

Den strategiske proces

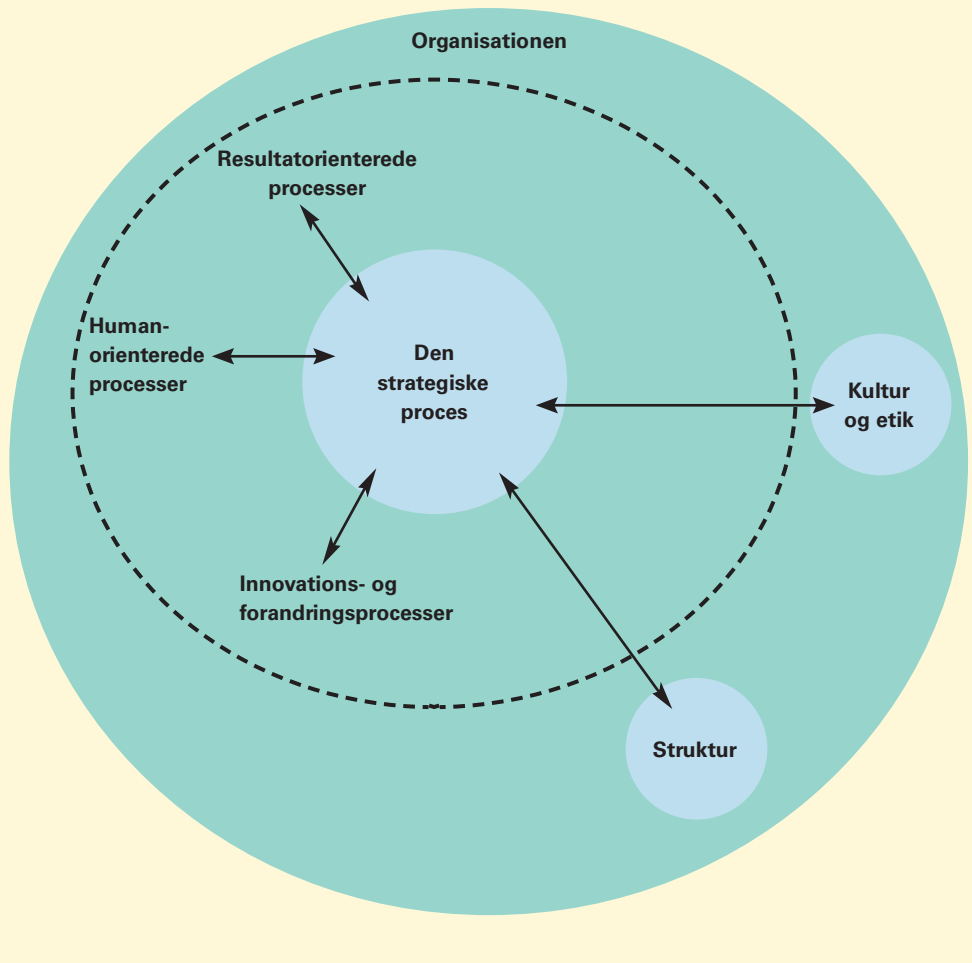


Fig. 10.1 Sammenhængen mellem den strategiske proces og humanorienterede processer, innovations- og forandringsprocesser, struktur og kultur og etik.

Strategisk	Udviklingen af de strategiske processer		
Organisations-type	Klassisk	Moderne	Postmoderne
Retning	<ul style="list-style-type: none"> • Designskolen • Den strategiske planlægnings-skole 	<ul style="list-style-type: none"> • Resource Based skole • Konkurrence-skolen 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuitionskolen • (sammentrækning af intuition og innovation)
Udgangspunkt	Grundige analyser, checklister, beskrivelser og strategiske modeller.	Fokus på interne processer og innovation.	Situationsafhængig og fleksibel. Strategien kan være eksplicit formuleret.
Beslutningsgrundlag	Rationelle analyser.	Ledelse via visioner og værdier.	"Anarkistisk" ledelse. Stor grad af selvledelse.
Periode	1960 – 1985 1960'erne med høj vækst og 1970'erne med stagnation og oliekriser.	Start i 1959, men videreudviklet i 1990'erne. Globalisering og etik.	Slutningen af 1980'erne og med stigende popularitet op gennem 1990'erne.
Planlægning	Langtidsplanlægning med mekaniske systemer. Strategisk planlægning med fokus på strategisk analyse. Strategisk udvikling med interesse for kultur, marked, branche, omkostninger og differentiering.	Strategisk ledelse og dynamik. Fokus på omstilling og innovation. Strategi som diskurs, kaosteori og magtspil.	Begrænset eller ingen. Strategien fastlægges pr. intuition og kan ændres med kort varsel. Strategien fastlægges på baggrund af et godt kendskab til kunden, og hvad der rører sig på markedet (fx kundedrevet innovation).
Styrker	Gennemarbejdet strategisk proces med forståelige værktøjer til rådighed.	Fremmer kreativitet og innovation.	Kundestyret og hurtig reagerende.
Problemområder	Lang analyseproces, hvilket koster ressourcer og giver en langsommelig strategisk beslutningsproces.	Risiko for ensidig fokus på interne forhold.	Svær at håndtere, når strategien ikke i alle tilfælde er formuleret. Den "anarkistiske" ledelse, som er blevet afløst af øget selvledelse, kan være svær at håndtere for nogle medarbejdere.

Fig. 10.2 Udviklingen i de strategiske processer.

Den strategiske analyse-, beslutnings- og planlægningsproces

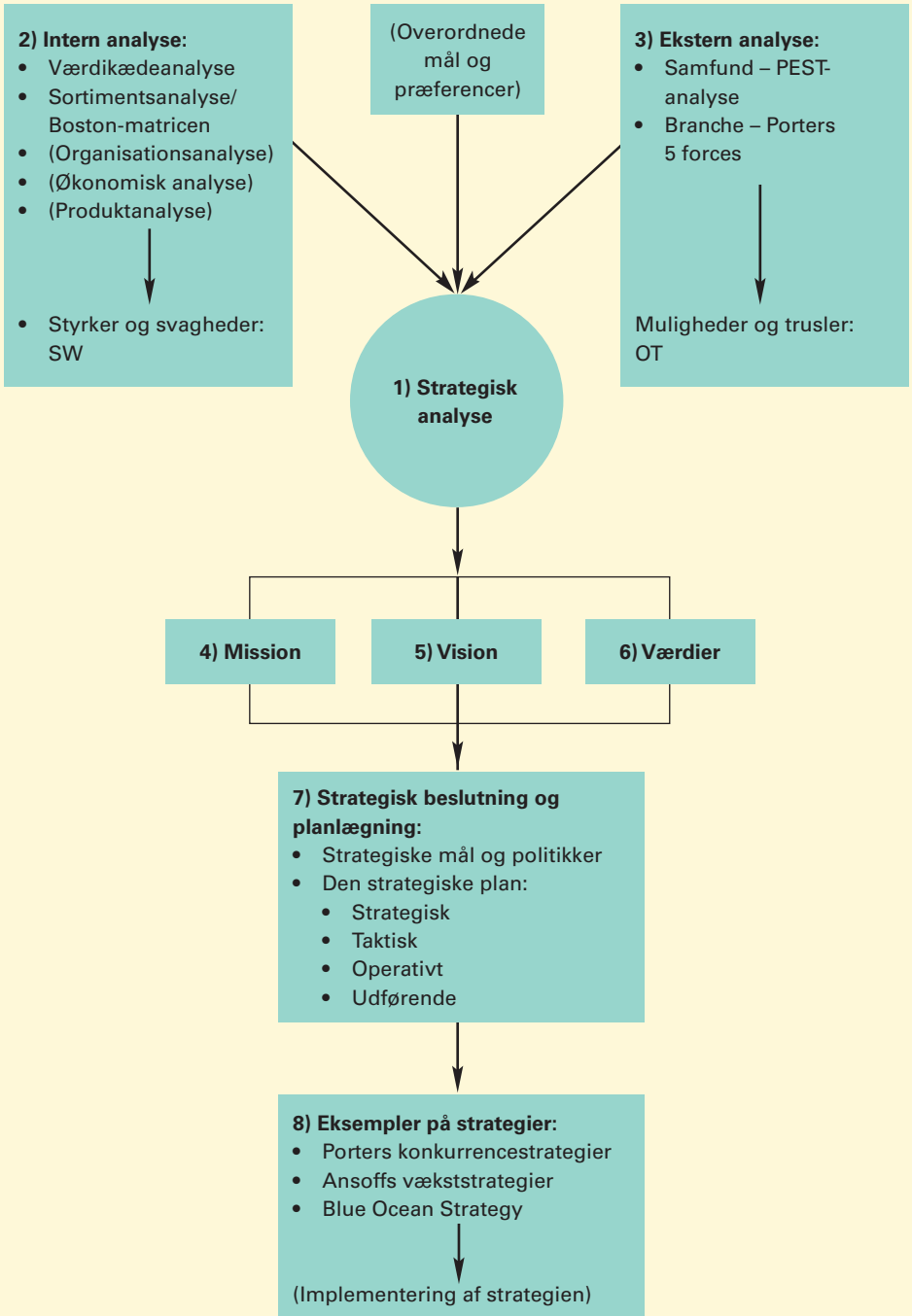


Fig. 10.3 Den strategiske analyse-, beslutnings- og planlægningsproces.

Elementer i en intern strategisk analyse

Analyseområder	Organisationsanalyse	Økonomisk analyse	Produkt- og sortimentsanalyse	Teknologisk analyse
Indhold	Analyse af nuværende mål og strategi Strukturanalyse Kulturanalyse Procesanalyse: <ul style="list-style-type: none"> • Værdikædeanalyse • Logistikanalyse • Systemanalyse Personaleanalyse Netværksanalyse	Rentabilitet Indtjenings- evne Kapitaltil- pasning Soliditet Likviditet	PLC-kurver Boston- matricen Anvendelse af handlings- parametre	Anvendelse af informations- teknologi i organisationens styringsprocesser Anvendelse af produktions- teknologi i organisationens fremstillings- proces

Fig. 10.4 Elementerne i en intern strategisk analyse.

Porters værdikæde

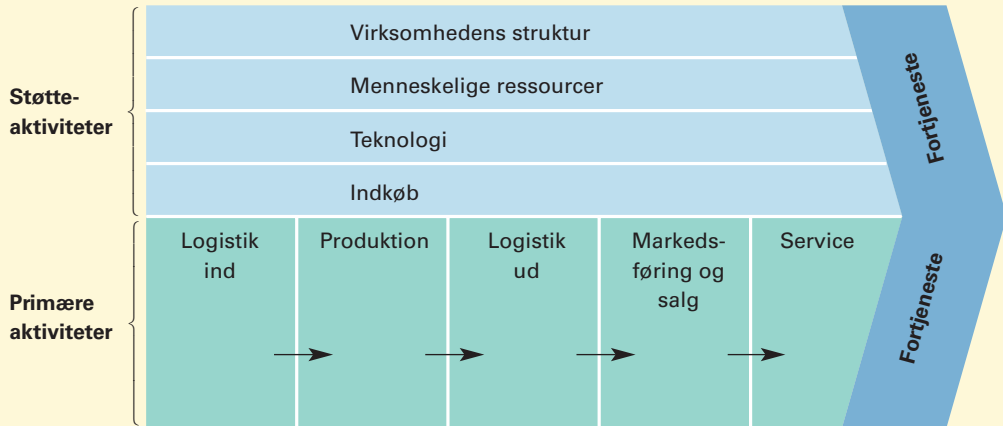


Fig. 10.5 Virksomhedens værdikæde.

Boston-matricen

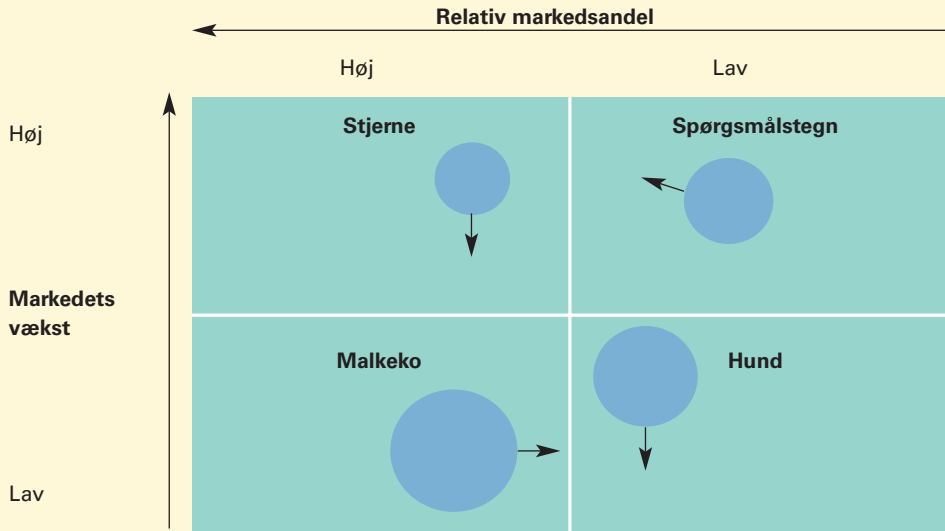


Fig. 10.6 Boston-matricen

Elementer i en ekstern strategisk analyse

	Samfund	Branche	Øvrige forhold
Indhold	<p>PEST-analyse:</p> <p>P: Politisk miljø, herunder lovgivning.</p> <p>E: Samfundsøkonomiske og demografiske forhold generelt.</p> <p>S: Generelle holdninger i samfundet</p> <p>T: Teknologisk niveau.</p> <p>Arbejdsmarked: Fagforeningsstruktur</p>	<p>Porters branchestrukturmodel:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kunder• Leverandører• Potentielle konkurrenter• Substitutter• Konkurrenceintensiteten <p>Konkurrentanalyser. Indholdet er som den interne analyse overfor.</p> <p>Positionsanalyser</p>	<p>Regionale, lokale forhold. Herunder forskellige subkulturer.</p> <p>Organisationens placering i lokalsamfundet.</p> <p>Netværk generelt</p>

Fig. 10.7 Elementerne i den eksterne strategiske analyse.

Porters branchestrukturmodel

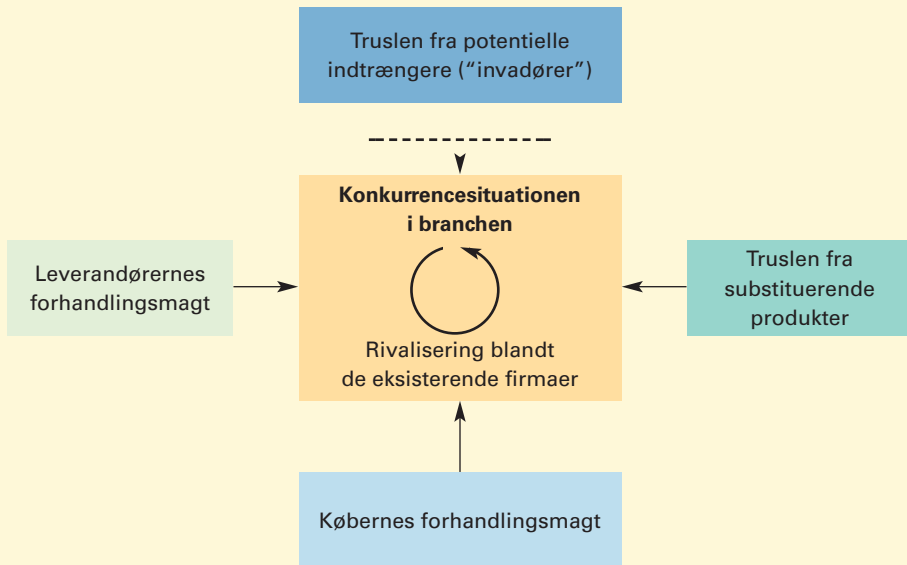


Fig. 10.8 Michael Porters branchestrukturmodel.

Eksempel på en SWOT-analyse for SAS

Interne forhold

Styrker

- Miljøbevidst investeringsprogram i nye flytyper
- Indarbejdet brand
- Mange flyafgange
- Kendt for at være et meget præcist flyselskab
- Stærke økonomiske ressourcer i ryggen, da de er delvist ejet af Danmark, Norge og Sverige
- Stærkt positioneret blandt mange forretningsrejsende

Svagheder

- Mange arbejdskonflikter som en følge af store omkostningsreduktioner
- Organisationsstrukturen er kompleks med en tredeling i Norge, Sverige og Danmark, hvilket kan forsinke beslutningsprocesserne
- Har de senere år haft en lav indtjening
- Relativt høje omkostninger

Eksterne forhold

Muligheder

- Globaliseringen, som øger behovet for langdistancerejser til fx forretningsfolk
- Private konsumenter, som tager på længere og længere ferierejser
- Vækst i transport med fly
- Nye alliancer med større flyselskaber

Trusler

- Hård konkurrence fra lavprisflyselskaber som Ryan Air, East Jet osv.
- Risiko for terror
- Risiko for askesky
- Stigende oliepriser
- Højere luftfartsafgifter

Fig. 10.9 Eksempel på SWOT-analyse for SAS.

Et målhierarki

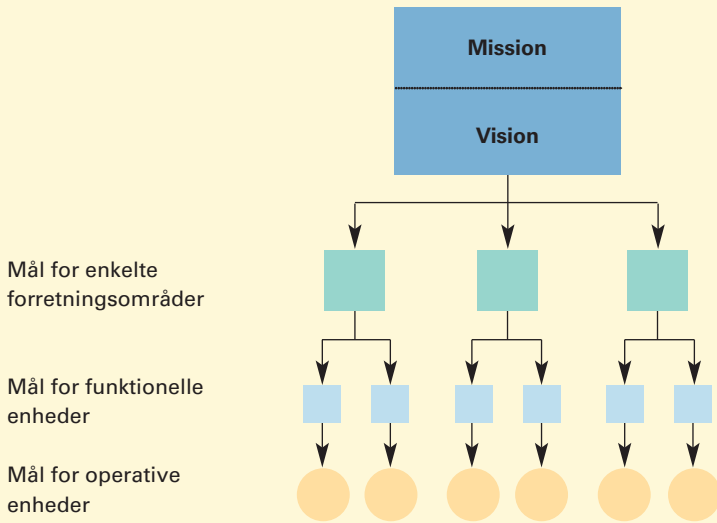


Fig. 10.10 Eksempel på et målhierarki.

Organisationens styringsniveauer

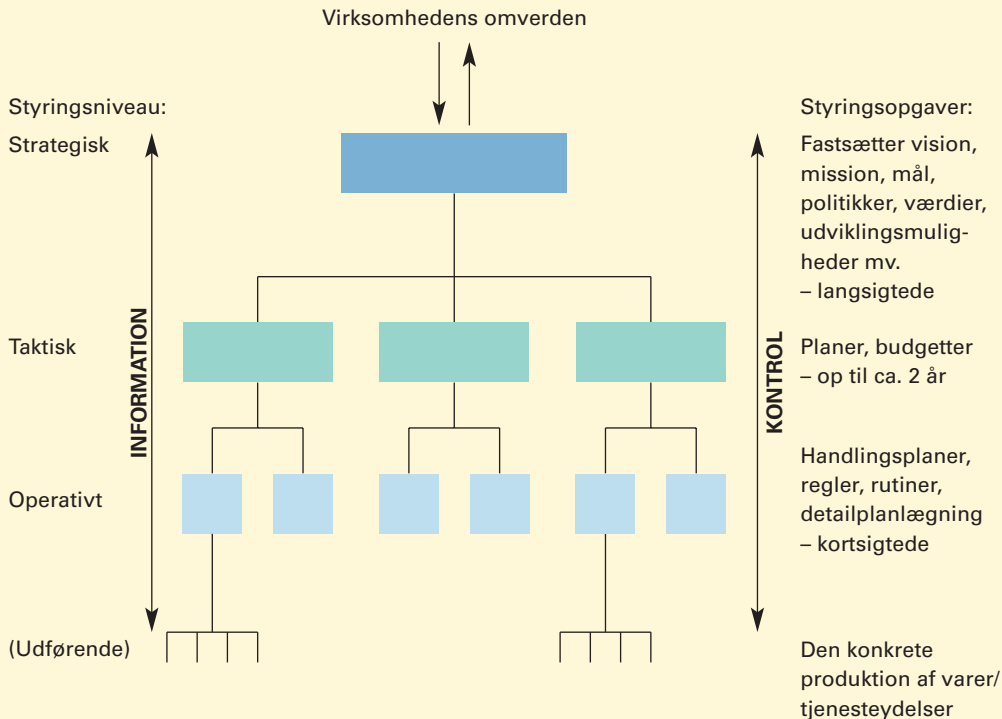


Fig. 10.11 Virksomhedens forskellige styringsniveauer.

Porters konkurrencestrategier

		Konkurrencefordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Markedsandel	Stor	Omkostningsleder Lav pris Fx: Bilka	Differentiering Høj pris Fx: Ecco
	Lille	Omkostningsfokus Lav pris Fx: Ryan Air	Fokuseret differentiering Høj pris Fx: Bang & Olufsen

Fig. 10.12 Porters konkurrencestrategier.

		Ansoffs vækstmatrix	
		Produkter	
		Nuværende	Nye
Markeder	Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
	Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Fig. 10.13 Ansoffs vækstmatrix.

Blue Ocean Strategy

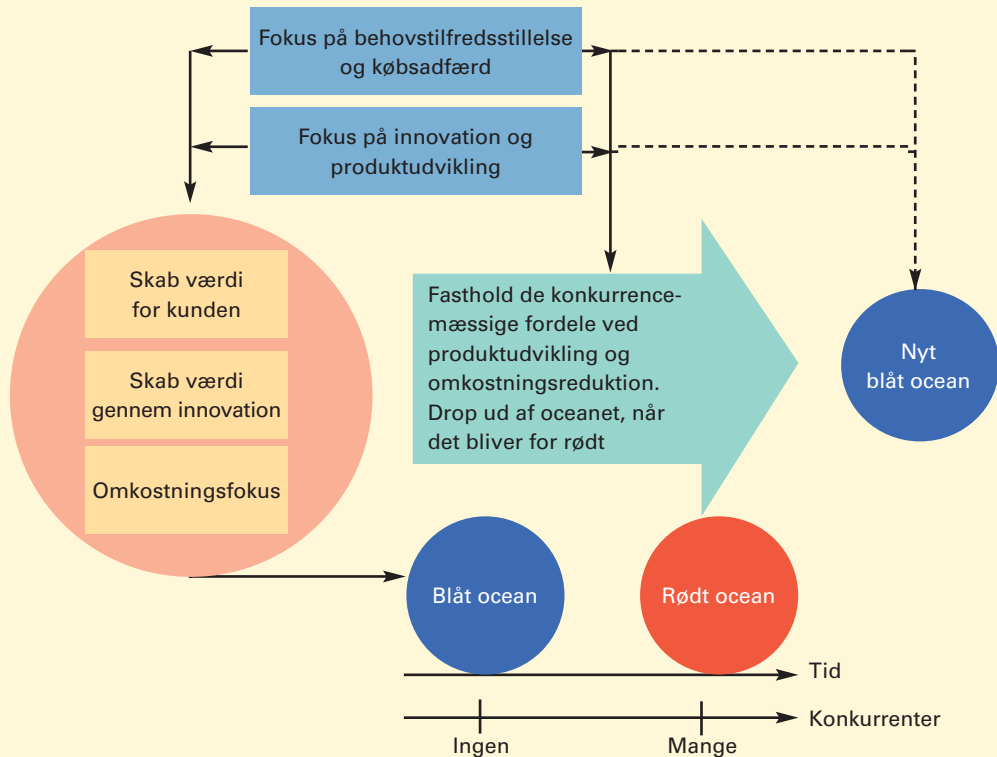


Fig. 10.14 Blue Ocean Strategy.