

Kapitel 1 - Tame vs. Wicked problemer

Paradoks

Tame

Wicked

Perspektiv

Tame

Wicked

Reading 1.1

Reading 1.2

Fokus punkter:	Tame	Wicked – kompleks
Dannelse	Kan adskilles /undersøges uafhængigt	Ikke muligt at formulere Wicked problemer på bestemt/entydig måde
Opfattelse	Endimensionel målstruktur	Måden at forstå et Wicked problem på er direkte knyttet til en måde at løse problemet på.
	Jeg skal tabe mig → indtag færre kalorier end jeg forbrænder.	Kan opfattes og forklares forskelligt ikke muligt at afgrænse et wicked problem entydigt.

Reading 1.1 (Mason og Mitroff) → omhandler forskellen på Tame og Wicked

problemer: Tame (Simple problemer – Kan adskilles og løses) og Wicked problemer (Svær at definere – En løsning afleder et nyt problem, da problemer hænger sammen).

- Lomborg artikel (Klimaproblem og hvordan gør vi verden til et bedre sted, minimere sygdomme og fattigdom osv.) → problemerne er wicked, men han forsøger at gøre problemerne til Tame.

Reading 1.2 (Smith og Tushann) – Wicked → diskussion omkring hvordan man leder paradokser.

- Figur 1.2.2 – Leder centeret (En leder - input fra medarbejder), Team centeret (Team -individer forskellige roller – fælles om ramme for diskussion). Team outcome – hvad gør vi nu (Produkt A-B). Org. Outcomes (Implementering)

Exhibit 1.1: Omhandler international tilpasning. Walt Disney (forlængelse af Hofstede – kulturer)

Disneyland i Tokyo virkede ikke i Paris (ikke samme præferencer i EU → reading 1.3.

Reading 1.3 (Hofstede) er med for at danne rammen for det internationale perspektiv

Hofstede kræver at man skal være kritisk over for teorierne
Hofstede opdeler i 5 dimensioner:

1. Magtdistance (top til bund)

Kapitel 3 – Formulere mission og vision (Strategi)

Paradoks

Perspektiv

Økonomisk lønsomhed

Aktieejer

Reading 3.1

Social ansvarlighed

Interessenter

Reading 3.2

Økonomisk lønsomhed og aktieejer	Ansvarlighed og interessenter
At tjene ejerne	At tjene alle involverede interessenter
At forfølge egne interesser	At forfølge fælles interesser (sameksistens)

Reading 3.1: Friedman (liberalist) – profit maksimering er målet (shareholder perspektiv)

- Friedman virksomheder skal ses som en helhed og ikke som en kunstig person.
- Kun individer kan have et ansvar → business men
- Top ledelsen er ansat til at styre virksomheden i ejernes interesse → maksimere profit.
- Socialt ansvar = regeringens ansvar. Socialt ansvar = markedsføringsmiddel til at tjene penge.
- Social respinsibility → dække over at skabe Good will. → trussel for det frie marked, liberalisme.

Reading 3.2: Freeman & Reed – stakeholder – det brede perspektiv. Man skal tilgodese alle interessenterne og ikke kun tænke i profit.

- Stakeholder konceptet på 3 virksomhedsniveauer:
- **Teoretiske** → general tilgang til marketing, skabe forhandlings og beslutningsprocesser. Tildele ressourcer efter behov.
- Strategisk → **Strategy** proces, analysere muligheder og trusler som stakeholder kan påføre virk. Sandsynlig for succes. **Audit proces** → Systematisk metode analyse stakeholder og vurdere effektiviteten af virk. Strategi.
- Balancering af interessenterne (CSR). Stakeholder meget mere kompleks (wicked). Indgår i flere led.

Reading 3.3: Porter & Kramer (en blanding)

- Fokus kortsigtet profit → årsag til sociale, miljø og økonomisk problemer.
- Virksomheder selv skyld i → ignorering af andre hensyn.
- Porter & Kramer → virk. Skal selv tage føring og bringe samfund og virk tilbage.
- Shared value → virks. Formål skal ændres fra fokus på profit til at skabe fælles/delt værdi.
- CSR = markedsføringsmiddel. Har meget lidt direkte sammenhæng til virksomheden, og er derfor sværere at opretholde på lang sigt., CSV =

- Identificering af kernekompetencer: Potentiale for trænge ind på nyt marked, bidrage til oplevede fordele for kunder, svært at imitere.
- Fra kernekompetencer til kerneprodukter → Thise, kernekompetence økologi → øko produkter (mange)
- Tyrani af "SBU" → holder SBU som gidsler.
- Udvikling af strategisk arkitektur → fokus skabe strategisk arkitektur på tværs af alle SBU. Fastsætte mål for kompetenceudvikling
- Ressourceallokering bør prioriteres højest ift. kapital.

Reading 5.3 – Campell & Gold – skal udnytte mixed imellem decentralisering og centralisering. Fornyelse af synergier figur 5.3.1 (muligheder + ledelse → effekt → implementering).

- Decentralisering → portefølje. Centralisering → integreret. (kombinerer disse mix tabel 5.3.1)
- **Figur 5.3.1 → analytisk tilgang starter i punkt 2. Holistisk starter i punkt 1. 1 og 3, 1 vigtig at kende synergien.. Og 3 vide hvad der kan dræbe synergien effekten. Men det hele er vigtigt, fordi det er en proces. Punkt 4 er vigtig på langt sigt.**
- Figur 5.3.2 – ledelsen holdning i 5.3.1 er her specificeret.

Hvordan er de to perspektiver relateret til de tilhørende exhibits?

Exhibit 5.2 - (Reading 5.1) Irsk byggemarked, opkøber virksomheder → måler på performance. Virksomhederne har hovedkontoret som støtte, men de er overladt til dem selv, da de kender markederne i de forskellige lande. På den måde holder de forretningsenhederne adskilt. → **kapitel 12 global vs. Lokalt. Hvor lokalt kan være datterselskaber og tilpasser sig markedet.**

Exhibit 5.3 (Reading 5.2) Medie selskab (TV-FILM-AVIS) vil udelukke avisdelen, da den ikke er så profitabel. Benytte synergien imellem TV og Film. Færre forretningsenheder giver strategisk klarhed. Behov for at nogen der bestemmer hvilke synergier der er → integreret → centralisering.

Kapitel 7 – Strategi dannelsen (Strategi proces)

Paradoks

Bevidst
Opstået

Perspektiv

Planlægning
Inkrementel

Reading 7.1
Reading 7.2

Fokus punkter:	Bevidst og planlægning	Opstået og inkrementel
Strategi dannelsen	Regne det ud	Finde ud af det
Dannelsen:	Formelt	Ustruktureret og fragmenteret
Trin i dannelsen	Først tænke så handle	Tænkning og handling samtidig

Reading 7.1: Chakravarthy og Lorange → Lorange er kendt forfatter for **formal planning systems**. – 5 steps i strategi processen til at planlægge en given strategi (figur. 7.1.2).

- 1) Målsætning fungerer fra topmanagement til forretningsniveau.
- 2) Strategisk programmering, implementering af mål → hvordan skal det gennemføres.
 - **1. Objektiv setting.** 2. Strategic programmering, Definér kryds-funktionelle initiativer der skal implemteres. Afsluttes med udarbejdelse af en langsigtet finansiel plan for alle SBU 5års planer et udbredt. 3. Budgettering.
- 3) Budgettering, operationel og strategisk. → strategisk- og driftsbudget.
 - Monitorering med udgangspunkt i strategiske og budgetmæssige milepæle.
 - Strategisk budget → Forskellige afd. Hvad de konkret skal foretage sig for at understøtte organisationens strategi. Afvigelser skade lang sigt.
 - Driftsbudget → Tildele ressourcer til afdelinger, opretholde nuværende momentum. Afvigelse skade kort sigt.
- 4) Monitorer, kontroller og lærer → formålet overvåge milepælene nås i det strategiske budget, samt planlagte budgetter overholdes.
 - Output → ikke fokus. I stedet monitoreres det om r det strategiske budget overholdes.
 - Læringsystemet går ud på → mål blive genovervejet.
- 5) Personale system, belønningssystemer → Belønningssystemer + matching af medarbejdere
- Kritik af model - passer ikke så godt på små virksomheder

Reading 7.2: Quinn – inkrementalisme → kritik af planlægningsperspektivet. Strategi er ikke fast, udvikler sig konstant. Planlægning er nødvendigt, men fører sjældent til nye opdagelser eller radikale ændringer. Quinn undersøgelse → 10 virksomheder.