



Strategi

Udvikling og styring af en virksomhed

Strategi

- Hvad er felttogets mission?
- På hvilken slagmark skal slaget stå?
- Hvad er fjendens styrke?
- Hvilke stridskræfter skal benyttes?
- Hvorledes sikres forsyningslinierne?...
- Hvad gør virksomheden?
- På hvilket marked skal der gøres noget?
- Hvad er konkurrenternes styrke?
- Hvilke konkurrenceparametre skal benyttes?
- Hvordan sikres logistikken?...

Strategi-skoler

- Langtidsplanlægning
- Strategisk planlægning
- Produkt-markedsstrategi
- Kompleks strategisk ledelse

Langtidsplanlægning
<ul style="list-style-type: none">• Omgivelser: Stabilt, simpel og i vækst• Mål: Fordele økonomiske ressourcer• Indhold: Finansiell planlægning og profitmaksimering• Elementer: Budgetter og handleplaner

Strategisk planlægning
<ul style="list-style-type: none">• Omgivelser: Foranderligt, men forudsigeligt• Mål: Anvende ressourcer inden for de mest lovende områder• Indhold: Tilfredsstille kundebehov for at skabe profit• Elementer: Strategisk budget og valg af produktmarkedssegmenter

Produkt-markedsstrategi
<ul style="list-style-type: none">• Omgivelser: Foranderligt med store, diskontinuerte skift• Mål: Sørge for balanceret cash-flow og konkurrencemæssige fordele• Indhold: Opnå/skabe konkurrencemæssige fordele for at opnå profit• Elementer: Virksomheds, SBU- og funktionelle strategier

Kompleks strategisk ledelse

- Omgivelser: Foranderligt med store, diskontinuerte skift
- Mål: Løse og integrere problemer indenfor teknologiske, sociale, forretningsmæssige og andre områder
- Indhold: Håndtere alle elementer af omgivelser og internt for at skabe overlevelse
- Elementer: Mange forskellige slags strategier efter behov

Hvilken skole

- Formentligt kompleks strategisk ledelse for de fleste
- Derfor: Vi må fokusere på flerdimensionelle strategier

Vision

- At se
- Fremtidigt "syn".
- Ledestjerne for de handlinger, der udføres i virksomheden
- Abstrakt og uopnåelig (det flytter sig)

Mission

- At gøre
- Det virksomheden gør for at opfylde visionen
- Så konkret, at det kan bruges som mål
- Så fleksibelt at det kan indeholde forandringer
- Så abstrakt at det ikke virker hæmmende

Mål

- Mål ligger på forskellige niveauer, fx strategisk, taktisk og operationelt niveau
- Mål er så konkrete, at de kan opfyldes
- Mål er så konkrete, at opfyldelsen kan måles

Forretningsgrundlag

- Forretningsområde
 - Markeder, kunder, produkter, teknologi
- Funktionsområde
 - Funktion i branchen
- Konkurrencegrundlag
 - Det grundlag, hvorpå virksomheden bygger sin konkurrenceevne

Forretningsgrundlag 2

- Visionen er et ønsket fremtidigt forretningsgrundlag
 - Med alle elementer
 - Med mulige ændringer på alle områder

Forretningsområde

- Markeder
 - Nye eller samme markeder (fx Ansoff)
- Kunder
 - Kundens behov (fx Maslow)
- Produkter
 - Forbedringer og nye produkter
- Teknologi
 - Investering (samme teknologi – ny teknologi)

Funktionsområde

- Placering i branchen

Konkurrencegrundlag

- Fx Porters Five Forces
 - Konkurrence i branchen
 - Indtrængning af nye konkurrenter
 - Leverandører
 - Kunder
 - Substituerende produkter

Strategier

- Langsigtede mål
- Langt sigt 2-10 år?
- Muligt at ændre på kapacitetsgrundlag

Taktikker

- Mellemlangt sigt (1-2 år?)
- Handlingsplaner der tager kapacitetsgrundlaget for givet
- Periodemål
- Procesbeskrivelser
- Procesmål

Operative mål

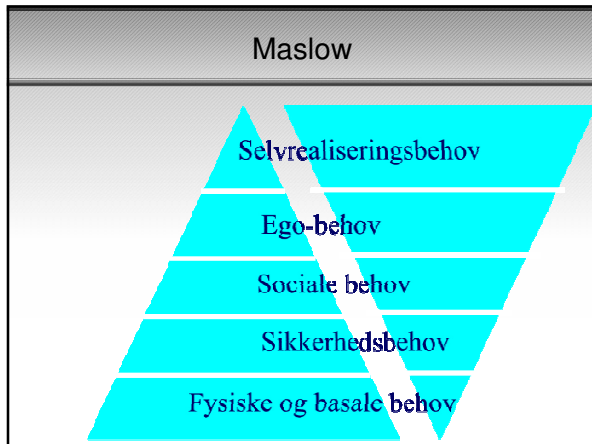
- Konkrete og målbare
- Sammenhæng til taktik og strategi skal være synlig
- Skal være kendt!
- Ansvar for opfyldelse skal være uddelegeret

Hvorfor opstille mål på langt sigt?

- Man får tid til at overveje alternativer og træffe den rigtige beslutning
- Man har tid til at rådføre sig med eksperter
- Man kan inddrage flere interessenter i beslutningsprocessen
 - Koalitionsmodellen
 - Fx medarbejdere, finansielle kilder, myndigheder

Hvorfor inddrage fx medarbejdere?

- Hvis medarbejderne er enige i målet, så vil de arbejde for at opfylde det
- Medarbejderne har også et mål med at være i virksomheden (et eller flere behov, der skal opfyldes) og disse skal gerne opfyldes af virksomhedens mål

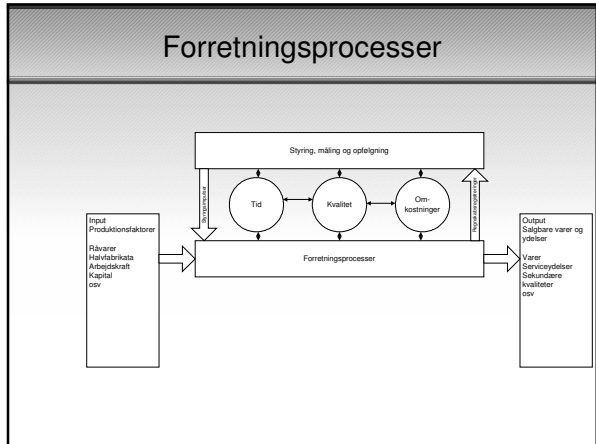


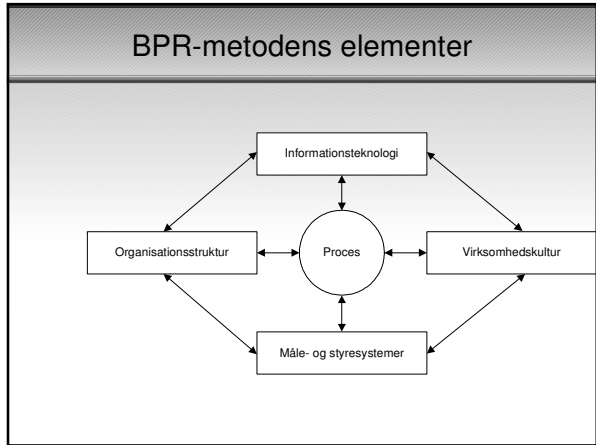
Kernekompetencer

- Kernekompetencer skal muliggøre tilstedeværelse eller indtrængen på flere markeder.
- Kernekompetencer skal skabe en væsentlig eller mærkbar værdi, der opleves af kunden.
- Kernekompetencer skal være svære at efterligne.

BPR – Business Process Reengineering

- Kundefokus
- Procesforbedringer
- Forretningsprocesser





- ### BPR-analyse
- Procesbeskrivelse
 - De enkelte processer
 - Sammenhængene mellem processerne

Re-design

- Redesign af alle processer
 - Fokus på kundens behov
 - Fokus på så sammenhængende processer som muligt
