategisk skole	5 P'er for strategi
Planlægningskolen	Plan
Positioneringskolen	Position
Entreprenørskolen	Perspektiv
Læringsskolen	Pattern
Magtskolen	Ploy

Kilde: Mintzberg, 2009, s. 15.

Strategiskole	Forståelsesramme	5 P'er
Designskolen	Analytisk	Plan
Planlægningsskolen	Analytisk	Plan
Positioneringsskolen	Analytisk	Position
Magtskolen	Analytisk	Ploy
Entreprenørskolen	Konstruktivistisk	Perspektiv
Den kognitive skole	Konstruktivistisk	Perspektiv
Læringsskolen	Konstruktivistisk	Pattern
Kulturskolen	System	Perspektiv
Omverdensskolen	System	Position
Konfigurationsskolen	System	Perspektiv

Kilde: Egen tilvirkning

Strategiskole	Analytisk	Systemisk	Konstruktivistisk
Designskolen	X		(X)
Planlægningsskolen	X		
Positioneringsskolen	X	(X)	
Entreprenørskolen			X
Den kognitive skole	(X)		X
Kulturskolen		X	(X)
Magtskolen		X	
Omverdensskolen		X	
Konfigurationsskolen		X	(X)
Læringskolen		X	

Kilde: Henrik Søgaard Hansen

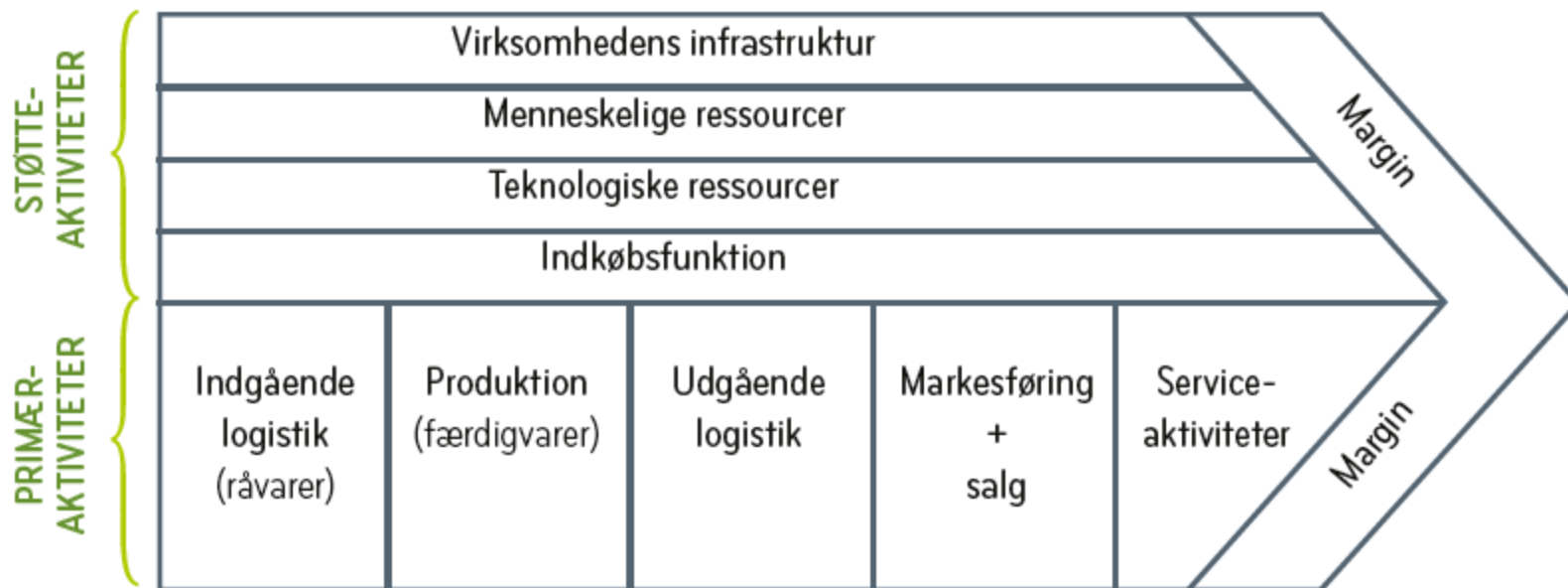
	Design	Planlægning	Positionering	Entreprenør	Kognitiv
Forfattere	Selznick, 1957 Andrews, 1971	Ansoff, 1965	Purdue (Schendel, Hatten) 1970, Porter, 1980 og 1985	Schumpeter 1950 Cole 1959	Simon, 1947, 1957 March & Simon, 1958
Budskab	Fit/udtænke	Formaliser/program	Analyser/kalkuler	Visionær/centraliser	Ramme/bekymre eller forestil
Nøgleord	Fit/kongruens, særlig kompetence, SWOT, formuler/implementer	Programmering, bud- gettering, kalendersæt, scenarier	Planlagt generisk strate- gi og spil	Vision og indsigt	Kortlæg, rammer, skema, fortolkning, kognitiv stil
Strategi som	Planlagt perspektiv	Komprimeret plan	Generisk planlagt posi- tion og spil	Unikt perspektiv	Mentalt perspektiv
Strategi- proces	Personlig, vurdering, bevidst	Formel, bevidst	Analytisk, bevidst	Visionær, intuitiv, be- vidsthed om muligheder	Mental, fremvoksende/ emergent
Forandrings- mønster	Lejlighedsvis, store	Periodiske, inkremen- telle	Kontinuerlige	Af og til, opportunisti- ske og revolutionære	Sjældent
Centrale aktører	CEO	Planlæggere	Analytikere	Lederen	Hjernen

Kilde: Mintzberg, 2009, s. 368-373.

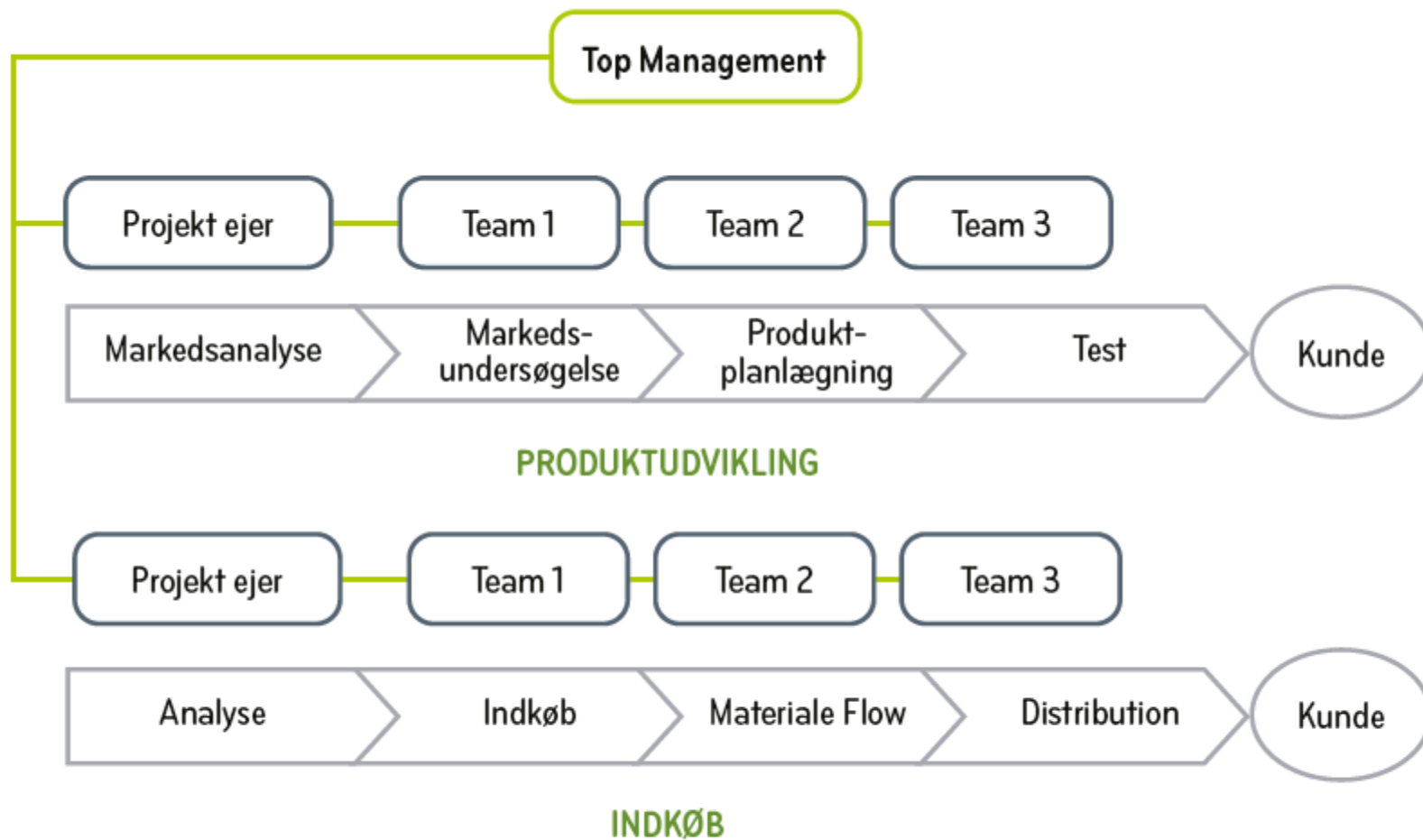
	Lærende	Magt	Kultur	Omverden	Konfiguration
Forfattere	Lindblom, 1959, 1968 Cyert & March, 1963 Weick, 1969, Quinn, 1980	Allison, 1971 Pfeffer & Sancik, 1978, Astley, 1984	Rhenman & Normann, 1960'erne	Hannah & Freeman, 1977, Pugh m.fl., 1960	Chandler, 1962, McGill group, Mintzberg, 1970
Budskab	Lær og leg	Gribe og hamstre	Smelt sammen og forevig	Tilpas og kapituler	Integrer eller transformer Evolutionær eller revolutionær
Nøgleord	Inkrementel, emergent, meningskabelse, kernekompetencer, vovemod, champion	Købslå, konflikt, koalition Alliance, interessenter, kollektiv strategi	Værdier, tro, myter og symboler	Tilpasning, evolution, kontingens, udvælgelse Kompleksitet, niche	Konfiguration, arketype, stadie, livscyklus, transformation, revolution, turnaround, revitalisering
Strategi som	Læringsmønstre	Politisk og samarbejdspartner og position og spil	Kollektivt perspektiv	Specifik generisk position (nicher)	Alle til venstre herfor
Strategiproces	Emergent, uformel	Konflikt, emergent, bevidst	Ideologisk, kollektiv, bevidst	Passiv, pådraget emergent	Integrativ, episodisk, samt alle til venstre, kontekstuel, bevidst mht. transformationer
Forandringsmønstre	Kontinuerlig, inkrementel eller kontinuerlig, af og til store forandringer	Ofte, stykvis	Uregelmæssigt	Sjældent og omfattende	Af og til, revolutionær
Centrale aktører	Alle lærende aktører	Enhver med magt, hele organisation	Kollektiv	Omverdenen	Alle dem til venstre, i kontekst

Kilde: Mintzberg, 2009, s. 368-373.

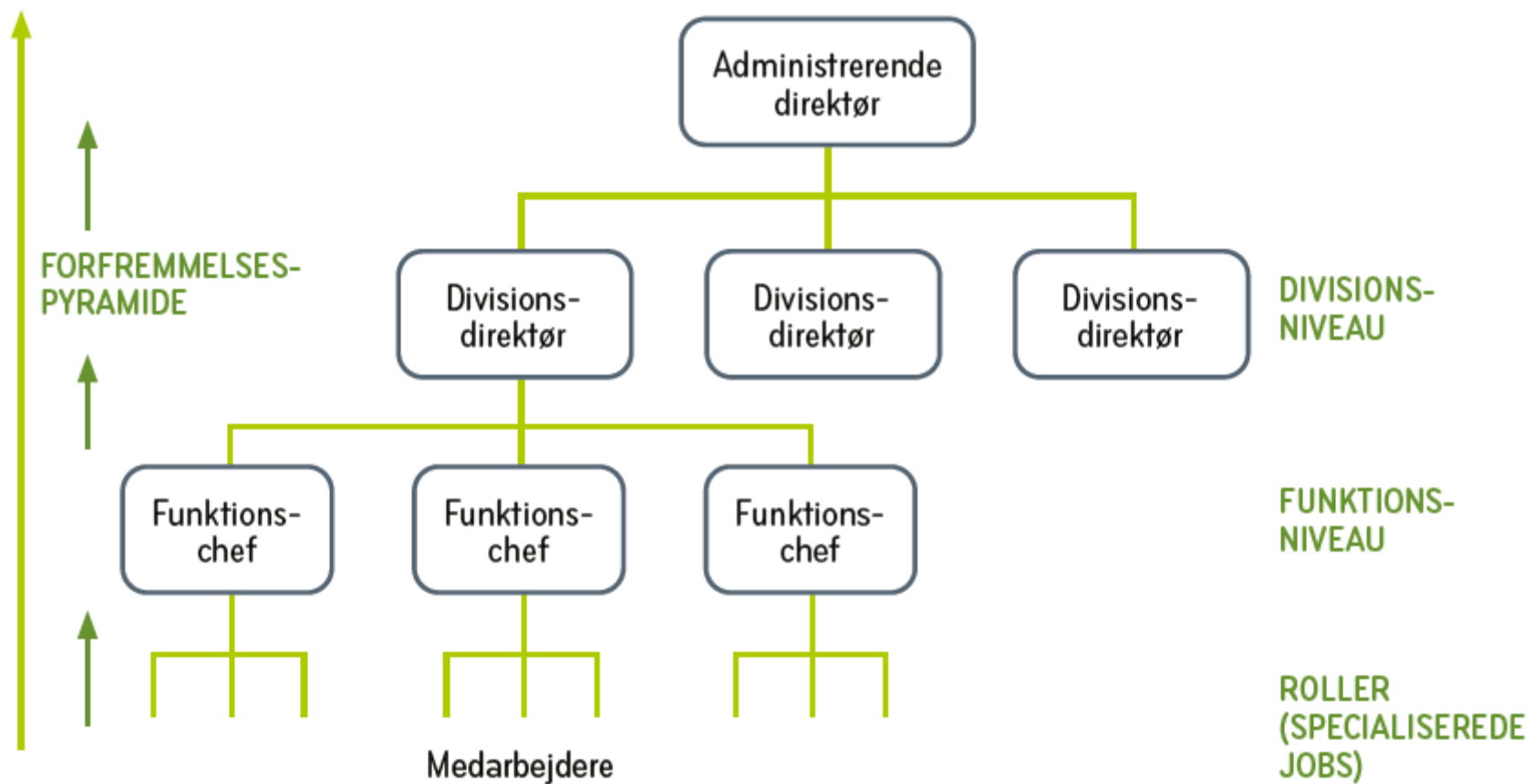
Kapitel 6



FIGUR 6.1: Porters værdikæde (Kilde: Porter, 1980)



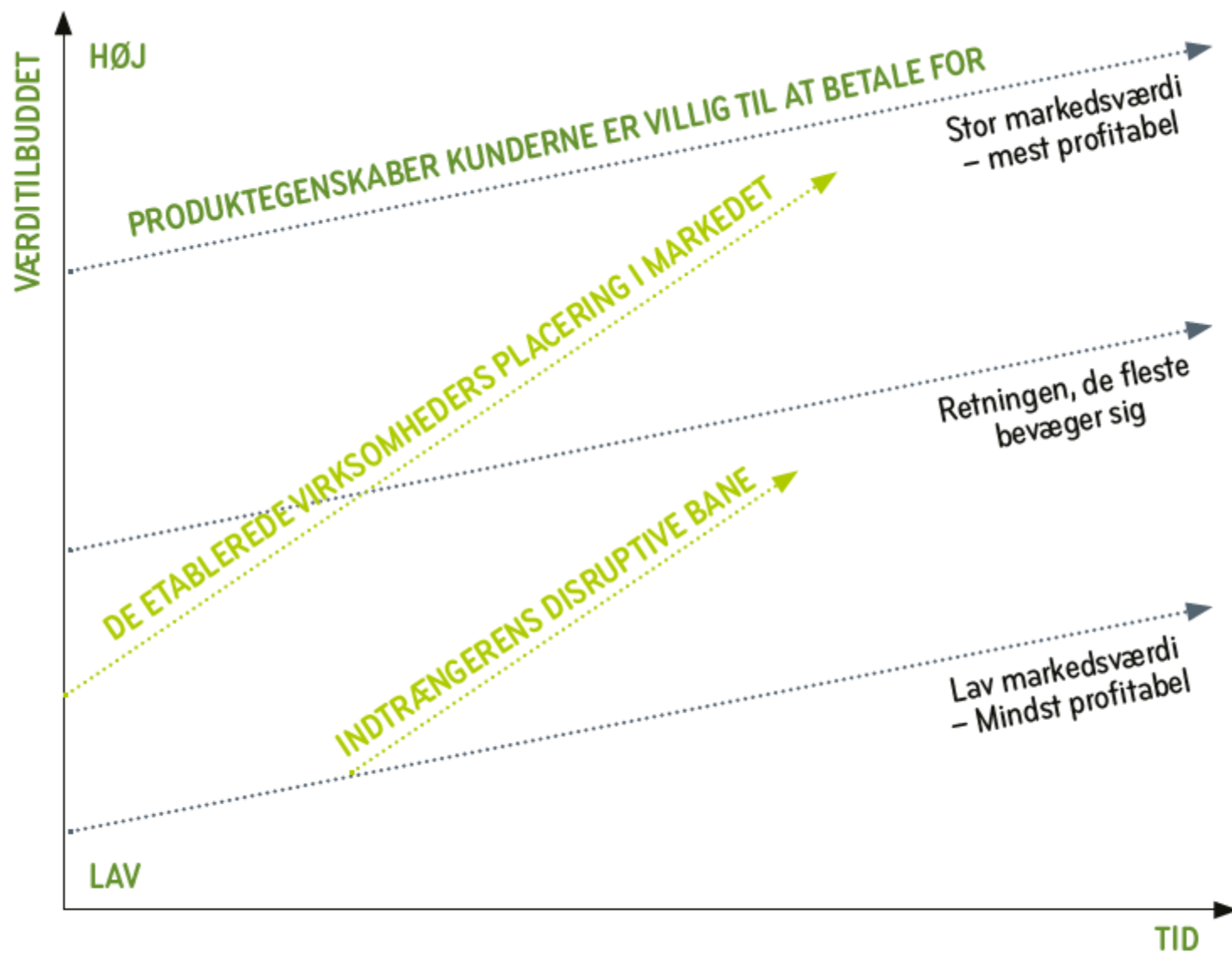
FIGUR 6.2: Teamstrukturen (Kilde: Ostroff, 1999)



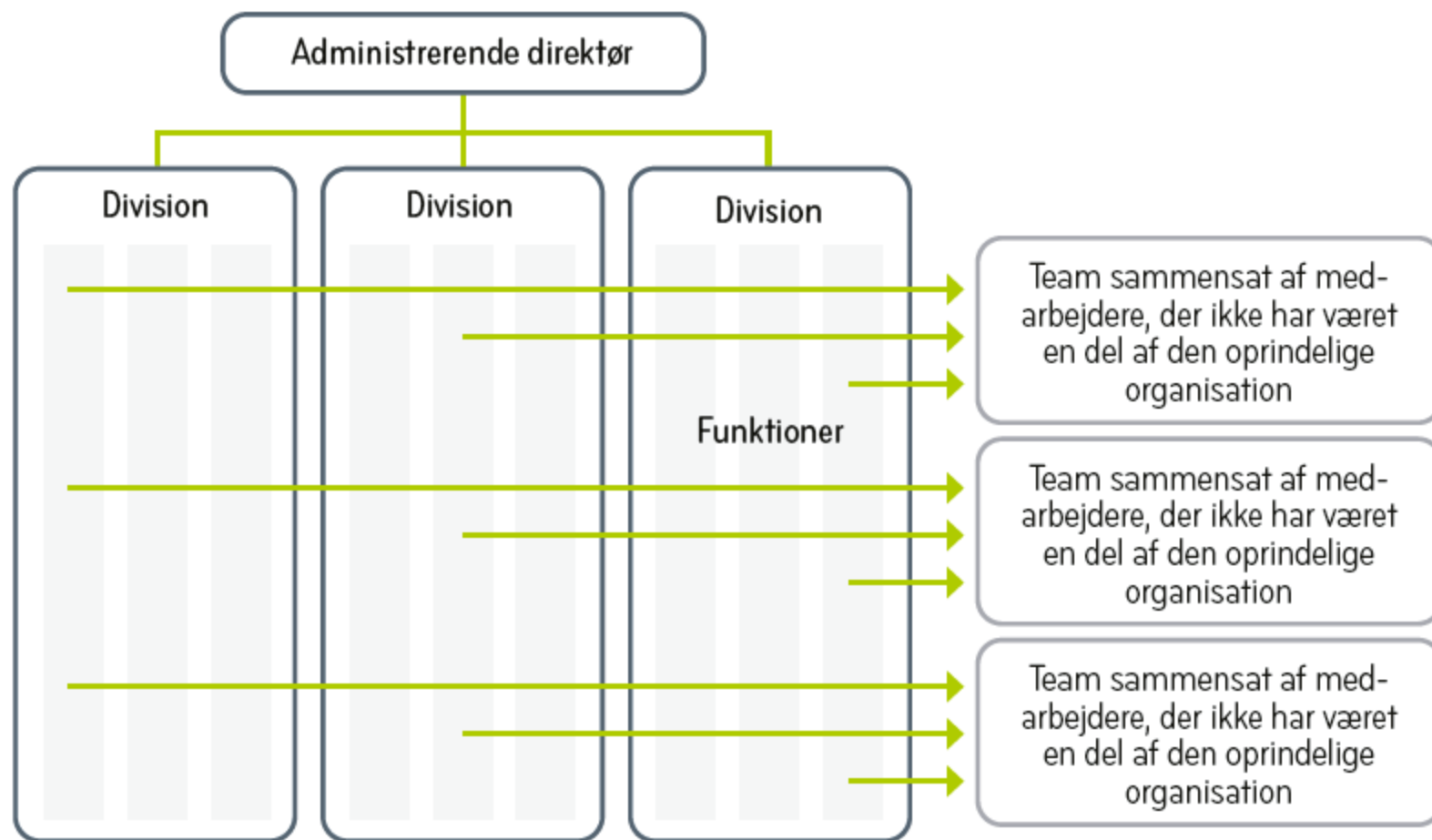
FIGUR 6.3: Den bureaukratiske organisation



FIGUR 6.5: En virksomheds udviklingsforløb (Kilde: Greiner, 1972)



FIGUR 6.6: Disruption (Kilde: Christensen, Raynor, & McDonald (2015))



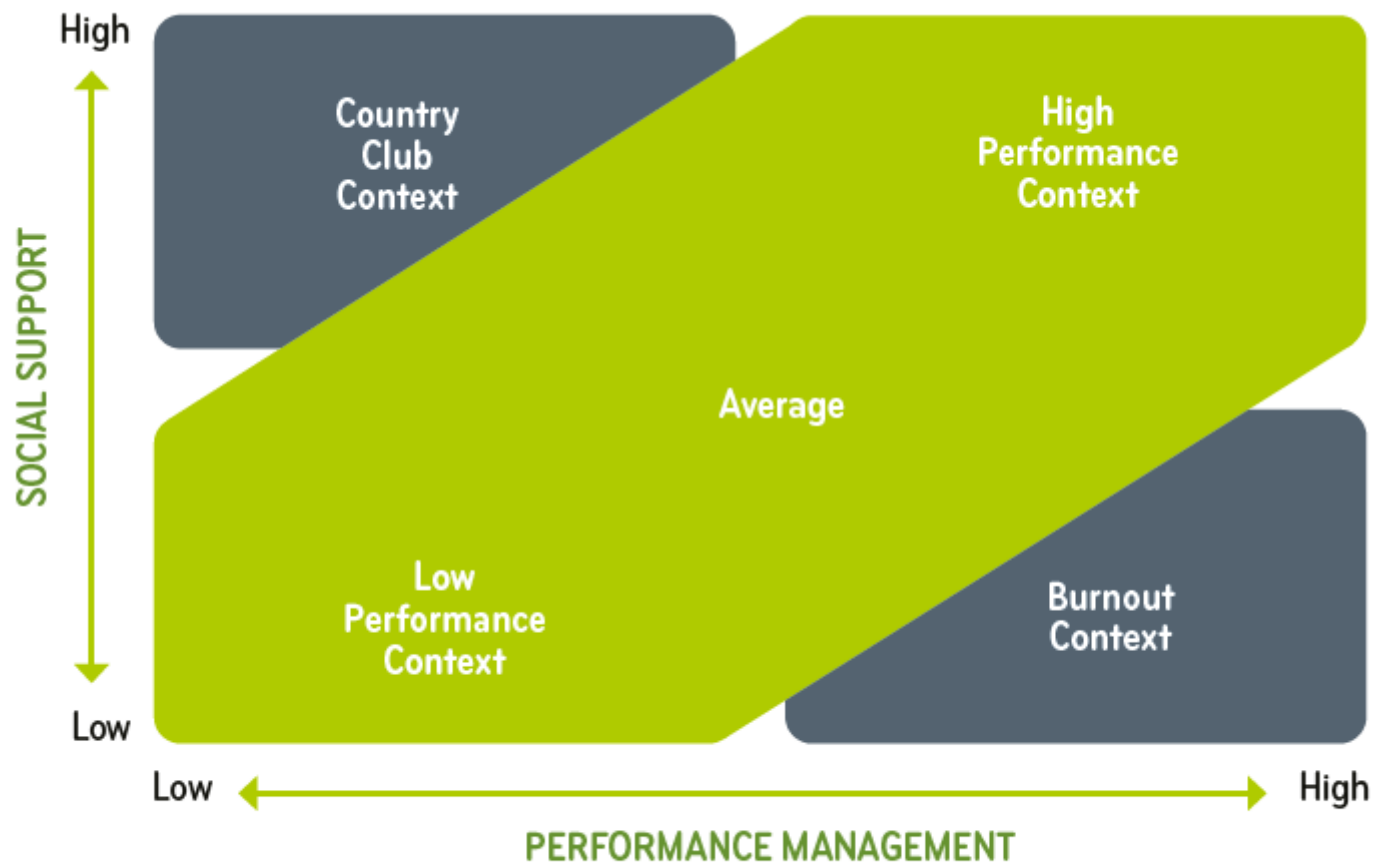
FIGUR 6.7: Den ambidextrøse organisation



FIGUR 6.8: Forskellige former for ambidextrøsitet (Kilde: Lubatkin m.fl., 2006)

	Strukturel ambidextrøsitet	Kontekstuel ambidextrøsitet
Hvordan opnås ambidextrøsitet ?	Alignment-fokuserede og adaptabilitets-fokuserede aktiviteter foregår i adskilte enheder	Medarbejderne bruger individuelt deres tid på alignment-aktiviteter eller adaptabilitets aktiviteter
Hvor bliver beslutningerne om splittet mellem "alignment" og "adaptabilitet" truffet?	I toppen af organisationen	Af den nederste del af organisationen. Dem der er tæt på kunder og arbejdsprocesser
Toplevelsens rolle	At fastlægge strukturen og løse dilemmaet mellem alignment og adaptabilitet	At udvikle en "flad" organisation, hvor medarbejderne er empoweret
Roller	Relativt klart definerede roller	Relativt fleksible
Medarbejdernes færdigheder	Flere specialister	Flere generalister

FIGUR 6.9: Strukturel og kontekstuel ambidextrøsitet (Kilde: Birkinshaw & Gibson (2004), s. 47-55)

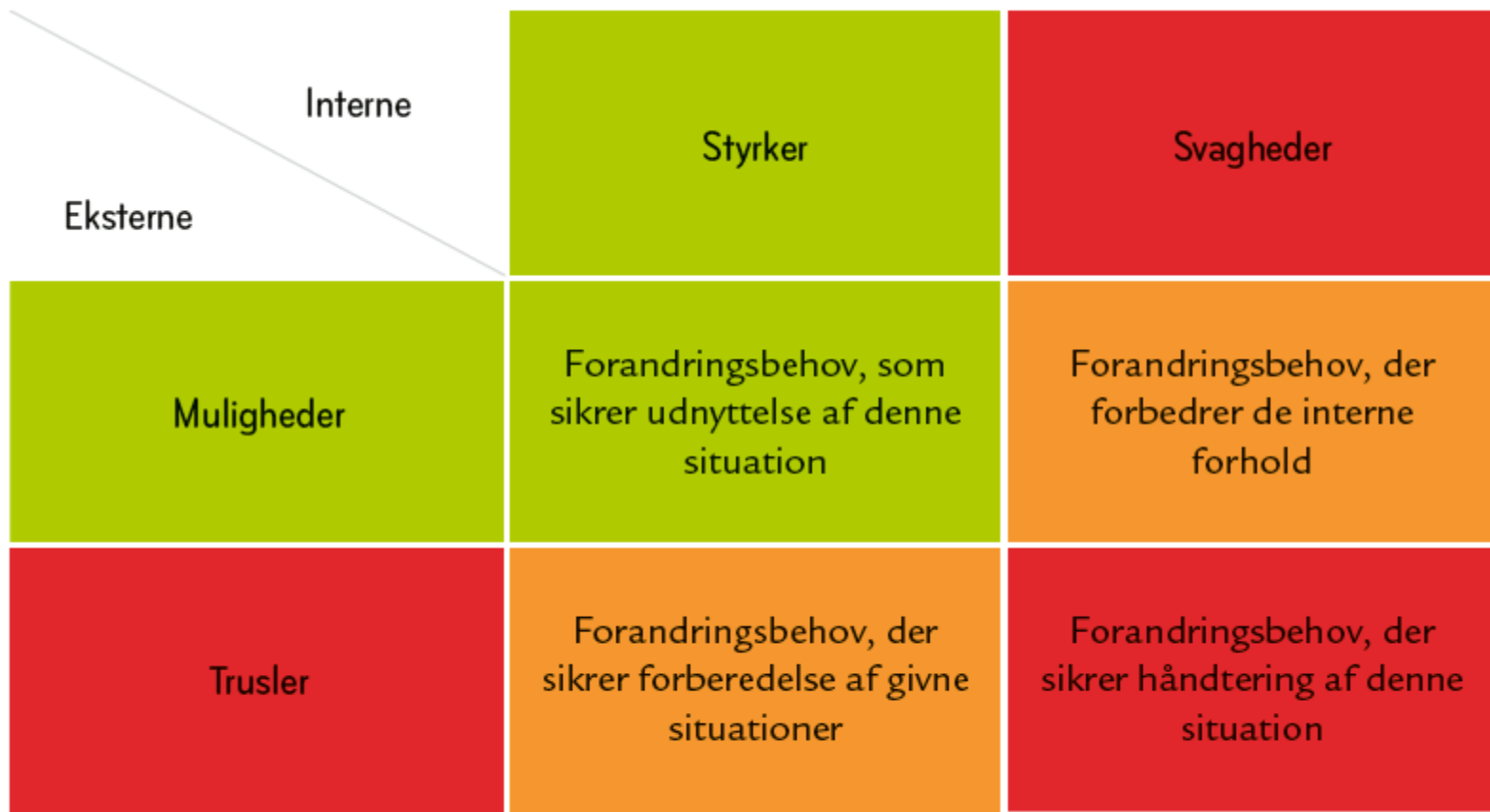


FIGUR 6.10: Ambidextrøse kontekster (Kilde: Ghoshal & Bartlett, 1997)

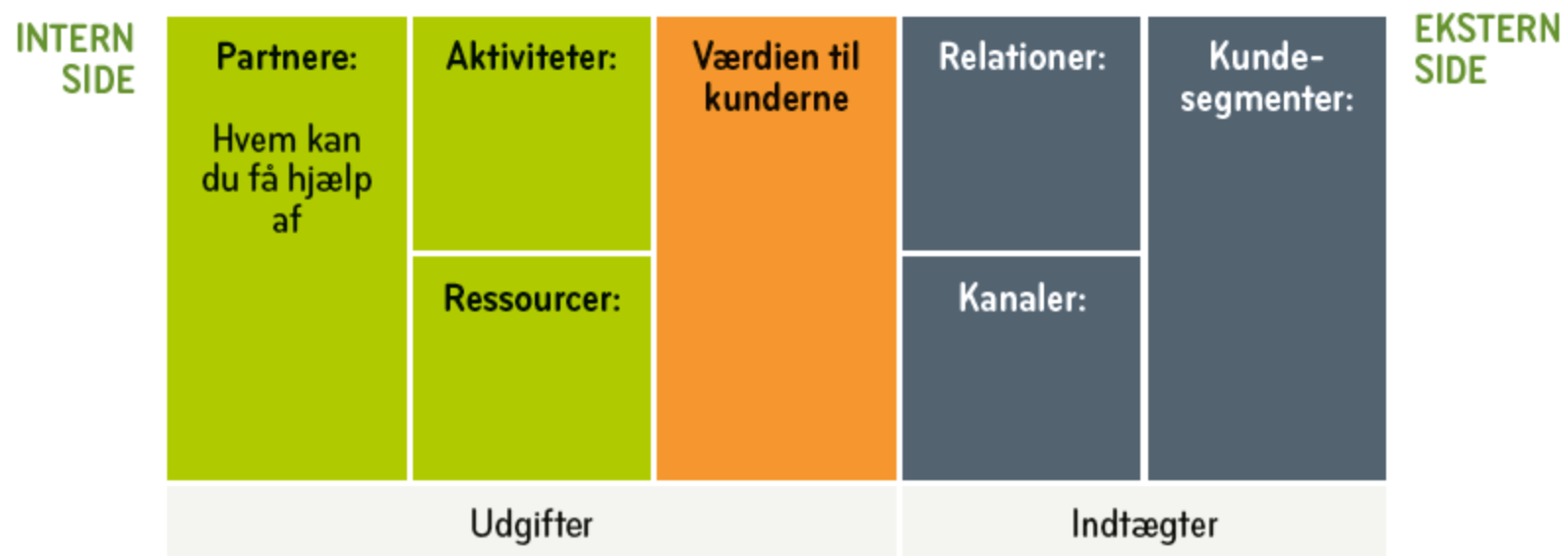
Kapitel 7



FIGUR 7.1: Sammenhængen mellem en virksomheds eksterne omgivelser og dens interne ressourcebase (Kilde: Grant, 2002)



FIGUR 7.2: Trafiklysanalysen



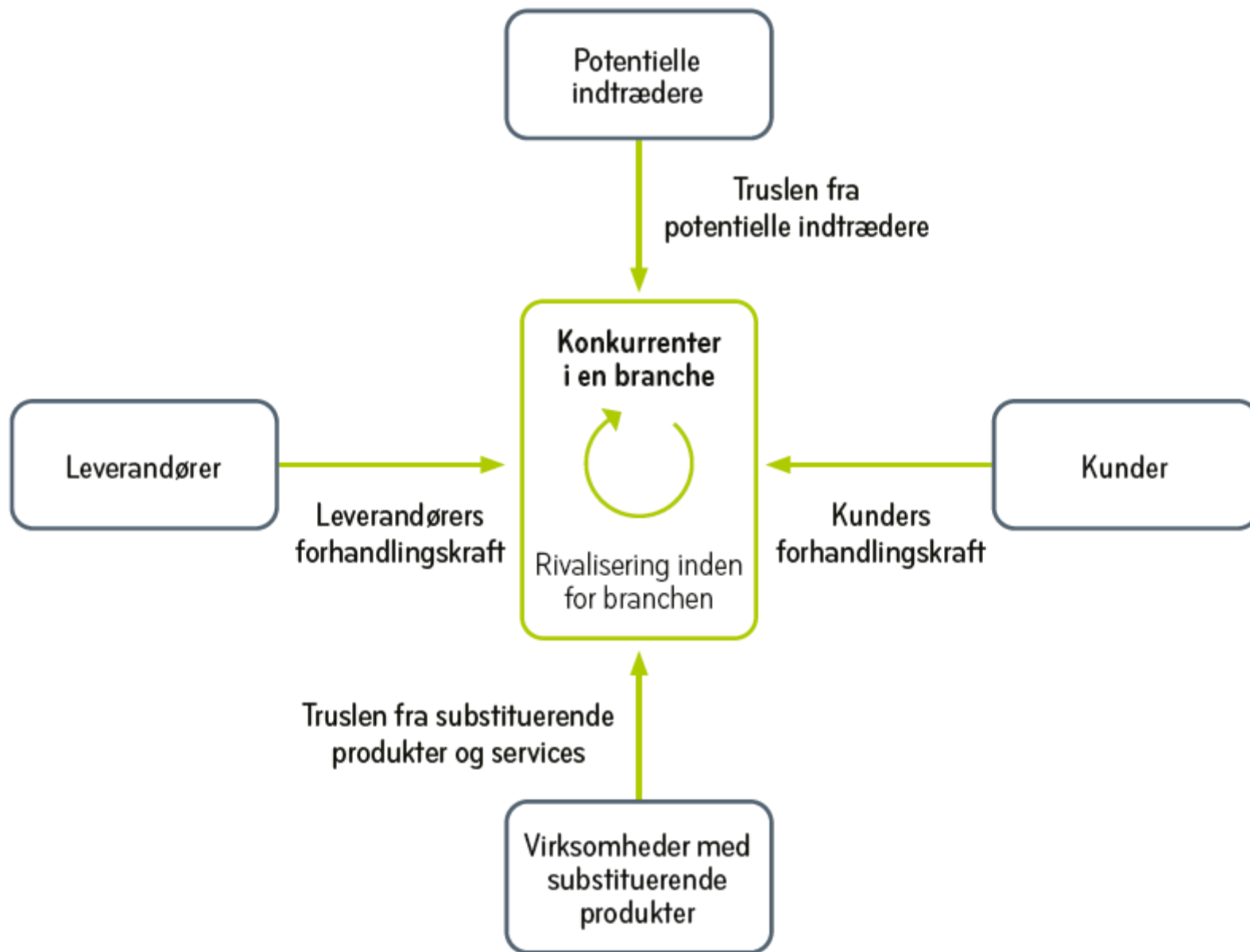
FIGUR 7.3: Forretningsmodellen (Kilde: Osterwalder, 2000)

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> - Politisk stabilitet - Regeringens politik - Handelspolitik - Korruption - Skattepolitik - Arbejdsmarkedspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomisk vækst i et land - Renter og rentepolitik - Inflation - Indkomstniveau - Arbejdsløshedsprocent 	<ul style="list-style-type: none"> - Befolknings sammensætning - Demografi - Vækstrate - Karriereønsker - Livsstil - National kultur - Sundhedsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologisk niveau i samfundet - Innovation-rate og – niveau - Automatisering - Digitalisering - Teknologisk fokus - Teknologisk forandring 	<ul style="list-style-type: none"> - Klima - Vejr - Miljøpolitik – streng/lempelig - NGO 	<ul style="list-style-type: none"> - Lovgivning - Antidiskriminationslove - Konkurrence-lovgivning - Forbrugerbeskyttelseslove - patenter og copy-right love - Arbejds miljølove

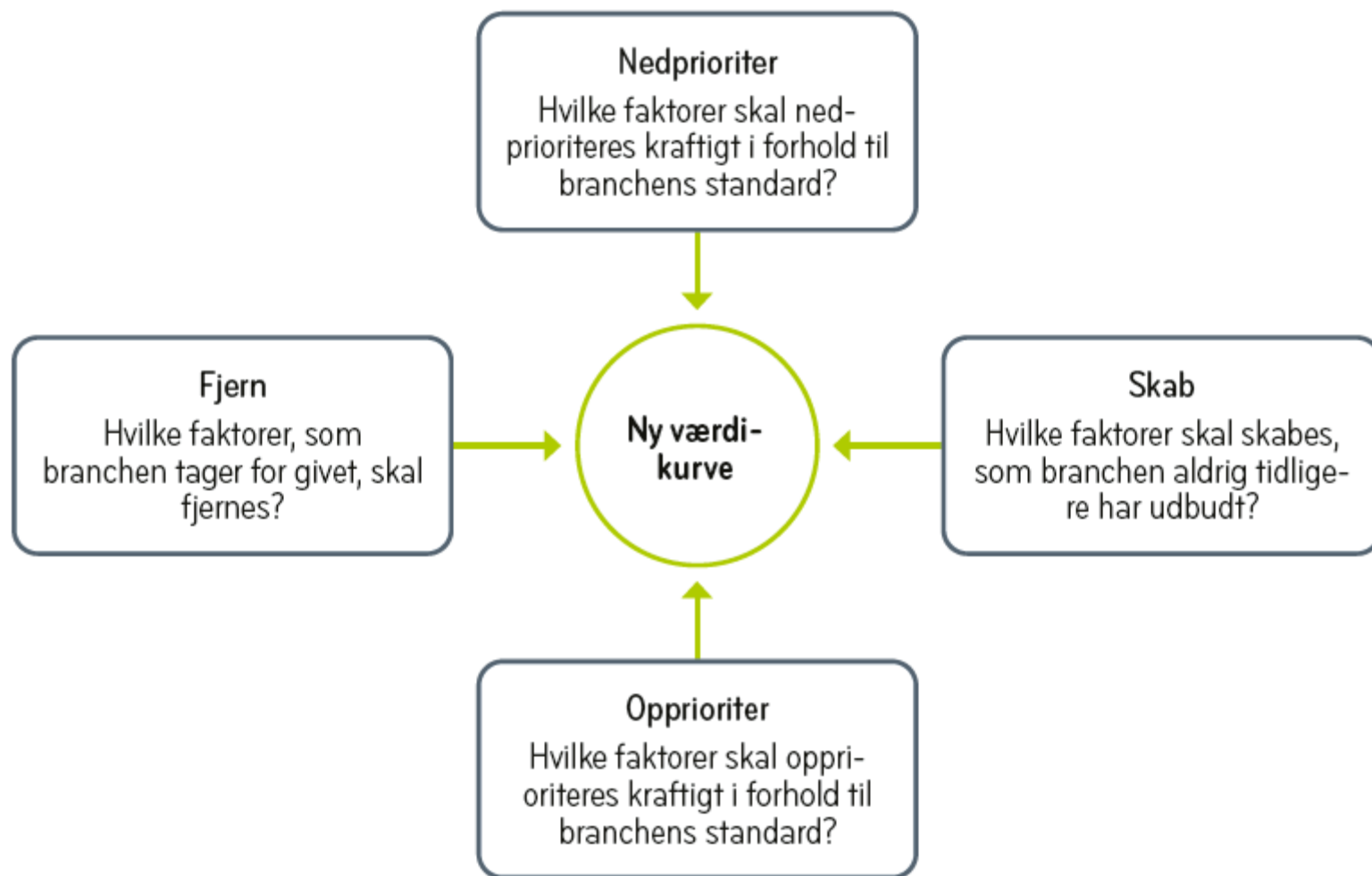
FIGUR 7.4: PESTEL-analysen

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

FIGUR 7.5: Ansoffs vækstmatrix



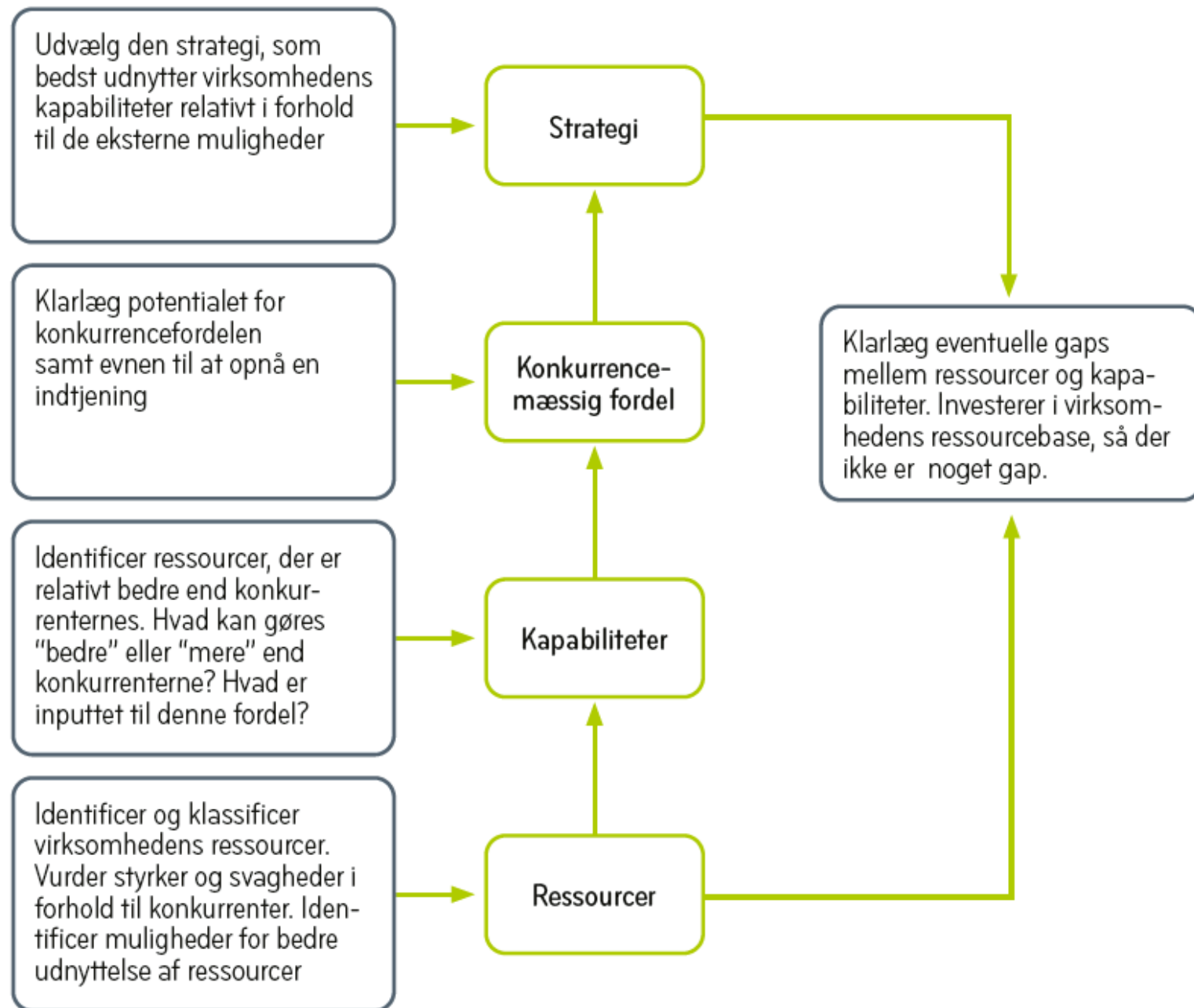
FIGUR 7.6: Porters Five Forces (Brancheanalysen) (Kilde: Porter, 1980)



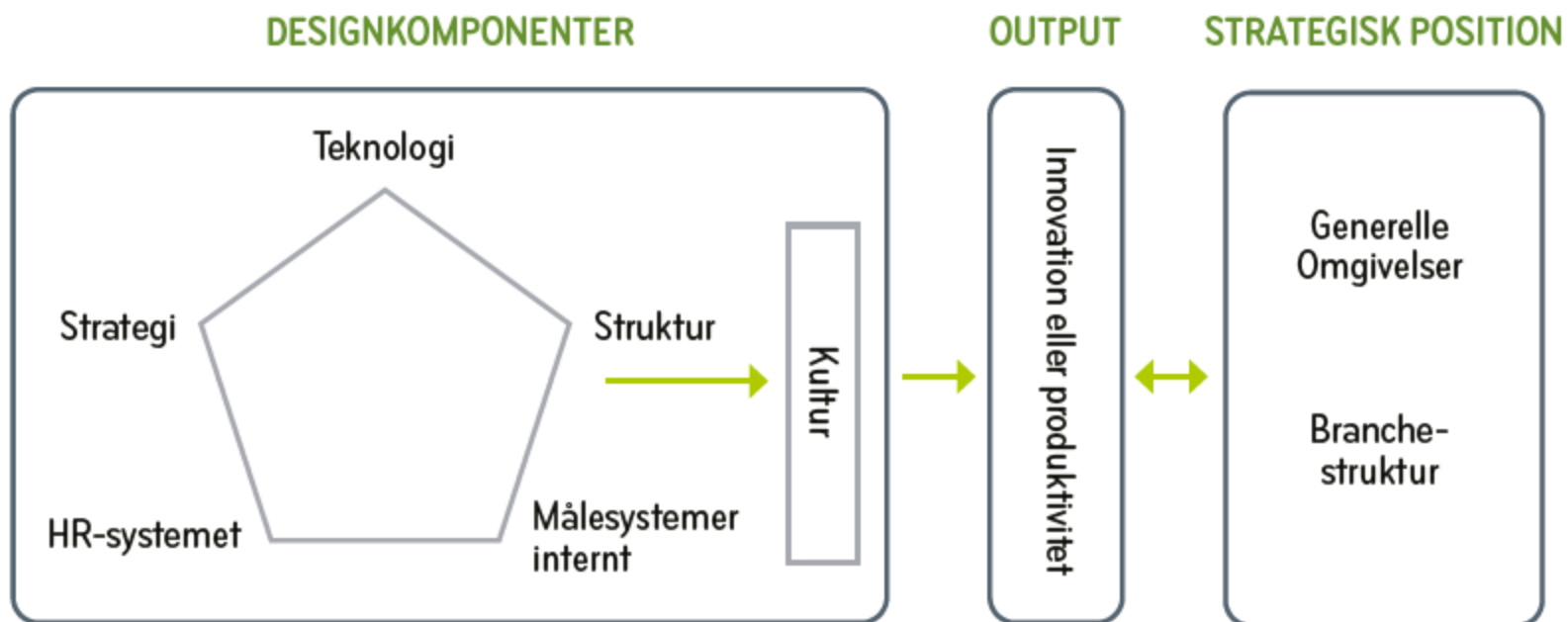
FIGUR 7.7: Handlerammen i Blue ocean (Kilde:Kim & Mauborgne (2017))

Ændring af markedsgrænse	Head-to-head-konkurrence	Skabelse af det blå ocean
Industri	Fokuserer på konkurrenter inden for industrien	Holder øje med alternative industrier
Strategisk gruppe	Fokuserer på konkurrencesituationen inden for en gruppe	Holder øje med strategiske grupper inden for industrien
Købergruppe	Fokuserer på bedre betjening af en købergruppe	Omdefinerer industriens købegruppe
Udvalg af produkt- eller servicetilbud	Fokuserer på at maksimere værdien af produkt- og servicetilbud inden for industrigrænserne	Holder øje med komplementære produkt- og pristilbud
Funktionel/emotionel orientering	Fokuserer på at forbedre prisperformance inden for industriens funktionelle/emotionelle orientering	Revolutionerer industriens funktionelle/emotionelle orientering
Tid	Fokuserer på at tilpasse sig til eksterne trends, i takt med at de opstår	Er med til at fremme eksterne tidstrends

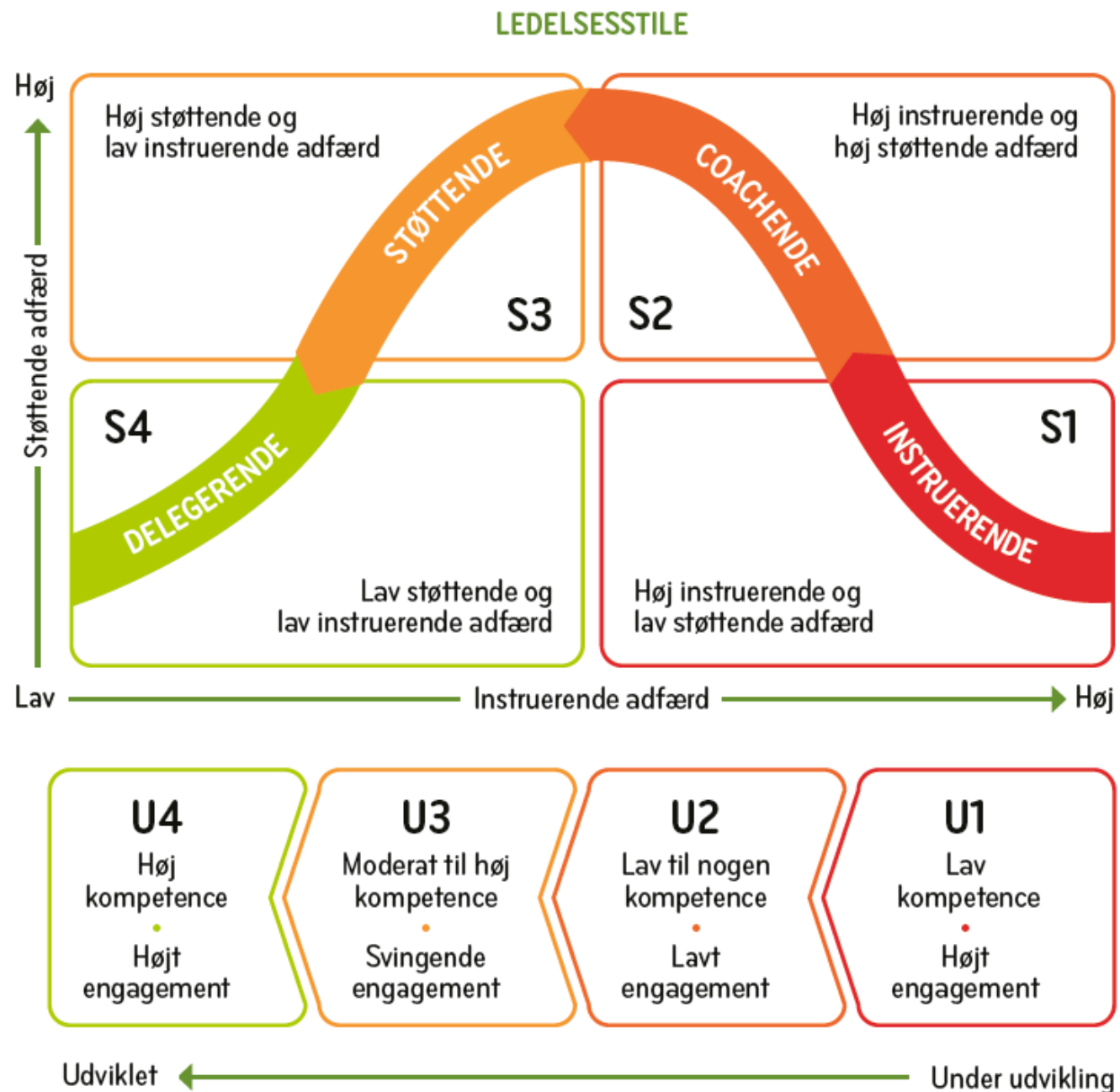
FIGUR 7.8: De seks veje til at omdefinere markedsgrænserne (Kilde: Kim & Mauborgne, 2017, s. 89)



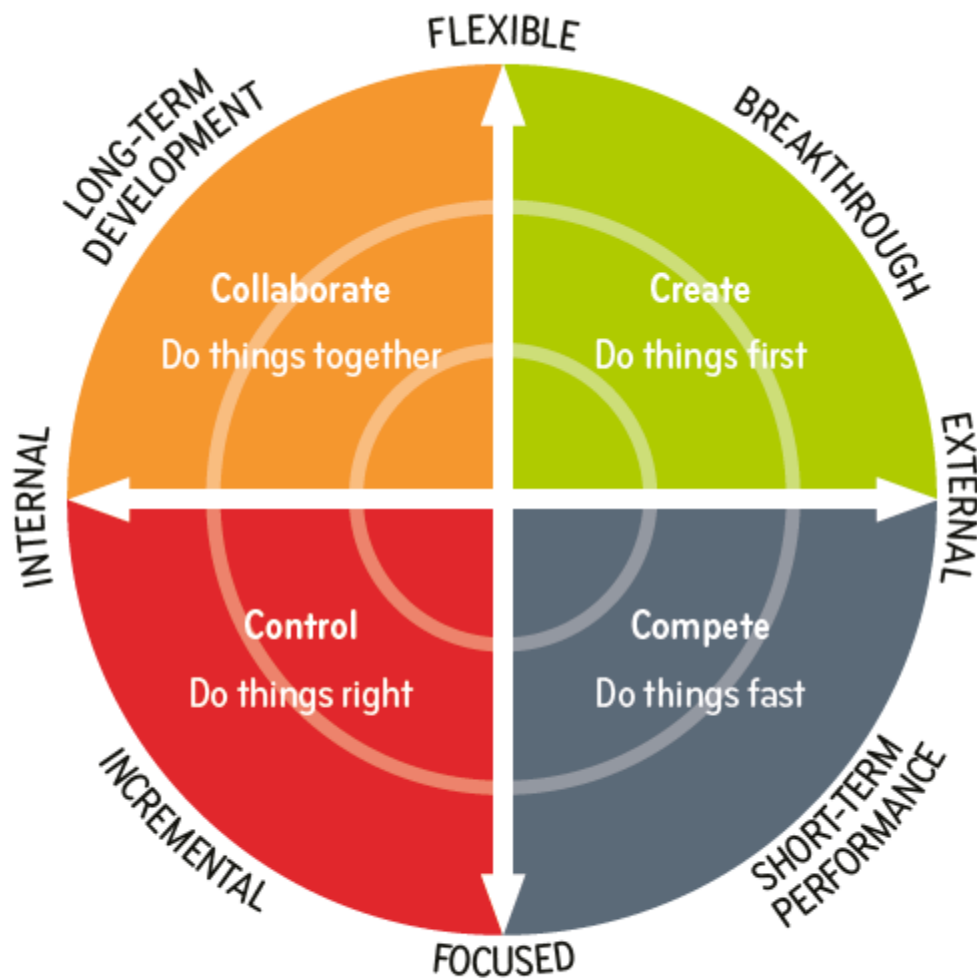
FIGUR 7.9: Den ressourcebaserede strategitilgang (Kilde: Grant, 1991)



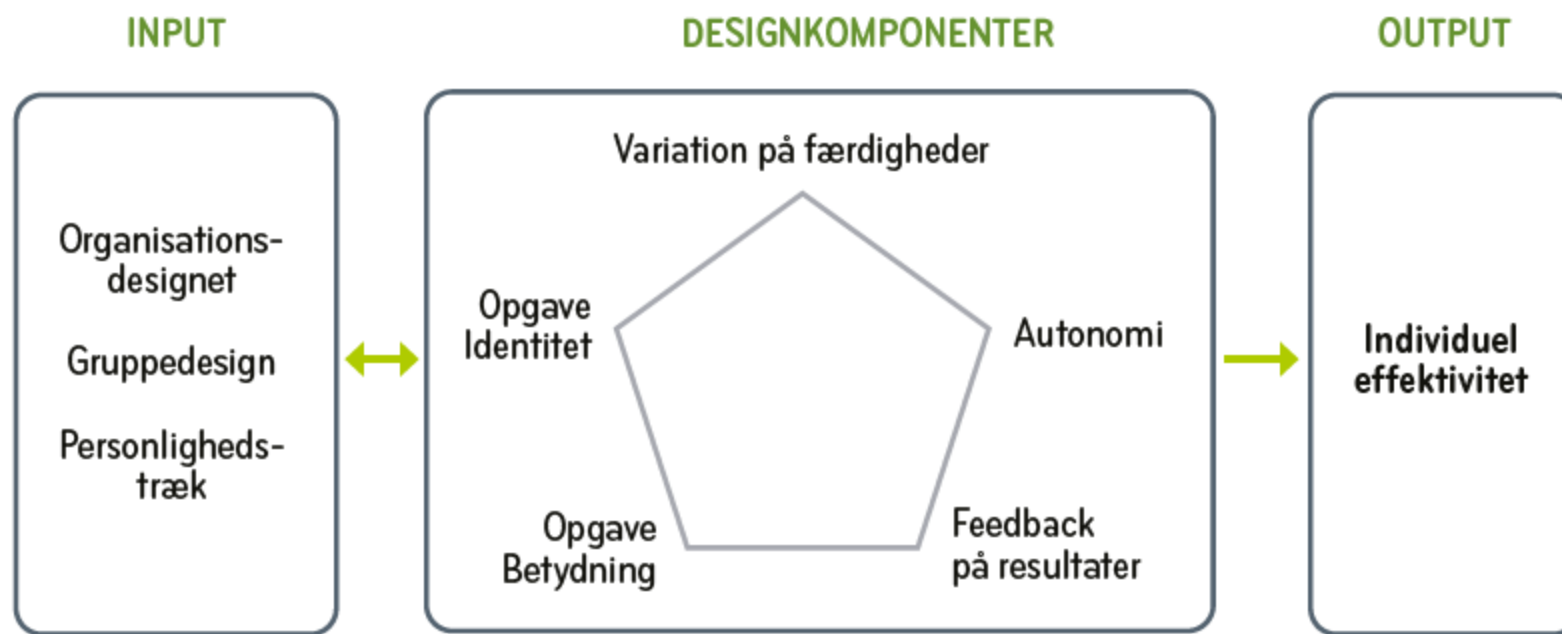
FIGUR 7.10: Organisationsniveauet – skabelse af innovation eller produktivitet (Kilde: Egen tilvirkning ud fra Cummings & Worley, 2020)



FIGUR 7.11: Hersey og Blanchards fire ledelsesstile (Kilde: Hersey & Blanchard, 1969)



FIGUR 7.12: De fire kulturarketyper (Kilde: Quinn & Rohrbaugh, 1983)



FIGUR 7.13: Individ-diagnose-modellen (Kilde: Cummings & Worley, 2020)