

Kjetil Sander presenterer:

estudie.no

Strategisk ledelse



- Hva er strategisk ledelse og –planlegging?
- Hvordan skape konkurransefortrinn og vekst i en virksomhet?
- Modell for strategisk ledelse
- Hvordan skrive en god forretningsplan?

Skrevet av:
Kjetil Sander

Utgitt av:
eStudie.no

Revisjon:
2.0 (August 2017)

Innhold

1 Mål – Strategi – Taktikk	12
1.1 Mål	12
1.1.1 Hvorfor trenger alle virksomheter et mål?	13
1.1.2 Måleperiode	14
1.1.3 Mål størrelse	14
1.1.4 Mål elementer	14
1.1.5 Måltyper:	15
1.1.6 SMART mål	16
1.1.7 HD Cord - generelle krav til et mål	17
1.1.8 Systematisk målformulering	18
1.1.9 Resultattype	18
1.1.10 Resultatkrav	20
1.1.11 Arbeidsmål	21
1.2 Strategi	22
1.2.1 Hva er en strategi?	22
1.2.2 Trekker om fremtidens kurs	23
1.2.3 Går ut på å se helheten	24
1.2.4 5 sentrale strategiske spørsmål	24
1.2.5 Hva forteller strategien ingenting om?	24
1.2.6 Strategiens 5 P-er	25
1.2.7 Strategisk intensjon	26
1.2.8 Identifisering av strategiske alternativer	26
1.3 Taktikk	27
1.4 Sammenhengen mellom mål - strategi – analyse	29
1.4.1 Analyse av arbeidsbetingelsene	30
1.4.2 Hvorfor utarbeide mål før strategi?	31
2 Strategisk ledelse	32
2.1 Hva er strategisk ledelse?	32
2.2 Hvorfor strategisk ledelse?	32
2.3 Formålet med strategisk ledelse	33
2.4 Modell for strategisk ledelse	33
2.4.1 Environmental Scanning (Situasjonsanalyse):	34
2.4.2 Strategy Formulation (Forretningsstrategi):	35
2.4.3 Strategy Implementation (Strategi implementering):	35
2.4.4 Evaluation and Control (Evaluering og kontroll):	35
2.5 Arbeidsmodell for strategiske ledelse	36
2.6 utfordringer ved strategisk ledelse	36
2.7 Mintzberg`s 10 strategi skoler	38
2.7.1 Designskolen	38
2.7.2 Planleggingsskolen	39
2.7.3 Posisjoneringskolen	39
2.7.4 Entreprenørskolen	40
2.7.5 Den kognitive skolen	41
2.7.6 Læringsskolen	41
2.7.7 Maktskolen	42
2.7.8 Kulturskolen	42
2.7.9 Omgivelsesskolen	43

2.7.10	Konfigurasjonsskolen	43
2.7.11	Dagens situasjon.....	44
3	Strategisk planlegging.....	46
3.1	Strategisk-, taktisk- og operativ planlegging	46
3.1.1	Strategisk plan.....	48
3.1.2	Taktisk plan	48
3.1.3	Handlingsplan	48
3.2	Hvorfor strategisk planlegging ?.....	49
3.2.1	Gir selskapet et mål og en langsiktig kurs.....	49
3.2.2	Ingen beslutninger blir bedre enn informasjonen den bygger på	49
3.2.3	Krever en kritisk selvransakelse	49
3.2.4	Resulterer i et "kart som viser veien til målet"	50
3.2.5	Gjør ressursplanlegging mulig	50
3.2.6	Suksessen avgjøres av fleksibiliteten.....	50
3.3	Fra nå-situasjon til ønsket situasjon	51
3.4	Alt er i en konstant endring	51
3.5	Forankring av strategien	52
3.6	Helhetlige tenking	53
3.7	Top-down fremgangsmåte	54
3.8	Hvordan organisere planleggingen?.....	55
3.8.1	Må involvere alle.....	55
3.8.2	Planleggingsprosessen er minst like viktig som selve planen.....	55
3.9	Strategiske hovedhindringer	57
3.10	Usikkerhet	57
3.11	Friksjon.....	58
3.12	Fleksibilitet	59
3.13	Kvalitet.....	59
3.14	Størrelse og styrke	60
3.15	Halve oppskriften på suksess, er å oppnå fremgang ved å unngå å gjøre feil.....	61
3.15.1	Suksessfaktor 1 – Produkt/tjeneste (verditilbudet).....	62
3.15.2	Suksessfaktor 2 – Markedet & markedskommunikasjon	66
3.15.3	Suksessfaktor 3 – Ledelse, kompetanse og verdiskapning.....	69
3.15.4	Suksessfaktor 4 – Finansielle forhold	75
4	Konkurransefortrinn	79
4.1	Ressurser + evner = Konkurranseskraft.....	80
4.2	Målet er å skape varige konkurransefortrinn	81
4.3	Realiserte og potensielle konkurransefortrinn.....	82
4.4	Varige og kortsiktige konkurransefortrinn	82
4.5	Hvordan skape konkurransefortrinn?	83
4.5.1	Ressursanalyse:	83
4.5.2	Hva er en ressurs?	84
4.5.3	Hvilke krav stilles til en ressurs?	85
4.5.4	Kjennetegn ved ressurser	85
4.5.5	Ressursforvaltning.....	86
4.5.6	Hvilke ressurser har en virksomhet?	86
4.5.7	Naturressurser	87
4.5.8	Menneskelige ressurser	88
4.5.9	Fysiske ressurser.....	89
4.5.10	Teknologiske ressurser	90

4.5.11	Relasjonsbaserte ressurser	90
4.5.12	Økonomiske ressurser	90
4.5.13	Grunnlaget for valg av konkurransefortrinn og konkurrentstrategi	91
4.6	Verdikjedeanalyse.....	92
4.6.2	SVIMA-testen avgjør konkurransefortrinnets holdbarhet	98
4.6.3	Evneanalyse	99
4.6.4	Valg av ressurser og evner	99
4.7	Drivere for konkurransefortrinn	100
4.8	KIKK modellen	101
4.9	SWIMA / VRIO – analyse.....	105
4.9.1	VRIO - analyse	106
4.9.2	SVIMA - analyse	109
4.10	Konkurrentanalyse («5 forces»)	112
4.11	5 konkurransekrefter («5 forces»).....	113
4.11.1	Konkurransekreftene avgjør bransjens lønnsomhet	113
4.11.2	Trusler fra nye inntrengere	114
4.11.3	Trusler fra substitusjon	118
4.11.4	Leverandørens maktposisjon	119
4.11.5	Kundenes maktposisjon	121
4.11.6	Bransjens konkurranse intensitet	122
4.11.7	Makroforhold.....	124
4.11.8	Modellens fordeler og ulemper	127
4.12	Gerilja synet på konkurransefortrinn	127
4.13	Kundeverdianalysen avgjør de strategiske valgene.....	128
4.14	Forretningstrategier.....	129
4.15	Miles og Snows generiske forretningsstrategier	129
4.15.1	Prospector (angriper)	129
4.15.2	Defender (forsvarer)	130
4.15.3	Analyser (både og)	130
4.15.4	Reactor (utilpass).....	131
4.15.5	Teoriens svakheter.....	131
4.16	Porters generiske konkurrentstrategier.....	132
4.16.1	Hva forteller Porter`s konkurrentstrategi oss?	132
4.16.2	3 mulige konkurrentstrategier	132
4.16.3	Kostnadsleder	133
4.16.4	Differensieringsstrategier.....	138
4.16.5	Konsentreringstrategi.....	142
4.16.6	Blanding strategier	144
4.16.7	Svakheter og mangler ved Porter`s modeller	145
4.17	Teknologiske fortrinn som konkurransefortrinn.....	148
4.17.1	Teknologi som kortvarig konkurransefortrinn	149
4.17.2	Verdiskapning som konkurransefortrinn	149
4.17.3	Kunnskap som konkurransefortrinn.....	150
4.18	Business Intelligence (BI) som konkurransefortrinn.....	151
4.18.1	Hva er business intelligence?	151
4.18.2	Et viktig konkurransefortrinn	153
4.18.3	Skape viten ut av rådata	153
4.18.4	Hva er formålet med business intelligence?	155
4.19	Salg og distribusjon som konkurransefortrinn	157
4.19.1	Enerettsavtaler.....	157

4.20	Omdømme om konkurransefortrinn.....	158
4.20.1	Hva er profil og image?.....	158
4.20.2	1 av 6 konkurransevirkemidler.....	159
4.20.3	Et viktig konkurransefortrinn	159
4.20.4	Corporate branding (omdømme) vs. product branding (merkevarebygging).....	159
4.20.5	Hvorfor er et godt omdømme viktig?	160
4.20.6	Hva skaper omdømme?.....	163
4.20.7	Samsvaret mellom hva virksomheten er, gjør og sier avgjør omdømme.....	165
4.21	Økologi som konkurransefortrinn.....	166
4.21.1	Hva er ØKO-modellen?	168
4.21.2	Målet er å skape bærekraftig utvikling.....	168
4.21.3	Fra ren økonomisk tenkning til en integrert tenkning	169
4.21.4	Økologien setter rammebetingelsene for økonomien.....	169
4.21.5	Økologi er et fremtidig konkurransefortrinn.....	170
4.22	4 mulige forretnings- og verdiskapningmodeller.....	171
4.22.1	Strategi 1: Destruktiv verdiskapningprosess.....	172
4.22.2	Strategi 2: Økonomisk verdiskapningprosess.....	173
4.22.3	Strategi 3: Økologisk verdiskapningprosess	174
4.22.4	Strategi 4: Øko-vennlig verdiskapningprosess	174
4.22.5	Hvilke virksomheter passer ØKO-modellen for?	175
4.22.6	ØKO-modellen som et strategisk beslutningsverktøy	178
4.22.7	ØKO-modellens 10 forutsetninger	188
5	Forretningsplan.....	191
5.1	Hva er en forretningsplan?	191
5.2	Hvem trenger en forretningsplan?	192
5.3	Hvilken funksjon har en forretningsplan?	192
5.4	Bygger på en strategisk situasjonsanalyse	193
5.5	Trekker opp den strategiske kjernen	194
5.6	Skape samsvar mellom hva bedriften er, gjør og sier.....	194
5.7	Hvor lang tid tar det å utvikle en forretningsplan?	195
5.8	Forretningsplanens innhold	196
5.9	Et sammendrag av virksomhetens strategiske planlegging.....	197
5.10	Anbefalt planleggingmodell for forretningsplanen.....	199
5.11	Forretningsplanen må støttes av del-planer	200
5.12	Et organisk dokument	201
5.13	Rullende planlegging.....	201
6	Situasjonsanalyse.....	202
6.1	Hva er en situasjonsanalyse?.....	202
6.2	Hva er en situasjonsanalyse (forutsetningsanalyse)?	203
6.3	Hva er formålet med en situasjonsanalyse?	204
6.4	Hvilke forhold må inngå i en situasjonsanalyse?	205
6.5	Due Diligence	207
6.5.1	Hva er due diligence?	207
6.5.2	Definisjon >> Due diligence	208
6.5.3	Anvendelse av due diligence.....	208
6.5.4	Hvorfor gjennomføre en due diligence?.....	209
6.5.5	Formålet med due diligence	211
6.5.6	Hvilke typer due diligence finnes?	213

6.5.7	Hva inngår i en due diligence?	214
6.5.8	Gjennomføring av due diligence	214
6.5.9	Oppsummering:.....	215
7	Forretninggrunnlaget.....	217
7.1	Forretningside (misjon og visjon)	219
7.1.1	Oppbygningen av en forretningside.....	220
7.1.2	Historie	220
7.1.3	Ide	221
7.1.4	Misjon	222
7.1.5	Visjon	224
7.1.6	Oppsummering.....	225
8	Verdigrunnlaget	227
8.1	Hva er en verdi og et verdigrunnlag?.....	228
8.2	Fellesverdiene som danner kulturen.....	229
8.3	Hvorfor trenger vi et verdigrunnlag?	229
8.4	Verdiskapningprinsipp	231
8.5	Moralske prinsipper (verdier)	232
8.6	Universelle verdier.....	233
8.7	Verdistandard.....	233
8.8	Grunnverdier	234
8.9	Verdinormer	235
8.10	Oppsummering	236
9	Corporate Governance	237
9.1	Hva er Corporate Governance?	237
9.2	Sentralt kapittel i forretningsplanen.....	238
9.3	Verdipyramide	239
9.4	Corporate Governance modell for aksjeselskaper	239
9.4.1	Vedtekter og aksjonæravtale	240
9.4.2	Generalforsamling, styre og daglig leder	240
9.4.3	Bedriftsforsamling	241
9.4.4	Andre interessenter	241
9.4.5	Revisor	242
9.5	Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse	242
10	Strategisk kjerne	244
10.1	Utleidet av forretninggrunnlaget	245
10.2	Påvirkes av markedsystemet.....	245
10.3	Forretningsplanen angir den strategiske kjernen.....	246
10.4	Hva inngår i strategisk kjerne?.....	246
10.5	Tidsperspektiv:	248
10.6	Måles etter resultatene de når	248
10.7	Målkort som bygger på et strategikart.....	249
11	Forretningsmodell.....	250
11.1	En kritisk suksessfaktor.....	251
11.2	Hva skal forretningsmodellen gi svar på?.....	252
11.3	Ikke det samme som en forretningsstrategi.....	253
11.4	Mulige forretningsmodeller.....	253
11.4.1	The Business Model Generation.....	254
11.4.2	Methlie og Pedersen`s forretningsmodell	255
11.4.3	Ballon`s forretningsmodell	255

11.4.4	Petrovic`s forretningsmodell	255
11.4.5	Johnson`s rammeverk for forretningsmodellen	256
11.4.6	Business Model Canvas	256
11.5	3 suksesskriterier for forretningsmodellene	262
11.6	Suksessfaktor 1 – Verdilbudet	264
11.6.1	Hva skaper verdilbudet?	264
11.6.2	Verdilbudet defineres av konkurransevirkemidlene	265
11.6.3	Markedsføringsmiksen uttrykker verdilbudet.....	265
11.6.4	Verdilbudet må skreddersys målgruppen.....	266
11.6.5	Beskriv alle 5-produktdimensjonene når verdilbudet skal defineres 266	
11.6.6	Skapes av samspillet mellom kunde- og prosessperspektivet	267
11.6.7	Beskrivelse av verdilbudet.....	268
11.7	Suksessfaktor 2 - Kunderelasjoner	269
11.7.1	Kunderelasjoner skapes gjennom relasjonsmarkedsføring.....	269
11.7.2	Kunderelasjonens betydning for valg av forretningsmodell.....	270
11.8	Suksessfaktor 3 - Inntektsmodell	270
11.8.1	Inntektsmodell typer	271
11.8.2	Direkte inntektsmodell	271
11.8.3	Kjøpemodeller.....	272
11.8.4	Leiemodeller	275
11.8.5	Indirekte inntektsmodell	278
11.8.6	Innholdsbaserte og transportbasert inntektsmodeller	279
11.8.7	Inntektsdeling.....	280
11.8.8	Verdivurderingstrategi	280
11.8.9	Inntektsmodellen må passe med virksomhetens verdiskapningprosess	281
11.8.10	Innteksoptimalisering.....	281
11.8.11	VELDEDIGHET modellen.....	284
11.8.12	Multi-level markedsføring (MML)	285
11.8.13	Freemium.....	285
11.8.14	Priselastisiteten avgjør virkemidlenes effekt	285
11.9	Forretningsmodellens skalerbarhet.....	286
11.9.1	Skalerbarhet i produksjon	287
11.9.2	Skalerbarhet i distribusjon	287
11.9.3	Skalerbarhet i nettverk	287
11.9.4	Skalerbarhet i infrastruktur.....	287
11.9.5	Hvor skalerbar er virksomhetens forretningsmodell?.....	288
11.10	ØKO-modellen er fremtiden forretnings- og verdiskapningmodell 288	
11.10.1	Hva er en ØKO-modell?	289
11.10.2	Målet er å skape bærekraftig utvikling	289
11.10.3	Fra ren økonomisk tenkning til en integrert tenkning	290
11.10.4	Økologien setter rammebetingelsene for økonomien	291
11.10.5	En viktig del av ressursforvaltningen.....	292
11.10.6	Økologi er et fremtidig konkurransefortrinn	292
11.11	Nettbasert forretningsmodeller.....	293
11.11.1	Nettbasert forretningsmodell: fordeler/ulempes	294
11.12	Forretningsmodeller for et kommersielt nettsted.....	295
11.12.1	8 mulig nettbaserte forretningsmodeller	296

12 Forretningsmål	297
12.1 Hva er et forretningsmål?	297
12.2 Forretningsmålet - virksomhetens overordnede mål	298
12.3 Hvem skaper virksomheten verdier for?	299
12.4 Resultat mål	299
12.5 Resultatmålet angis gjennom en mål-pyramide.....	300
12.6 Selskapsverdi:	301
12.7 Omsetningsmål:.....	302
12.7.1 MARKEDSANDEL.....	303
12.7.2 KONTANSTRØM.....	303
12.8 Vekstmål:.....	304
12.8.1 Vektmålet må passe med virksomhetens ressurser	306
12.8.2 Strategisk-, taktisk- og operativt vekstmål.....	306
12.8.3 Vekststyrke: Vekst, konsolidering eller tilbakegang?	307
12.8.4 Vekstområde	308
12.8.5 Fem viktige vekstområder	309
12.8.6 Markedsvekst (Kundeperspektivet)	309
12.8.7 Ressursvekst (Ressursperspektivet).....	309
12.8.8 Prosessforbedringer (Prosessperspektivet)	310
12.8.9 Supportforbedringer (Supportperspektivet).....	311
12.8.10 Systemvekst (Virksomheten som helhet)	311
12.8.11 Ekspansjonmatrisen	312
12.9 Lønnsomhetsmål:.....	316
12.9.1 RETURN ON INVESTMENT (ROI).....	317
12.9.2 Return on Capital Employed (ROCE)	318
12.9.3 RESIDUALE INCOME (RI).....	319
12.9.4 Economic Value Added (EVA).....	320
12.9.5 Return on Sales (ROS).....	320
12.9.6 Lønnsomhetsmål for selvstendige enheter	321
12.9.7 Dekningsbidrag.....	322
12.9.8 Kontrollerbart overskudd	323
12.9.9 Divisjonsbidrag	323
12.9.10 Overskudd før skatt.....	324
12.9.11 Driftsresultat.....	324
12.9.12 Resultat etter finansielle poster	325
12.10 Break-down eller build-up	326
12.11 Del-mål (system mål) i mål pyramiden	327
12.11.1 Styrings- og kontroll perspektivet:.....	328
12.11.2 Læring- og vekstperspektivet	328
12.11.3 Ressursperspektivet:	328
12.11.4 Kundeperspektivet:.....	328
12.11.5 Prosessperspektivet;	329
12.11.6 Supportperspektivet:	329
12.12 Hvilke krav må forretningsmålet oppfylle?	329
12.13 Kritikk mot de tradisjonelle økonomiske måltallene	330
12.13.1 Foreldet informasjon	330
12.13.2 Konkurransesituasjon	330
12.13.3 Kortsiktighet	331
13 Forretningsstrategi	332
13.1 Forretningsstrategiens formål.....	332

13.2	Skape varige konkurransefortrinn.....	333
13.3	Forretningsstrategiens innhold.....	334
13.3.1	Ressursforvaltning.....	334
13.4	Kundeverdier.....	334
13.5	Omdømme.....	335
13.5.2	Strategiske allianser.....	340
13.5.3	Kjedesamarbeid.....	343
13.5.4	Outsourcing.....	363
13.5.5	Retningen til den strategiske kjernen.....	372
13.5.6	Må bygge opp under forretningsideen.....	373
13.5.7	.. og et strategikart.....	373
13.6	Vekststrategi.....	387
13.6.1	Hvordan oppnå vekst?.....	387
13.6.2	Vekstens styrke.....	387
13.6.3	Posisjonen i livssyklusen avgjør vekstens styrke.....	388
13.6.4	3 mulige styrkestrategier for veksten.....	389
13.6.5	Tilbakegangstrategier.....	390
13.6.6	Konsolidering strategi.....	391
13.6.7	Sprangvis vekststrategi.....	391
13.6.8	Vekststrategier.....	392
13.6.9	Integrering strategi.....	393
13.6.10	Intensivering strategi.....	393
13.6.11	Diversifisering strategi.....	393
13.6.12	Vekst retning - fire grunnleggende vekststrategier.....	393
13.6.13	Konsentrering strategi.....	394
13.6.14	Vertikal vekst ("oppstrøms"/"nedstrøms").....	395
13.6.15	Horisontal vekst ("frem"/"tilbake").....	395
13.6.16	Differensiering strategi.....	396
13.6.17	Virkemiddelstrategi for vekst.....	396
13.6.18	Vanskelig å kombinere kjøpt og organisk vekst.....	397
13.6.19	Hva er best - oppkjøp eller organisk vekst?.....	398
13.6.20	Vekststrategier for et merke.....	398
13.6.21	Vekststrategien er en del av forretningsstrategien.....	410
13.6.22	Dagens, morgendagens og mulige forretningsområder.....	411
13.7	Strategiske retninger for den strategiske kjernen.....	414
13.7.1	Fire strategiske retninger for den strategisk kjernen.....	416
13.7.2	Strategi hierarki.....	418
13.8	Implementeringstrategi for virksomhetens planer.....	423
14	Presentasjon av forretningsplanen.....	424
14.1	Skriv på lesernes premisser!.....	424
14.2	Førsteintrykket er viktig.....	425
14.2.1	Skriv et superbra sammendrag (executive summary).....	425
14.2.2	Finn en balanse mellom bredde og dybde.....	425
14.2.3	Hva du sier er viktigere enn hvordan du sier det!.....	426
14.2.4	Bruk et godt skriftspråk.....	426
14.2.5	Teksten.....	427
14.2.6	Referanser.....	427
14.2.7	Sitater og fotnoter.....	427
14.2.8	Bilder og tegninger.....	428
14.2.9	Figurer og grafiske fremstillinger.....	428

14.2.10	Bruk ekstern kompetanse	428
14.3	Introduksjon og sammendrag (Styrets beretning).....	429
14.3.1	Introduksjon	429
14.3.2	Sammendrag (Styrets beretning)	429
14.3.3	Bakgrunn og generell beskrivelse.....	431
14.3.4	Corporate Governance (selskapsledelse)	434
14.3.5	Verditilbudet (produkter og tjenester).....	440

Forord

Denne e-boken tar for seg strategisk ledelse generelt og går i detalj igjennom hva strategisk planlegging er og hvorfor dette er viktig.

For å sikre en felles forståelse av nøkkelbegrepene i all planlegging, enten vi snakker om strategisk-, markeds-, organisasjons- eller økonomisk planlegging, starter vi med et generelt planleggingskapittel som tar for seg hva "Mål - Strategi – Taktikk" er og hvilke krav som stilles til begrepene. Sidene disse begrepene benyttes i all planlegging kommer dette kapittelet før kapitelet om hva strategisk ledelse er.

I kapitlet om strategisk ledelse går vi igjennom begrepet og hvorfor strategisk ledelse er viktig for alle virksomheter, før vi avslutter med Mintzberg's 10 strategiske skoler som forklarer mangfoldet i forståelsen av og bruken av begrepet strategisk ledelse.

I kapittelet om strategisk planlegging tar vi ikke bare for oss betydningen av begrepet og hvorfor strategiisk planlegging er nødvendig, men vi tar også for oss hva som gjør denne form for planlegging vanskelig og hvordan denne planleggingen bør legges opp for å få suksess med den.

Siden all strategisk planlegging går ut på å skape og opprettholde varige konkurransefortrinn har vi skrevet et eget kapittel om hva konkurransefortrinn er, hva som skaper dem, sammen med en gjennomgang av de vanlige analyseverktøyene og teoriene på området. Det samme resonnementet gjelder vekst som også er en nødvendighet for alle virksomheter for å kunne overleve over tid.

Dernest går vi igjennom hva som bør inngå i forretningsplanen som danner virksomhetens langsiktige kurs og hvilke valg som må gjøres underveis under hvert enkelt punkt i modellen for forretningsplanen vi presenterer.

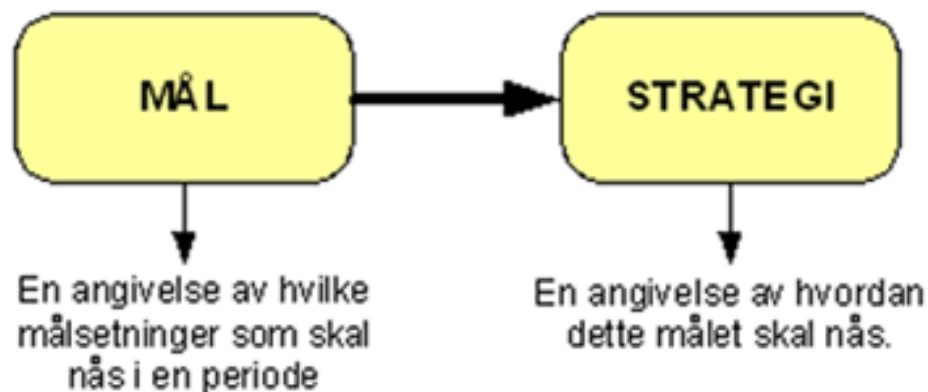
1 Mål – Strategi – Taktikk

Siden denne e-boken tar for seg strategisk ledelse og –planlegging velger vi å starte denne gjennomgangen med å redegjøre for noen sentrale begreper som gjelder for all planlegging og som det er viktig å kjenne til. Vi vil her gå igjennom begrepene:

- **Mål**
- **Strategi**
- **Taktikk**
- **Sammenhengen mellom analyse, mål og strategi**

Mål – strategi – taktikk er tre sentrale begrep i all planlegging, ikke bare for strategisk planlegging. Retningslinjene du finner her gjelder derfor ikke spesielt for strategisk planlegging, men for alle former for planlegging.

1.1 Mål



Et **mål** er:

Et forestillingsbilde av ønsket sluttresultat

Begrepet mål kan også defineres slik:

En angivelse av en ønsket situasjon for noe en gang i fremtiden.