

Strategi

Kapitel 1:

Tame problemer -> enkeltstående problemer -> Simple løsningsmodeller

Tame problemer -> Kan skrives ned på papir

Tame problemer -> Adskilles og undersøges uafhængigt af hinanden

Wicked problemer -> Tæt vævet sammen -> Andre problemer -> Ikke lettet at løse

Wicked problemer -> Symptom -> løser symptom -> Ikke nødvendigvis problemet

Wicked problemer -> Tvetydige -> 2 forstår dem forskelligt.

10 forskelle på tame og wicked problemer.

- Test; Tame - ikke wicked

Kender ikke fremtidens problemer -> Kan ikke lave en fremtidig strategi -> Ændre løsning.

2 fremgangsmåder:

- Tools-driven
 - Man lærer alle strategi-typerne, og finder herefter problemstillingen
- Problem-driven
 - Man finder en strategi-type som passer på problemstillingen

Reading 1.1 kobler sig til:

- Tame problemer: reading x1 igennem bogen
- Wicked problemer: reading x2 igennem bogen

Reading 1.2 kobler sig til:

- Hele bogen. Der er nogle kapitler hvor det er leder, andre team.

Reading 1.3 kobler sig til:

- Hele bogen. Alle kapitler har internationale snit.
- Kapitler 12

Strategiske udfordringer:

- Reading 1.1:
 - Bestemte typer problemer, er mere komplekse. Håndtere/arbejde med på en anden måde.
 - Skelne imellem Tame og mere wicked problemer. Nogle problemer er mere indviklede. I bogen kan man ikke bare lige finde en hurtig opskrift på løsningen.
- Reading 1.3:

Reading 3.1 + Exhibit 3.2: (Den lille korte exhibit). Shareholder value perspektivet.

Reading 3.1; Shareholder value perspektivet.

Milton Friedman.

Aktieejerne værdi.

Ønsker at maksimere aktieejernes værdi.

Liberalistisk tilgang -> maksimere aktieejernes værdi.

Virksomheden -> ikke pålægges socialt ansvar -> Virksomhed ikke et individ -> kender ikke konsekvenserne af de valg de træffer i forbindelse med socialt ansvar.

Exhibit 3.2;

Mission statement dean foods.

Virksomheden tilhører deres ejere -> Bør handle i overensstemmelse af ejernes interesser.

Opnå det lavest mulige sociale ansvar -> Handler om at øge profitten.

Reading 3.2; Stakeholder value perspektivet.

Edward Freeman og David Reed.

Interessenternes værdi.

Virksomhed -> Mange interessenter, fx medarbejder, kunder, leverandører, aktionærer osv.

Måler i tilfredshed blandt interessenter.

Exhibit 3.3:

CREDO Johnson & Johnson

Ansvar:

- Læger
- Sygeplejersker
- Patienter
- Folk der bruger deres produkter og tjenester

Omkostningsminimere -> Godt for kunderne.

Lokale forbedringer -> Folk i området, sundhed.

Fortjeneste:

- Nyt udstyr skal købes
- Nye faciliteter leveres.
- Nye produkter lanceres.

Dog er det stadig aktionærene som man har det endelige ansvar overfor.

Reading 3.3:

Michael E. Porter og Mark R. Kramer.

- Begrebet "shared value" -> "fællesmængden" mellem shareholder value (profit) og stakeholder value (social ansvarlighed).

- Renewing
 - o Fornyelse af dynamiske muligheder
 - o Lederen mener at man er i et dynamisk miljø
 - o Her bliver der dannet noget helt nyt
 - o I bogen bruges eksemplet. KITKAT (chokoladebarer) lancerer en madkasse.
 - o H&M lancerer H&M Home.
- Incremental
 - o Inkrementelle dynamiske muligheder
 - o Lederen mener at man er i et stabilt miljø
 - o Tempoet i ændringerne er langsomt
 - o Omfanget af ændringerne er begrænset
 - o Kontinuerlig forbedringer, løbende og små justeringer som et firma foretager i sine produkter eller aktiviteter.
 - o H&Ms bæredygtighedspolitik.

Ledelsesmæssig udfordring -> Opnå samklang med eksterne omgivelser

- Business level (forretningsniveauet)
- Organisation på forretningsniveau -> Effektivt -> Integrere funktionelle niveaustrategi i den interne organisation.
- Outside in perspektiv;
 - o Opnå strategisk fit -> Tilpasse sig omgivelser -> Udgangspunkt i markedsefterspørgslen
- Inside-out perspektiv;
 - o Opnå strategisk fit -> Tilpasning af omgivelser -> Udgangspunkt i virksomhedens ressourcer.

Kobling til andre kapitler:

Kapitel 4 + Kapitel 5

5.1 + 4.1-> SBU'er skal selv finde markeder -> Derfor outside-in

5.2 + 4.2 -> Opbygget omkring kompetencer, derfor inside-out.

4.3 + 2.1 = Udbygning af de dynamiske kapabiliteter.

Kapitel 5:

Responsiv vs. Synergi

Portefølje perspektiv vs. Integreret organisationsperspektiv

Portefølje perspektiv;

- Reagere på over synergi
- SBU'er som selvstændige -> Selvstændige strategier
- Opfattelse af koncernen: Samling af aktieselskaber

Sammenspillet mellem organisationer i branchen, og i kapitel 6 sammenspillet mellem organisationer i netværket.

Kapitel 10 -> Industry level -> Dette er samme tema.

Kapitel 6 -> Netværksniveau

Reading 5.1 + 6.1 -> Enkelte SBU'er 5.1 og alliance mellem 2 virksomheder i 6.1

Reading 5.2+6.2 -> 5.2 omkring kernekompetencer, 6.2 omkring netværk.

4+5+6 = omhandler alle strategisk indhold på forskellige niveauer.

Kapitel 4 = SBU niveau

Kapitel 5 = Koncern niveau

Kapitel 6 = Netværksniveau

Kapitel 7:

Velovervejret vs. Det opstået

Strategisk planlægningsperspektiv:

- Det velovervejede over det opståede
- Her designer man strategien ud fra et velovervejret formål
- Trin i strategiprocesen: Først tænke, derefter handle
- Forsøger at forudsige fremtiden og imødegå gennem prognose

Strategisk inkrementelt perspektiv:

- Det opståede over det velovervejede
- Her finder man ud af strategien undervejs
- Trin i strategiprocesen: Tænkning og handling er flettet ind i hinanden.
- Fremtiden er delvist ikke-kendt og ikke-forudsigeligt

Reading 7.1 + Exhibit 7.2; Strategisk planlægningsperspektiv

Reading 7.1:

Strategisk planlægningsperspektiv

Balaji Chakravarthy og Peter Lorange

- Opstiller 5 trin i strategiprocesen (figur 7.1.1)
 - o Trin 1-3 involvere det strategiske planlægningssystem
 - o Trin 4-5 dækker overvågnings-, kontrol- og læringssystemet
- Bruges -> Planlægge + kontrollere strategiprocesen
- Deres mening -> Formelt planlægningssystem -> Ikke effektivt -> Hvis det ikke er knyttet til andre organisationssystemer:
 - o Det strategiske planlægningssystem