**Langt individuelt projekt**

**Erhvervsakademi xxx, X-købing
Akademiuddannelsen i Ledelse – Det strategiske lederskab**

**”Titel på dit projekt”**

|  |  |
| --- | --- |
| **Studerendes navn:** | xxx |
| **Dato for aflevering:** | xxx |
| **Antal anslag:** | xxx |
| **Underviser:** | xxx |

**Indholdsfortegnelse**

[1. Indledning 3](#_Toc115084256)

[2. Beskrivelse af problemfeltet 3](#_Toc115084257)

[3. Problemstilling / Problemformulering 3](#_Toc115084258)

[3.1 Eventuel afgrænsning 4](#_Toc115084259)

[4. Teoretisk grundlag og metode 4](#_Toc115084260)

[4.1 Min tilgang til strategisk ledelse 5](#_Toc115084261)

[4.2 Strategisk udgangspunkt 5](#_Toc115084262)

[5. Traditionel strategisk ledelse 6](#_Toc115084263)

[5. 1 Ekstern analyse 6](#_Toc115084264)

[5.2 Intern analyse 6](#_Toc115084265)

[5.3 Traditionel strategiudvikling 7](#_Toc115084266)

[6. Emergerende strategisk ledelse 7](#_Toc115084267)

[7. Komplekse processer 8](#_Toc115084268)

[8. Analyse og handlemuligheder 8](#_Toc115084269)

[8.1 Strategiudvikling 8](#_Toc115084270)

[8.2 Implementering 8](#_Toc115084271)

[9. Konklusion og perspektivering 8](#_Toc115084272)

[10. Litteraturliste 9](#_Toc115084273)

[11. Bilagsmateriale 9](#_Toc115084274)

[11.1 Bilag 1: xxx 9](#_Toc115084275)

[11.2 Bilag 2: xxx 9](#_Toc115084276)

[**Uddrag af studieordningen (slettes forud for aflevering af projektet)** 10](#_Toc115084277)

Denne skabelon er opbygget, så du har mulighed for løbende at indsætte tekst, stikord, tanker eller noter, efterhånden som du kommer frem i undervisningsforløbet.

# 1. Indledning

Kort indledning med præsentation af dig og virksomheden samt evt. din motivation for valg af emnet.

Hvor er vi? Hvem er du? Hvilken position skriver du opgaven ud fra? Hvad er baggrunden for opgaven? Selve den indledende tekst i din opgave handler om at sætte rammen fra starten:

* Præsenter f.eks. din branche - herunder eventuelle udfordringer branchen står i.
* Præsenter din virksomhed – herunder eventuelle udfordringer, den har lige nu.
* Præsenter dig selv – din funktion i virksomheden, herunder eventuelle udfordringer, du står med lige nu i dit job.
* Og ud fra hvilken position skriver du opgaven? Skriver du opgaven som leder af en afdeling, som projektleder, som medarbejder, som tidligere ansat, som konsulent eller….?

Den indledende tekst giver læseren en indføring i, hvor vi er henne, hvad der er på spil, og hvem der skriver opgaven. Gør det kort og præcist, *højst* en halv side.

# 2. Beskrivelse af problemfeltet

Beskriv den overordnede kontekst og de sammenhænge og forløb, der har betydning for forståelse af dit projekt og det strategiske emne du ønsker at undersøge.

Det kan fx være områder som disse:

* Hvad er situationen?
* Hvad er der brug for?
* Hvilke interessenter indgår?
* Hvad er din rolle?

I forbindelse med beskrivelse af din rolle, kan du evt. anvende figur 2.1. Du kan også beskrive den rolle du vil få i et kommende strategiprojekt.

En organisationsplan kan være god at sætte ind her (eller som bilag) for at give et hurtigt indtryk af, hvor du står i hierarkiet.

# 3. Problemstilling / Problemformulering

Hvilken problemstilling tænker du dit projekt skal kunne løse eller bidrage til at løse?

Husk et argument for hvorfor netop denne problemstilling er vigtig.

Tag udgangspunkt i din egen rolle. Brug evt. formuleringer som:

* ”Hvordan kan jeg bidrage til at skabe en strategi, der kan…” eller
* ”Hvordan kan jeg som leder forestå strategiarbejdet ved udarbejdelse af en strategi for….”
* (det er bare eksempler, men det er vigtigt at du bringer dig selv i spil)

## 3.1 Eventuel afgrænsning

Det er begrænset hvor mange teorier og hvor meget empiri du kan inddrage i din opgave. Derfor kan det være fornuftigt at give læseren en forståelse for, hvorfor du vælger at afgrænse dit fokus.

* **Problemstillinger.** Der vil ofte være nogle meget nærliggende udfordringer, der også kunne inddrages i dit projekt. Skriv her hvorfor du alligevel vælger at se bort fra dem for at skærpe dit fokus.
* **Teorier.** Det kan være helt åbenlyse teorier, som *kunne* bruges til at analysere din valgte udfordring med. Men, du har kun plads i opgaven til at bruge et mindre antal teorier.
* **Empiri.** Det kan være empiri, som kunne belyse noget i din problemformulering. Men, du har måske ikke adgang til denne empiri. Eller du har ikke mulighed for at få et interview i stand med en åbenlys kilde. Eller omfanget med at lave din egen kvantitative spørgeskemaundersøgelse vil give dig for store tidsmæssige udfordringer.

# 4. Teoretisk grundlag og metode

I beskrivelsen af et langt individuelt projekt (som du kan finde bagest i dette dokument) står der:



**Det teoretiske** henviser til dine valg af tilgange, modeller, værktøjer m.m. fra lærebogen. Du skal selvfølgelig have gode argumenter for dine valg. Husk at sætte kildehenvisninger på fx som fodnoter. *Bemærk: Du må ikke henvise til undervisningsslides. Find teorierne i bøgerne og henvis til dem.*

**Det empiriske** henviser til, at de data du bringer i spil i opgaven ikke blot skal være dine ”synsninger”, men skal være troværdige oplysninger, som du har fra:

* Statistikker, tabeller, regnskaber osv.
* Trivselsundersøgelser, APV eller egne spørgeskemaundersøgelser (det man kalder for kvantitative data)
* Interview eller fokusgruppe/workshop (det man kalder for kvalitative data)

Det er vigtigt, at du kan vise hvordan du har skaffet dine data. Derfor bør du dokumentere oprindelsen i bilag for hver gang.



Du kan finde en kort ”Guide til dataindsamling” på <https://trojka.dk/Strategi-2022.aspx>

Som indledning til dette afsnit kan du skrive om dine overvejelser i forhold til at skabe kvantitative og kvalitative data i forbindelse med dit projekt. Her er tale om overordnede betragtninger for hele projektet – detaljerne følger som sagt sideløbende.

I det følgende vil vi se på inddragelsen af teorier fra de enkelte kapitler.

I indledningen til kapitel 4 skelner vi mellem markedsøkonomi i den private sektor og forvaltningsøkonomi i den offentlige sektor. I det følgende vil du se en markering af **(privat)** og **(offentlig)** i forhold til perspektiver, der kan anvendes for hver af de to sektorer.

Der vil være tale om et mix af teori og empiri for hvert emne.

## 4.1 Min tilgang til strategisk ledelse

Det er vigtigt at fastlægge din tilgang som det første, så en ny læser ved hvor du står og hvad du agter at gøre.

Brug fx figur 5.4 til at fortælle, hvor du står i netop dit projekt – og husk at begrunde hvorfor.

## 4.2 Strategisk udgangspunkt

Anvend fx figur 3.1, 3.10 eller 3.14 som udgangspunkt for at fortælle hvilken mission, vision og hvilke værdier, der er i spil i jeres organisation og hvordan det har indvirkning på dit projekt med at skabe en strategi.

Hvis du er offentlig ansat, bør du også beskrive dit udgangspunkt ud fra fx figur 4.3 og figur 4.11.

**OBS! Afsnit 5, 6 og 7.** Som du ved vil der altid være tale om, at alle tre former for strategisk ledelse kommer i spil i løbet af en strategiproces. Den vægtning, du har givet udtryk for i afsnit 4.1, skal selvfølgelig kunne genfindes i din anvendelse af teorier i afsnit 5, 6 og 7 nedenfor. Men husk - der bør være noget indhold i alle tre afsnit.

# 5. Traditionel strategisk ledelse

Indledning om hvordan du vægter traditionel strategisk ledelse i dit projekt og hvorfor. Kort om dit valg af at inddrage eksterne og interne analyser – altså hvor meget af hver og hvorfor – set i sammenhæng med afsnit 6 og 7, som IKKE er **analyser udefra** (ydrestyring), men **inddragelse** af interessenter (indrestyring).

I alle tilfælde kan det være en god idé at foretage en interessantanalyse ud fra figur 6.6 og 6.7 som udgangspunkt for det videre arbejde. Her kan findes argumenter for både analyser (de fjerne interessenter) og inddragelse (de nære interessenter).

## 5. 1 Ekstern analyse

Tag udgangspunkt i figur 7.1 for at begrunde anvendelsen af eksterne analyser. Hvis din problemformulering kun i begrænset omfang sætter fokus udad, er det begrænset hvor mange eksterne analyser du kan få fornøjelse af. Begrund dit svar.

**Makroanalyse**: **PESTEL** (figur 7.1 og 7.3) er som regel brugbar. For langt de fleste problem-formuleringer har det betydning hvordan omverdenen ser du. Kan kobles sammen med en interessentanalyse (figur 6.7) om nære og fjerne interessenter.

**Mikroanalyse**: Her er fokus som du kan se specielt på kunder, leverandører og konkurrenter.

**(Privat)** Hvis du er ansat i den private sektor vil **markedsstruktur og konkurrenceform** (figur 7.4 og evt. 7.5) være et godt udgangspunkt. Herefter vil en analyse af **konkurrencesituationen (P5F)** være naturlig (figur 7.6 og7.12). Afhængig af markedet kan en **konkurrentanalyse** og efterfølgende **benchmarking** være nyttig (7.14 og 7.15).

**(Offentlig)** Vær opmærksom på at ovenstående analyser anvendt i det private også kan anvendes i det offentlige – her taler vi om borgere/brugere i stedet for kunder. Det kan fx være figur 7.6 (**P5F**) – specielt hvis der også er private udbydere. (se figur 10.3)

## 5.2 Intern analyse

Som figur 8.1 viser, er der tale om at medarbejdere, ejere og ledelse udgør fokus for den interne analyse, hvorfor en sådan analyse i langt de fleste projekter vil være brugbar.

Figur 8.3 (**7S-modellen**) vil være brugbar i langt de fleste projekter. Her kan du få øje på, hvilke faktorer der kan udgøre en udfordring og hvilke der kan være til hjælp.

**Værdikædeanalyse** kan også være til stor hjælp figur 8.4 (produkt), 8.5 (service) eller 8.6 (offentlig). Her kan du evt. få øje på svage og stærke led i kæden.

**Den funktionelle analyse** viser på figur 8.8 den store betydning af de menneskelige ressourcer.

Hvis dit projekt har fokus på produkter, så vil afsnit 4 **Produktportefølje** i kapitel 8 være vigtigt for din analyse.

Afsnit 5 **Organisationsanalyse** vil være aktuelt for dit projekt, hvis du har fokus på de overordnede organisatoriske sammenhænge.

## 5.3 Traditionel strategiudvikling

I bogen er der et kapitel for privat (kap. 9) og et for offentlig (kap. 10) strategiudvikling. Nedenfor er angivet hhv. privat og offentlig ud for modellerne.

**(Privat og offentlig)** En analyse af **livscyklus** som vist i figur 9.2 er et vigtigt perspektiv når projektet har lidt længere tidsmæssigt fokus. Livscyklus kan dreje sig både om produkter, services og offentlige ydelser. Alle skal de følge med tiden og trenden.

**(Privat)** **Porter** (9.6) og **Ansoff** (9.7) har fokus på udvikling af produkter og markeder.

**(Privat)** Hvis dit projekt drejer sig om konkurrence på markedet for enten et produkt eller en service, så er **positioneringskort** vigtige (figur 9.9 og 9.10).

**(Privat) SWOT**- og **TOWS**-analyser er vigtige som opsamling på traditionel strategisk ledelse. Det gælder hvad enten du anvender **80/20** eller **20/80** tilgangen. I begge tilfælde er det vigtigt at binde knude på den traditionelle del – men det er IKKE konklusionen i sig selv. Vi mangler nemlig stadig den menneskelige faktor. Den følger i afsnit 6 og 7 nedenfor.

**(Privat og offentlig) Risikoanalyse** kan altid være en god idé (figur 9.21) Men husk på at der her er tale om en skrivebordsanalyse (ydrestyring) – også her mangler den menneskelige faktor og tilfældigheder.

**(Offentlig)** Her er ikke tale om konkurrence på et marked, men snarere en konkurrence mellem faglige og politiske interesser. Derfor anvendes teorien om **de strategiske arenaer** i stedet (figur 10.1 og 10.2)

**(Offentlig)** Her er ikke tale om konkurrence på et marked, men snarere en konkurrence mellem faglige og politiske interesser. Derfor anvendes teorien om **de strategiske arenaer** som udgangspunkt (figur 10.1 og 10.2)

**(Offentlig)** For NPG vil man anvende **strategisk koordinering** (ingen figur). Husk at kombinere NPM og NPG (figur 4.11)

# 6. Emergerende strategisk ledelse

Anvend evt. figur 11.4 som grundlag for argumentation for din kombination af traditionel og emergerende strategiproces.

Hvilken **beslutningsmodel** vil du vælge at lægge vægt på i dit projekt? Anvend figur 11.4 til at finde kombinationen mellem **rationelle og inkrementelle modeller**. Efterfølgende kan du på figur 11.7 gå videre i valget af inkrementel beslutningsproces

**Emergerende strategiproces** – beskriv ud fra figur 11.10 hvilke tanker du har om udviklingen. Anvend også figur 11.12 til at fastslå om du vil være **proaktiv eller reaktiv**.

# 7. Komplekse processer

De tre former for strategisk ledelse kan ses på figur 12.2. anvend figuren til at fastslå hvor dit projekt ligger. HUSK at dele af dit projekt kan have kaotiske udfordringer og andre dele kan have mere klare og entydige udfordringer.

**Strategy as practice** kan du fortælle om ud fra figur 12.8. Husk at lægge vægt på hvilke emner din fortælling skal dreje sig om.

Anvend evt. figur 12.5 for at understrege at **det forudsigelige og det uforudsigelige** eksisterer sideløbende i dit projekt.

TIP: Anvend det understøttende materiale til kap. 12 Strategy as practice når du skal udarbejde en fortælling i din organisation eller afdeling. Den kan i sig selv anvendes som dokumentation (som bilag) (findes på <https://trojka.dk/Strategi-2022.aspx> ).

# 8. Analyse og handlemuligheder

Som indledning til dette afsnit kan du tage udgangspunkt i figur 13.1 og 13.2, der viser at alle tre tilgange **flettes sammen i en strategiudvikling**.

## 8.1 Strategiudvikling

Figur 13.3 samler trådene for hele bogen om, hvordan man **gradvis kan udvikle en strategi**. Brug det i forhold til dit eget emne til at forklare din fremgangsmåde for at udvikle netop din strategi. Du kan også anvende figur 13.8.

Du kan supplere med figur 13.4 og 13.7 for at understrege **dynamikken.**

Hvis du lægger stor vægt på det emergerende aspekt, så er figur 13.6 om **samskabelse** god til at understrege din proces og argumentere for dine påtænkte handlinger.

## 8.2 Implementering

Figur 14.3 viser de **forskellige tilgange til implementering**. Husk at du kan kombinere på kryds og tværs.

Men husk figur 14.10 om at strategien **skabes og implementeres undervejs.**

Pluk i de efterfølgende figurer for at understrege dine pointer, men lad være med at gå for dybt i beskrivelserne. Det er et helt nyt projekt at beskrive dette i detaljer.

# 9. Konklusion og perspektivering

Tag udgangspunkt i din problemformulering og træk de væsentligste punkter frem fra teori-afsnittene for at vise hvordan du ønsker at komme frem til en ny strategi.

Fx kan du kort kombinere pointerne fra de tre former for strategiprocesser i dit projekt. Dette bliver lettere hvis du undervejs i projektskrivningen har udformet delkonklusioner for afsnit 5, 6 og 7.

I perspektiveringen skal du se på om du nu, hvor projektet er skrevet færdigt, har fået en ny erkendelse, så du evt. ville gribe strategiprocessen anderledes an næste gang.

# 10. Litteraturliste

Olsen, Niels Vestergaard, Staunstrup, Erik og Hermann, Lone, Strategi – det strategiske lederskab, Trojka, 2022.

Evt. andre kilder. Sættes op i alfabetisk orden.

# 11. Bilagsmateriale

Det er vigtigt at have grundigt udarbejdede bilag der forklarer hvordan du har indhentet data til at underbygge dine valg og pointer i de enkelte afsnit. Det kan fx være resultaterne fra spørge-skemaer, interview, statistik, regnskabstal eller skærmbilleder fra hjemmesider eller lignende.

## 11.1 Bilag 1: xxx

Beskrivelse, tegning, figur, skema, tabel eller lignende.

## 11.2 Bilag 2: xxx

Beskrivelse, tegning, figur, skema, tabel eller lignende.

# **Uddrag af studieordningen (slettes forud for aflevering af projektet)**



