

eStudie.no – presenterer:

Mål & strategi

Skrevet av: Kjetil Sander © August 2020



Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 SAMMENHENGEN MELLOM MÅL - STRATEGI – ANALYSE	5
1.1 ANALYSE AV ARBEIDSBETINGELSENE	6
1.2 HVORFOR UTARBEIDE MÅL FØR STRATEGI?	6
1.3 ARBEIDSMODELL	7
2 MÅL (MÅLSETNING)	8
2.1 HVA ER ET MÅL (MÅLSETTING)?	8
2.2 LANGSIKTIGE OG KORTSIKTIGE MÅL	8
2.3 ET MÅL KREVER AT VI HAR ET PROBLEM	8
2.4 MÅL STØRRELSE	9
2.5 KVANTITATIVE- OG KVALITATIVE MÅL	9
2.6 HVORFOR TRENGER VI ALLE ET MÅL?	9
2.7 MÅL ER DRIVKRAFTEN (MOTIVASJONEN) BAK ALL ATFERD	10
2.8 MÅL ELEMENTER OG MÅLKRAV	10
2.9 MÅLTYPEN	10
2.9.1 <i>Resultat- og prestasjonsmål</i>	10
2.9.2 <i>Offisielle/uoffisielle mål</i>	11
2.10 MÅLPERIODE	11
2.11 MÅLPRIORITERING	12
2.12 MÅLENE MÅ ORGANISERES I EN MÅL-PYRAMIDE	12
2.13 SMART MÅL	13
2.13.1 <i>S = Spesifikt mål</i>	13
2.13.2 <i>M = Målbart mål</i>	14
2.13.3 <i>A = Attraktivt mål (oppnåelige mål)</i>	15
2.13.4 <i>R = Realistiske mål</i>	15
2.13.5 <i>T = Tidsfestet mål</i>	15
2.13.6 <i>Konsekvensene ved å bruke SMART mål</i>	16
2.13.7 <i>Andre mål-modeller</i>	16
2.13.8 <i>Opphav</i>	16
2.14 HD CORD MÅL	17
2.14.1 <i>H = Hierarkiske mål</i>	17
2.14.2 <i>D = Beskrivende mål</i>	17
2.14.3 <i>C = Kontrollerbare mål</i>	17
2.14.4 <i>O = Objektive mål</i>	17
2.14.5 <i>R = Realistiske mål</i>	18
2.14.6 <i>D = Utviklende mål</i>	18
2.14.7 <i>Konsistente mål</i>	18
2.15 SYSTEMATISK MÅLFORMULERING	18
2.15.1 <i>Resultattype</i>	18
2.15.2 <i>Resultatkra</i>	20
2.15.3 <i>Arbeidsmål</i>	21
2.15.4 <i>Handlingsplan</i>	21
3 STRATEGI	22
3.1 MÅL OG STRATEGI MÅ SES I SAMMENHENG	22
3.2 HVA ER EN STRATEGI?	22
3.3 GÅR UT PÅ Å SE HELHETEN OG TREKKE OPP FREMTIDENS KURS	23
3.4 STRATEGIUTFORMING	23

3.5 STRATEGIENS FORMÅL	25
3.6 MINTZBERG`S "10 STRATEGISKE SKOLER"	25
3.7 STRATEGIENS 5 P-ER	26
3.7.1 <i>Strategi som Plan</i>	26
3.7.2 <i>Strategi som manøver (Ploy)</i>	26
3.7.3 <i>Strategi som mønster (Pattern)</i>	26
3.7.4 <i>Strategi som Posisjon</i>	26
3.7.5 <i>Strategi som Perspektiv</i>	27
3.8 OPERASJONELL EFFEKTIVITET ER IKKE EN STRATEGI	27
3.9 TRADE-OFFS	28
3.10 FIT	28
3.11 STRATEGIENS FIRE HOVEDPRINSIPPER	29
3.11.1 <i>Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastning</i>	29
3.11.2 <i>Strategi er en handlingsmåte som krever tankevirksomhet og kreativitet</i>	29
3.11.3 <i>Strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og omgivelsene</i>	29
3.11.4 <i>Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig</i>	29
3.12 HVA FORTELLER STRATEGIEN INGENTING OM?	30
3.13 5 SENTRALE STRATEGISKE SPØRSMÅL	30
3.14 STRATEGISK INTENSJON	30
3.15 IDENTIFISERING AV STRATEGISKE ALTERNATIVER	31
3.16 FORMULERING OG IMPLEMENTERING	31
3.17 STRATEGI I ET HISTORISK PERSPEKTIV	32
3.17.1 <i>1950-tallet</i>	32
3.17.2 <i>1960-tallet</i>	32
3.17.3 <i>1970-tallet</i>	32
3.17.4 <i>1980-1990 tallet</i>	32
3.17.5 <i>Etter år 2000</i>	32
3.17.6 <i>Den historiske utviklingen</i>	33
3.18 STRATEGI SOM PRAKSIS	33
3.18.1 <i>Tre perspektiver</i>	34
3.18.2 <i>Praksis</i>	34
3.18.3 <i>Utøvere</i>	34
3.18.4 <i>Praksiser</i>	35
3.18.5 <i>Rammeverk for strategy as practice</i>	36
3.18.6 <i>Strategiske episoder</i>	37
3.18.7 <i>Kommunikasjon</i>	37
3.18.8 <i>Tids- og målorienterte episoder</i>	38
3.18.9 <i>Strategiske endringer</i>	38
3.18.10 <i>Kritikk av strategy as practice</i>	39
3.19 MINTZBERG`S 10 STRATEGI SKOLER	39
3.19.1 <i>Designskolen</i>	39
3.19.2 <i>Planleggingsskolen</i>	40
3.19.3 <i>Posisjoneringsskolen</i>	40
3.19.4 <i>Entreprenørskolen</i>	41
3.19.5 <i>Den kognitive skolen</i>	41
3.19.6 <i>Læringskolen</i>	41
3.19.7 <i>Maktskolen</i>	42
3.19.8 <i>Kulturskolen</i>	42
3.19.9 <i>Omgivelsesskolen</i>	42
3.19.10 <i>Konfigurasjonsskolen</i>	43
3.19.11 <i>Dagens situasjon</i>	43
4 TAKTIKK	45
4.1 PROGRAM OG HANDLINGSPLANER	45
5 MÅLKORT	46

6 KILDER49

1 Sammenhengen mellom mål - strategi - analyse

Det finnes mange måter å gjennomføre selve planleggingen på. De fleste modellene bygger imidlertid på følgende tre grunnpillarer:

1. **Presisering av mål man ønsker å oppnå**
2. **Analyse av arbeidsbetingelsene man arbeider under.**
3. **Fastsettelse av strategier for hvordan man skal nå oppsatte mål.**

Det er viktig å være klar over at disse tre momentene er intimt bundet sammen i et nettverk av gjensidige årsaksforhold. Årsaksforholdet kan forklares slik:

Ettersom det er umulig å sette seg ett realistisk mål, uten at vi bestemmer oss for hvordan vi skal gå frem for å nå dette målet, må utviklingen av mål og strategi, for en bedrift vil dette si [forretningsmålet](#) og [forretningsstrategien](#), ses på som en og samme prosess.

En prosess som igjen er avhengig av at vi på forhånd har gjennomført en skikkelig [situasjonsanalyse](#) som omfatter alle aktørene i markedssystemet som kan tenke seg å påvirke selskapets kurs i planperioden.

En realistisk presisering av virksomhetens mål kan ikke skje uten hensyn til forutsetningene og mulighetene for å finne en strategi som leder til det oppsatte målet. Fastsettelse av mål, analysen av forutsetningene og utviklingen av strategien må derfor skje i en sirkelgang hvor man prøver å skape harmoni mellom mål, arbeidsbetingelser og midler.

