

# Strategic Analysis and Action

Mary M. Crossan Joseph N. Fry J. Peter  
Killing

Fag: Strategi

## Indledning:

Denne bog er skrevet som operationel guide til strategianalyse og strategiændringer. Den skal benyttes af læsere som arbejder med strategiske problemer, som studerende eller på jobbet. Bogen giver en række koncepter, som hjælper læseren med at identificere strategiske problemer, træffe valg og implementere beslutninger.

Bogen er opbygning efter et traditionelt mønster fra problem identifikation til beslutning om at implementere en ny strategi. Men der gøres opmærksom på at strategiske problemer i virkelighedens verden sjældent foregår i den logiske og overskuelige rækkefølge, ofte en anelse mere rodet og mindre overskueligt.

Det anbefales at læse kapitel 1-3 grundigt, så er der styr på den grundlæggende model, og så kan resten af bogen bruges som opslagsværk. (Det står i bogen på side xiv (14))

## Kapitel 1: THE JOB OF THE GENERAL MANAGER

I kapitel 1 beskrives en "general managers" job." A general manager" (leder) er en som har ansvaret for alle dele af en virksomhed, det er dem der leder virksomheder. De udfordringer leder møder i dag, er ofte at det omgivende miljø hvor virksomheden agere ændres konstant, og det kan være svært at følge med/være på forkant med udviklingen. Men der skal følges med, alle disse forandringer medfører at gårsdagens strategi, lige meget hvor meget succes man havde med den, ofte er morgendagens katastrofe. Fokus i bogen er den proces og de værktøjer vi har brug for, for at lave og lede ændrings-strategier.

Men inden man begynder på strategi-ændrings processen, er det vigtigt at gøre sig klart hvad udgangspunktet er. Altså lave en solid analyse af hvad vi kan i dag, og hvad det er vi gerne vil opnå.

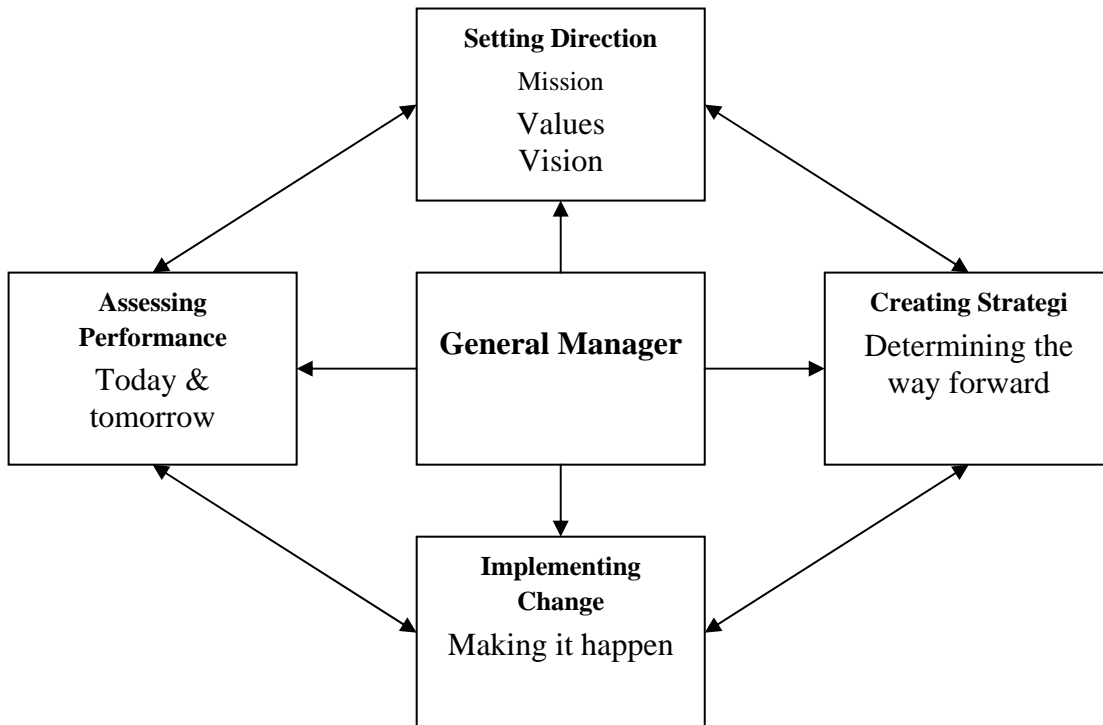


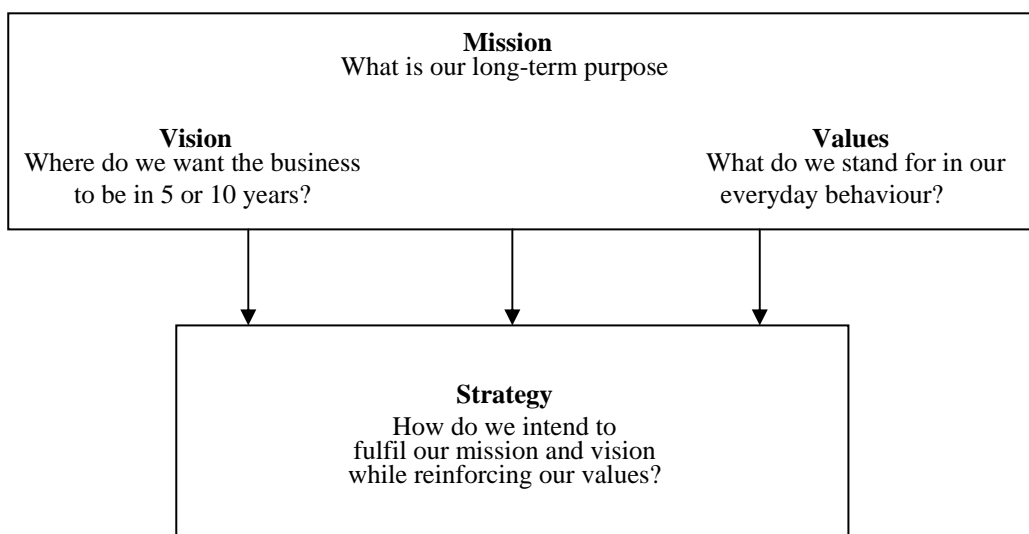
Figure **Fejl! Ukendt argument for parameter.**: The job of the general manager (s 3).

Virksomheder har brug for retningslinier for at skaffe overensstemmelse mellem de mange strategiske og operative beslutninger som ledere, på alle niveauer konstant laver. Der er tre basale begrundelser for at starte med at arbejde med en vision.

1: for helt klart at beskrive hvorfor vi er her.

2: for at udvikle eller ændre en virksomheds vision for at "genoplive" den.

3: for at bevise at virksomheden er ansvarsfuld.



Disse ting behøver ikke være nedskrevet, men det er meget vigtigt at der er enighed om i hvilken retning virksomheden skal bevæge sig, og denne holdning deles af alle medlemmer af organisationen.

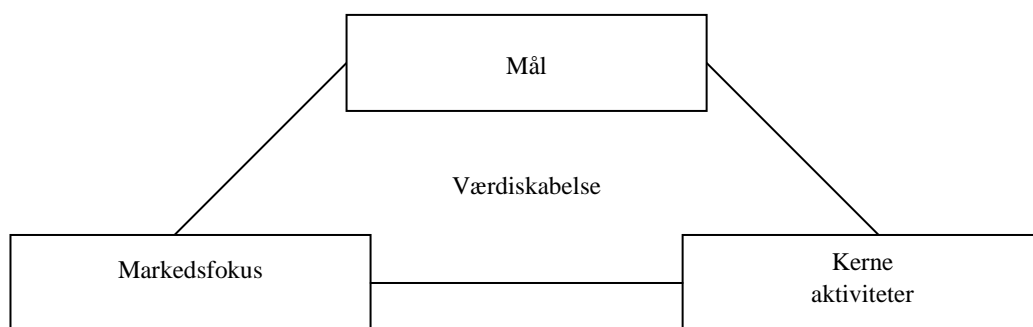
## Kapitel 2: STRATEGY

Strategi er et udtryk for hvordan virksomheder regner med de kommer til at konkurrer og styrke sin position på markedet. Som sådan er strategi et defensivt værktøj til at opbygge, kommunikere og fastholde en bestemt retning for virksomheden. Formålet med en strategi er at tage ideer som kommer til udtryk visionen, missionen og værdierne og gøre dem operationelle.

Fire relaterede komponenter visualisere strategien; mål, markedsfokus, værdiskabelse og kerneaktiviteter.

Strategimodellen er præsenteret i figur 2.1. Set alene er hvert komponent i modellen et specifikt aspekt af strategi. Det første skridt i at forsøge at forstå virksomhedens strategi, eller at beskrive strategiens formål er at stille spørgsmål, som de følgende.

1. Mål: Hvad ønsker firmaet at opnå? Hvad er dets mål f.eks. mht. vækst, overskud og risiko?
2. Markedsfokus: Hvilke produkter/serviceydelser planlægger firmaet at sælge, og på hvilke markeder?
3. Værdiskabelse: Hvordan ønsker firmaet at tiltrække kunder? Hvilke fordele er der ved at vælge netop det firma?
4. Kerneaktiviteter: Hvilke værdiskabende aktiviteter ønsker firmaet at fokusere på og hvordan vil det udføre dem?



Komponenter i forretningsstrategien, [side 18].

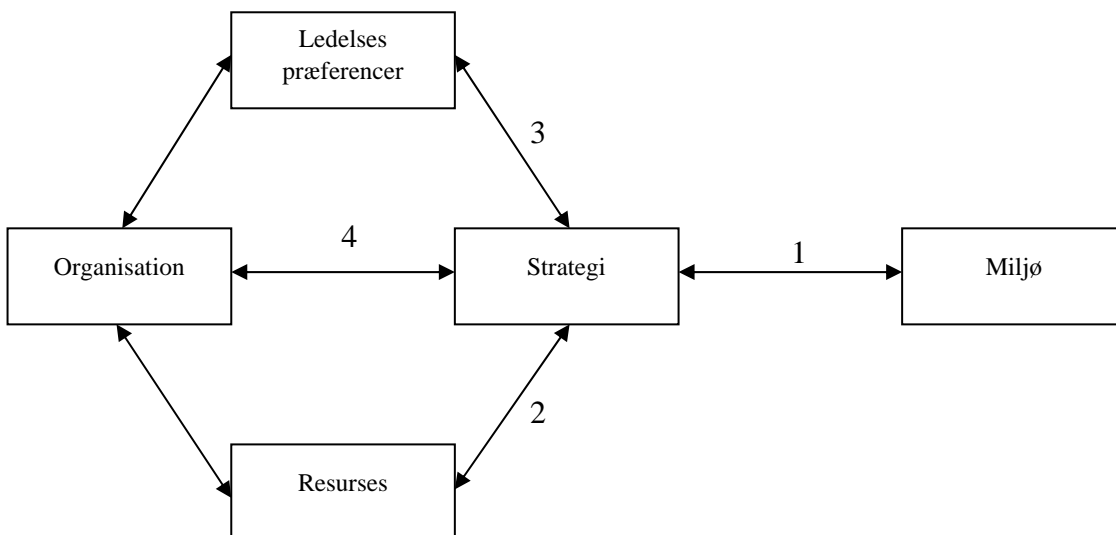
Strategi defineres med disse fire komponenter: mål, markedsfokus, værdiskabelse og kerneaktiviteter. Hver af disse komponenter repræsenterer lidt af strategien.

### Kapitel 3: THE DIAMOND-E FRAMEWORK

THE DIAMOND-E FRAMEWORK er en vejviser til strategisk analyse. Der bliver set på de variabler der er nødvendige at tage i betragtning i analysen og strukturen og det kritiske forhold mellem dem. Strategi fortæller hvilke muligheder virksomheden forfølger i det omgivende miljø og hvilke ressourcer, samt noget om den organisationelle kapacitet.

Kapitlet beskriver de basale step i skabelse, revidering og evaluering af strategier. Hver variabel i modellen er direkte eller indirekte koblet til de øvrige. Det logiske princip i modellen er at der skal være konsistens mellem modellens parametre. Forskubber en parameter sig i virksomheden må de øvrige tilpasses således, at der igen opstår konsistens.

(s 43).



Numrene i figuren illustrerer den typiske fremgangsmåde i kontrollen for konsistens.

I beskrivelsen af processen for strategisk analyse, som de følgende kapitler omhandler, vil der blive refereret til *Diamond-e drill*. Det er en systematisk gennemgang af de hver af de vigtige sammenhænge der er i Diamond – e framework. Strategi og omgivelser, ressourcer, management preferences og organisation. Formålet med *the drill* afhængig af omstændighederne er at hjælpe med at vurdere om organisationen har den rigtige strategi, nye ideer og strategiske forslag samt vurderer specifikke strategiske forslag.

## **Kapitel 4: TOOLS FOR ENVIRONMENT ANALYSIS**

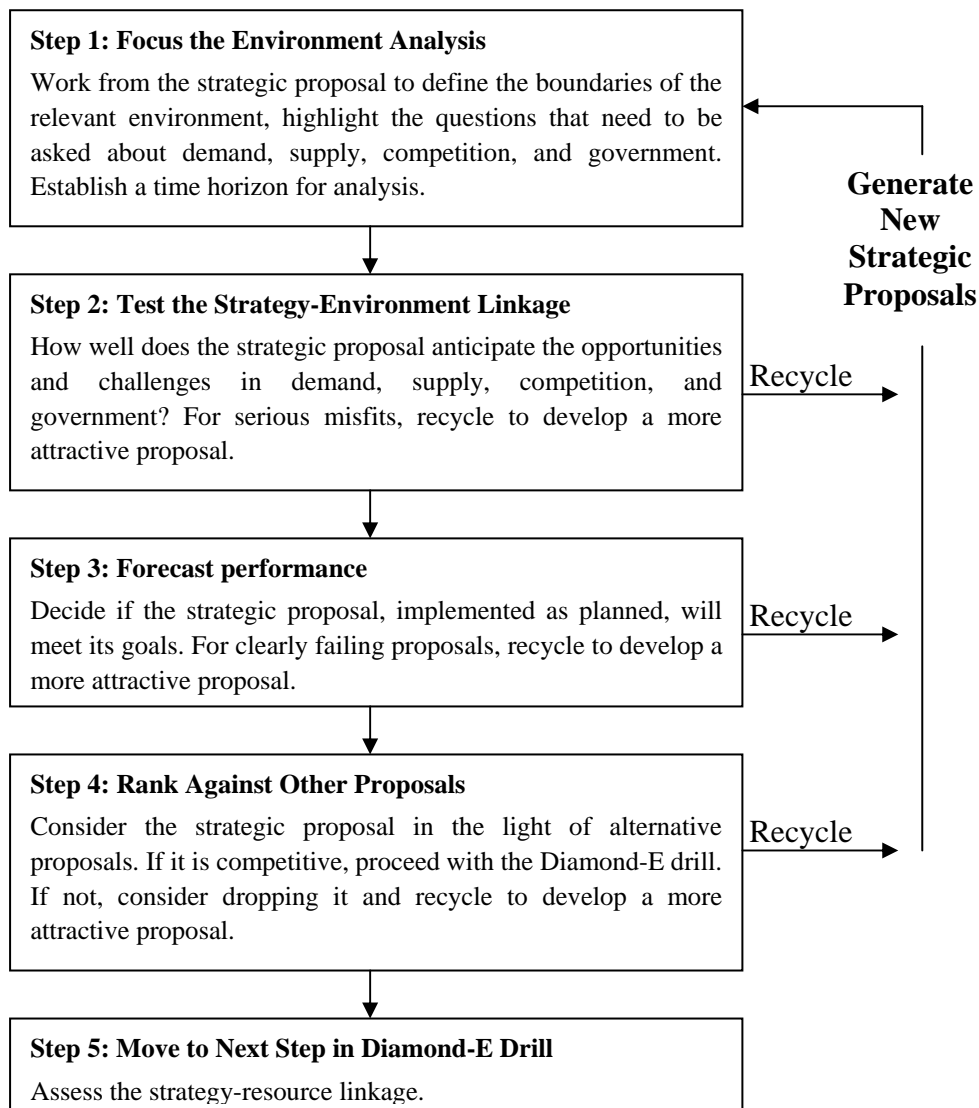
I kapitel 4 præsenteres forskellige modeller til at analysere det omgivende samfund med, det er vigtigt da konkurrence situationen hele tiden ændres.

- Porter's Five Forces Model
- Industry Value Chain
- Cooperation and Competition: Game theory
- PEST
- Scenario Planning
- New Economy Models
- Global Industry Models

Der præsenteres mange værktøjer i kapitel 4. Det forventes ikke at vi kan bruge alle disse værktøjer, det foreslås at man bruger dem som en mental tjekliste, så man kan benytte de værktøjer der er det rigtige i den gældende situationen. (se side68)

## **Kapitel 5: ENVIRONMENT ANALYSIS: THE STRATEGY-ENVIRONMENT LINKAGE**

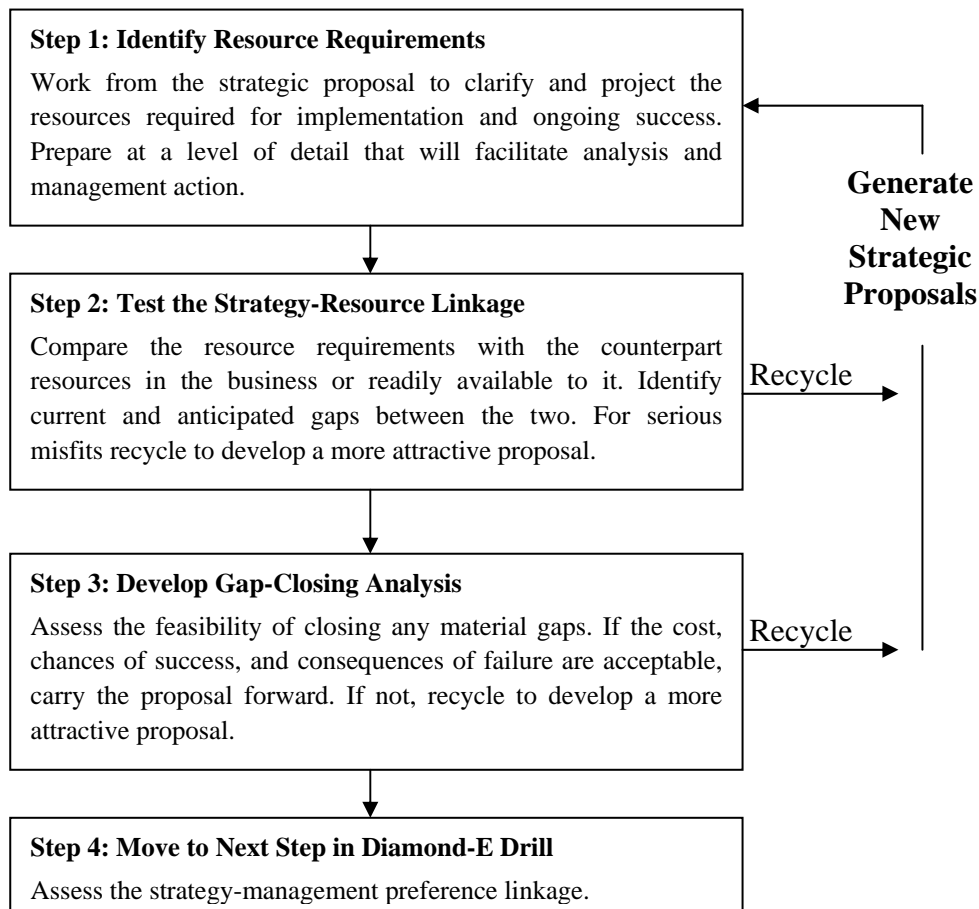
I kapitel fem præsenteres det hvorledes man kan analysere sammenhængen mellem strategi og det omgivende miljø. En af de første udfordring i det omgivende miljø bliver at finde og fokusere på de faktorer der bliver afgørende for de strategiske forslag.



(s.69)

## Kapitel 6: RESSOURCE ANALYSIS: THE STRATEGY- RESSOURCE LINKAGE

Når analysen vedrørende det omgivende samfund er lavet og man har en strategi man gerne vil have implementeret er det næste spørgsmål hvilke ressource skal der bruges og hvilke ressourcer har virksomheden til rådighed. Ressourcer giver virksomheder mulighed for at agere, og implementerer en strategi eller et strategi forslag for vi brug for en investering.



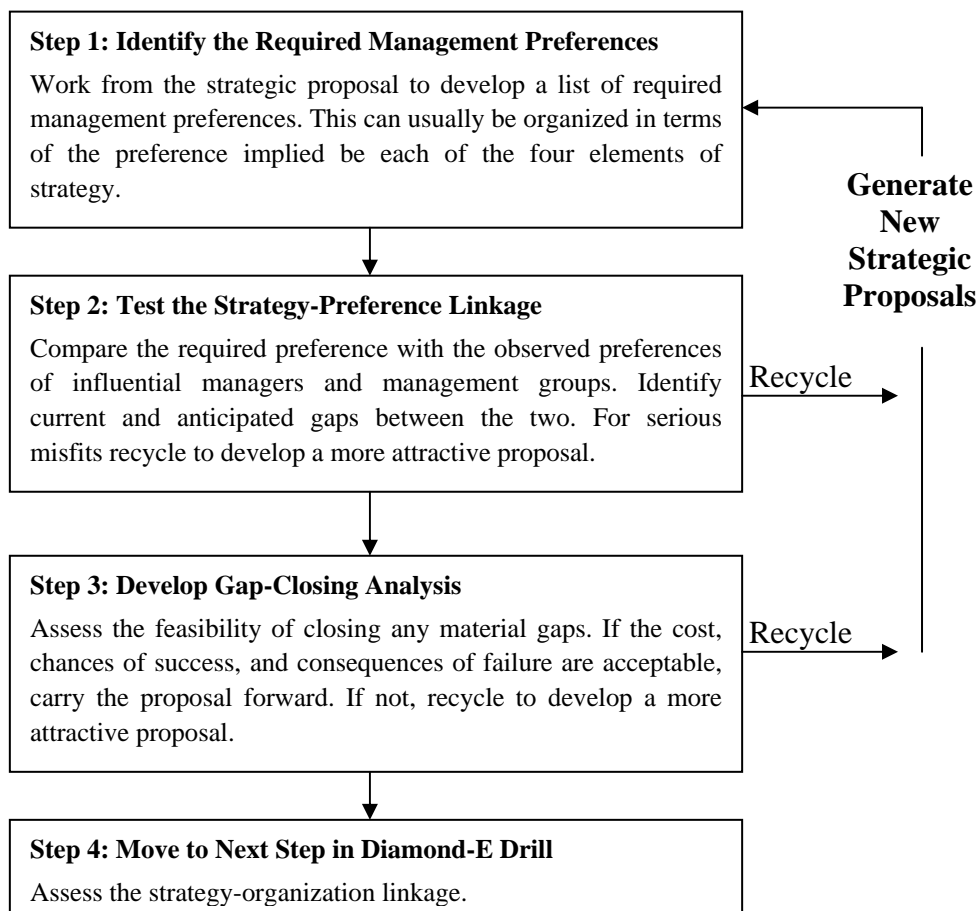
(s. 101)

Ressource analyse er et vigtigt trin i Diamond –E drill. Denne analyse fungerer som filter hvor der sorteres urealistiske strategi forslag fra, men nye forslag og ideer opstår også ofte i denne proces.

## Kapitel 7: MANAGEMENTPREFERENCE ANALYSIS: THE STRATEGY-MANAGEMENT PREFERENCE LINKAGE

Målet med at lave en "management preference" analyse er for at identificere om der mellem nogle medarbejdere og de strategier der er vigtig for virksomheden, og pege på de handlinger der er nødvendige for at løse dem. Konflikter opstår ofte når ledere er imod en strategi eller et strategi forslag der virker som en god ide for virksomheden. Eller hvis ledere fastfryser en strategi der ikke er tidssvarende.

Fokus bør ligge på at bruge de foreslåede strategier til at identificere og beskrive ledelsens præferencer med.

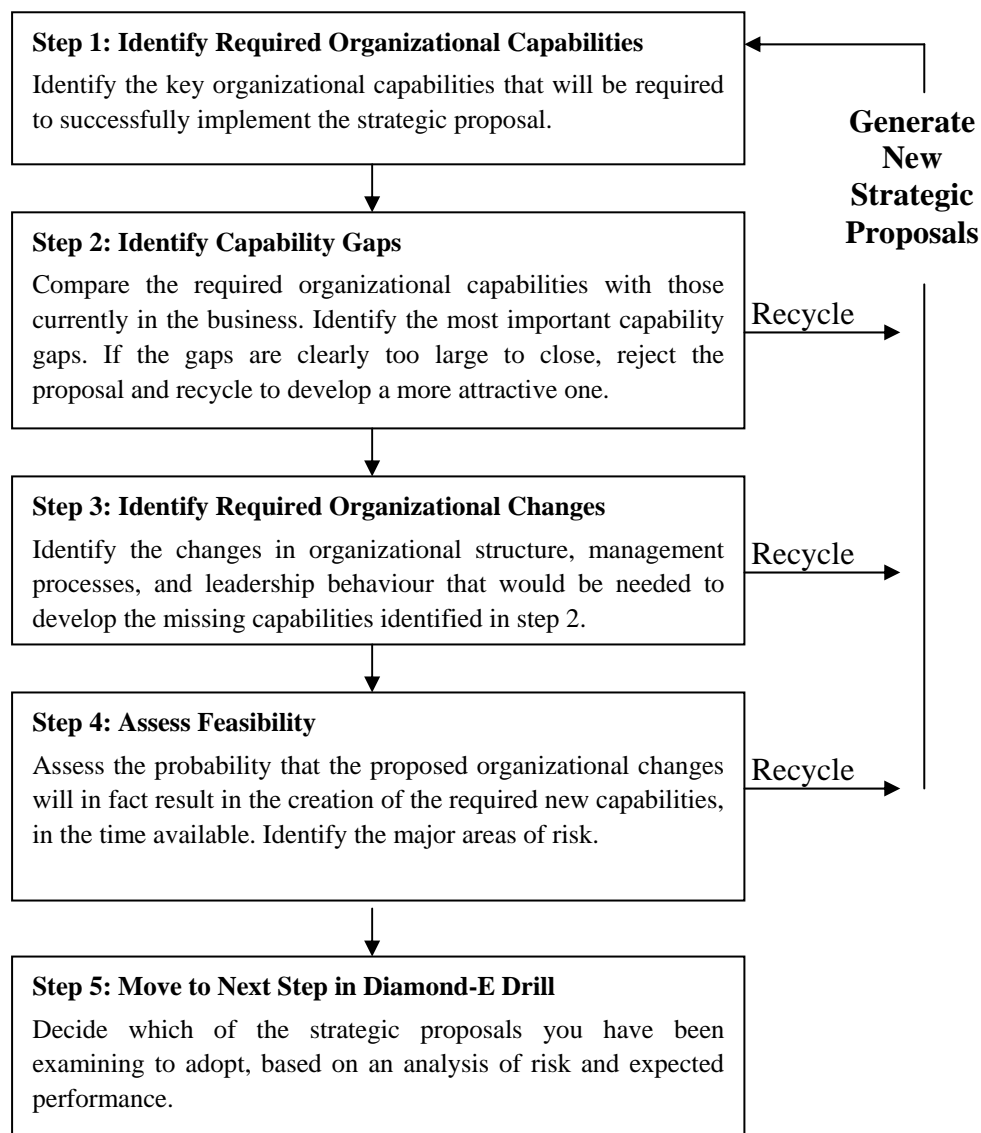




Side125

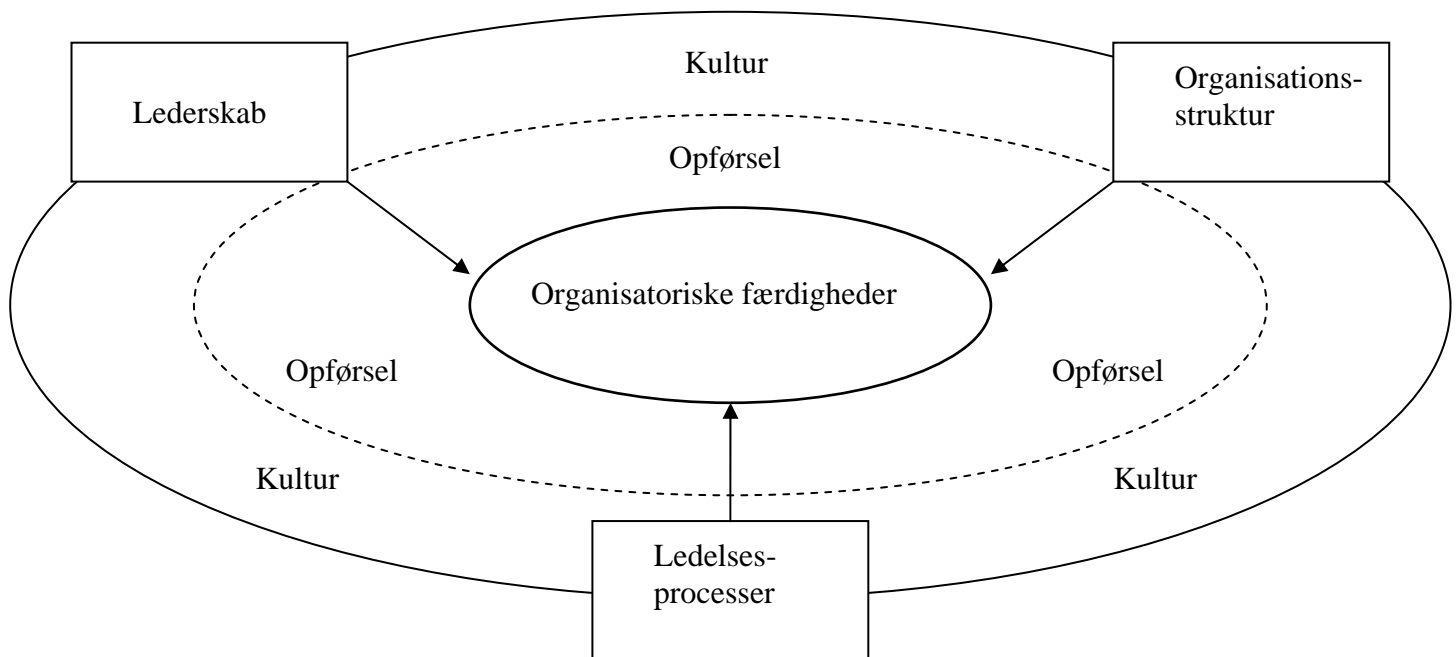
## Kapitel 8: STRATEGY AND ORGANIZATION

I dette kapitel fokuseres på om organisationens medarbejdere er kollektivt istand til at arbejde sammen.



Side 138

I kapitel otte beskrives at vejen til at ændre en organisations færdigheder går gennem tre virkemidler, den måde der udøves ledelse på i organisationen, organisationsstrukturen og endelig ledelsesprocesserne. I



Organisationsstrukturen skal ses som et virkemiddel, og forstås helt konkret som den måde ressourcerne er fordelt omkring opgaveløsning og organisationens rapporteringsstruktur. Ledelses processerne er de processer, der anvendes til at styrevirksomheden og dens ressourcer, Det vil sige beslutningsprocesser, operationelleprocesser samt vurderings- og belønningsprocesser.

### Kapitel 9: STRATEGIC CHOISE

Efter analysen er det tid til at lave et strategi valg, forhåbentligt et attraktivt valg der kan arbejdes videre udfra.

For at få succes med implementeringen af den valgte strategi er det ofte nødvendigt at ændre organisationen.

### Kapitel 10: IMPLEMENTING STRATEGY: CHANGE AGENDA AND STARTING CONDITIONS

Der er blevet præsenteret en proces til af planlægge ændringer som består af fire dele.

1. idetificerer forandgings planen
2. identificerer starts betingelserne
3. udvikle retningslinier for forandringer
4. udfører en specifik handlingsplan

**Kapitel 11: IMPLEMENTING STRATEGY: GUIDLINES AND ACTION**

Dette kapitel har givet nogle retningslinier så man kan gå fra at ændre enkelte ting, til at starte et program med operationelle retningslinier i en detaljeret strategiplan. Forberedelserne handler i høj grad om forandrings villighed hos medarbejderne.

Det sidste trin i planlægningen er at sørge for de ændringer der kommer følger et logisk mønster. De store skridt i denne proces er:

- 1 Definer bestemte tids perioder.
- 2 Vis de nøglepersoner der er at det er vigtigt det de laver i de mellemliggende perioder.
- 3 Definer dine prioriteter, mål, taktikker og handlingsplan indenfor den angivne tidsperiode.