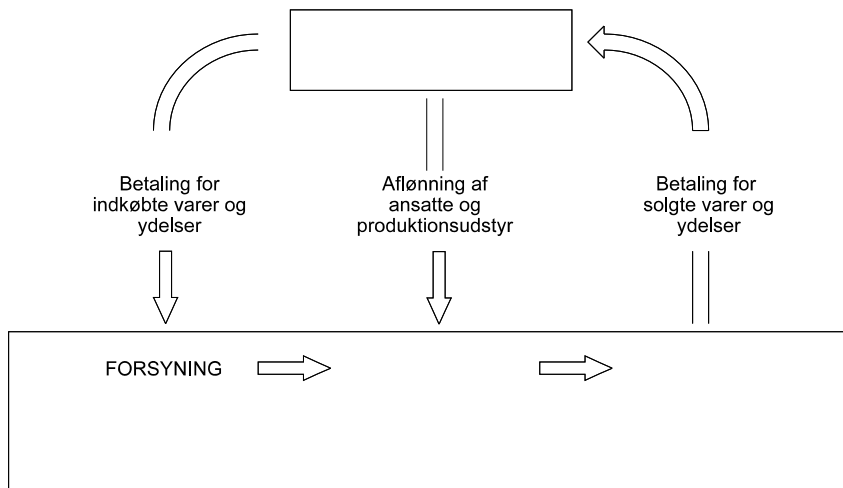
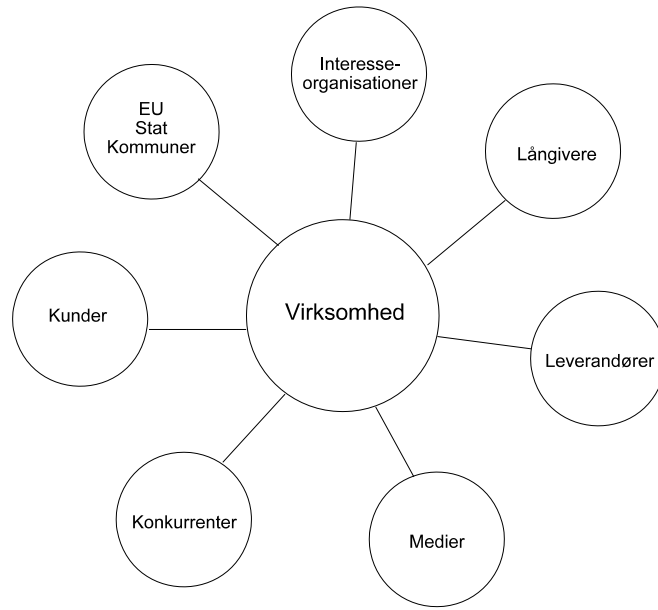


	<b>Private virksomheder</b>	<b>Frivillige organisationer</b>	<b>Offentlige organisationer</b>
<b>Målsætning</b>	Maksimering af ejers nytte = profit	Maksimering af fælles eller andres nytte = gavne hinanden, hjælpe andre og fremme	Maksimering af almennytte = tjene og betjene samfundet
<b>Ejerskab</b>	Private investorer	Medlemskreds, fonde og lign.	Offentlige myndigheder
<b>Arbejdskraft</b>	Ansatte og evt. ejer(e)	Frivillige og evt. ansatte	Ansatte
<b>Finansiering</b>	Varesalg via markedet	Medlemskontingent, indsamling, offentlige tilskud m.v.	Offentlige midler
<b>Eksempler</b>	Carlsberg, ISS, muremester Hansen	Greenpeace, Røde Kors, firmaidræt	Politiet, Folkeskolen, hospitaler

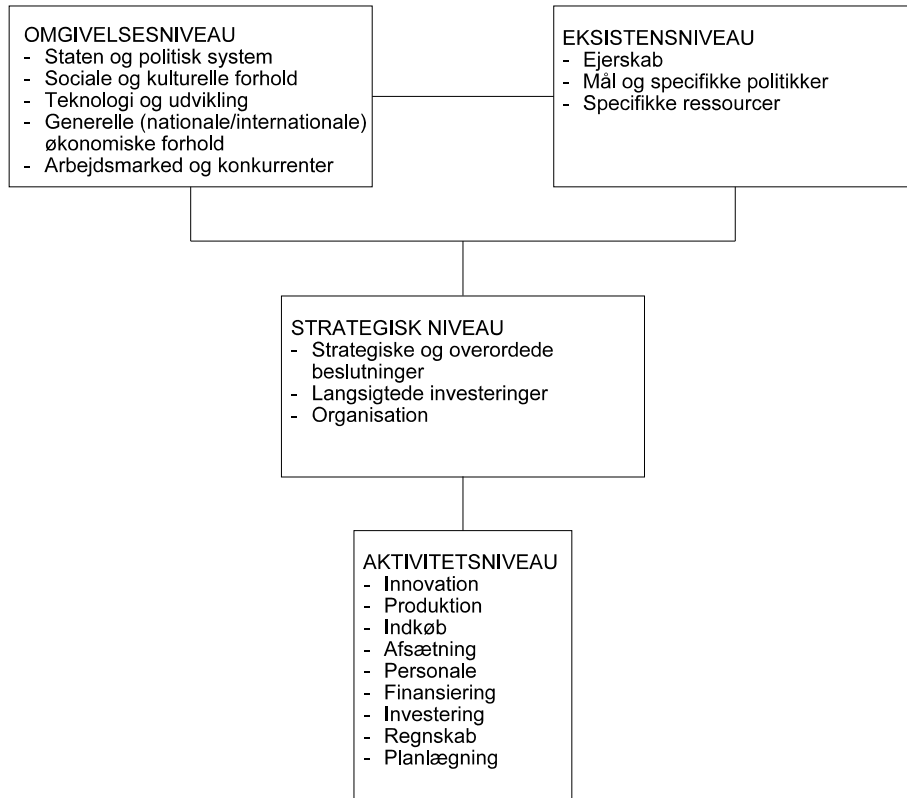
Figur 1.1. Karakteristika ved private virksomheder, frivillige organisationer og offentlige organisationer



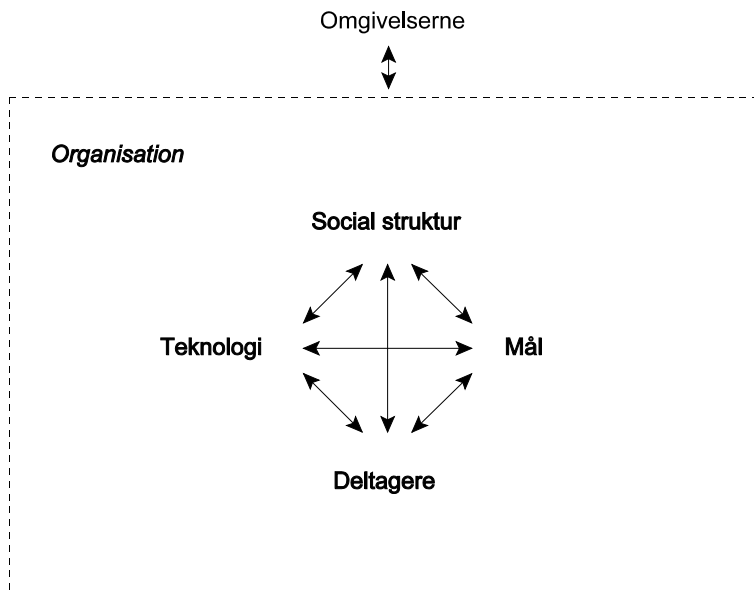
Figur 1.2. Det basale cash- og produktionsflow i en virksomhed



Figur 1.3. Omgivelsesfaktorer, der påvirker virksomheden



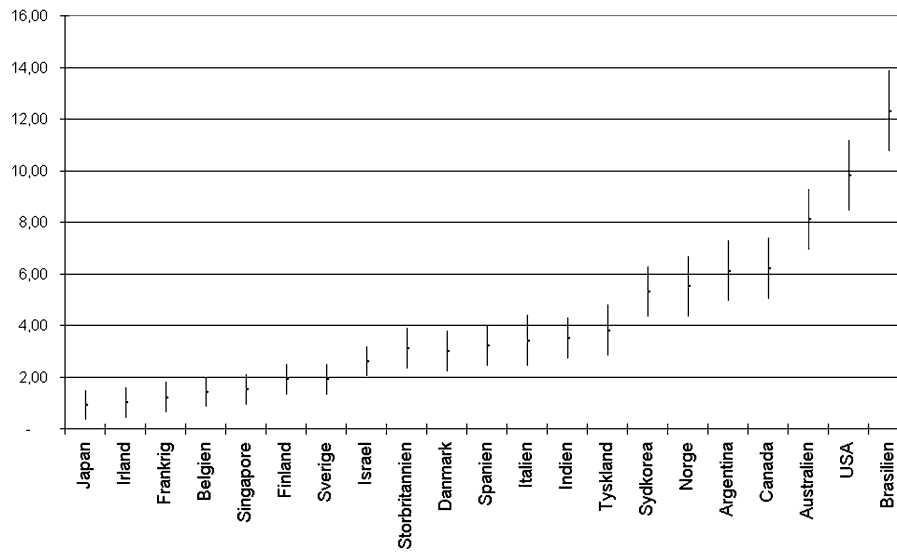
Figur 1.4. Niveauer i en virksomhedsmodel



Figur 1.5. Leavitts organisationsmodel

	Lukkede rationelle modeller (1900-1960)	Lukkede naturlige modeller (1930-1960)	Åbne rationelle modeller (1960- )	Åbne naturlige modeller (1960- )
Teorier på social- psykologisk/ organisatorisk niveau	<i>Scientific Management</i> Taylor (1911)	<i>Human Relations</i> Mayo (1945) McGregor (1960)	<i>Situations- betinget teori</i> Galbraith (1973)	<i>Organiserings- teori</i> Weick (1969, 1995)
Teorier på interorganisa- torisk/økologisk niveau	<i>Bureaukratiteori og rationalitets- begrebet</i> Weber (1924)		<i>Transaktions- omkostnings-te- ori</i> Williamson (1975,1985)	<i>Nyinstitutionel organisations- teori</i> Powell & DiMag- gio (1991)

Figur 1.6. Centrale organisationsteorier inden for det rationelle, naturlige og åbne perspektiv



Figur 2.1.

aktuelle iværksættere i forhold til  
den samlede voksne befolkning i 21 lande (%)

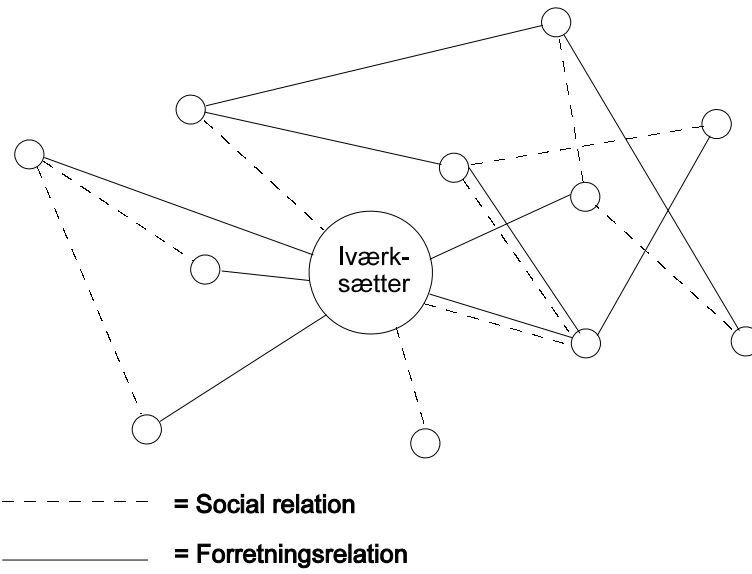
Andelen af

Tabel 2.1. Igangsatte aktiviteter blandt iværksættere i USA inden for de første fem år (%)

	Er startet (n=34)	Forsøger stadig (n=21)
Investeret egne penge	91	67
Købt lokaler og udstyr	85	43
Ansøgt om licens/patent	71	38
Opsparet penge til investering	68	67
Organiseret opstartsteam	68	48
Udarbejdet forretningsplan	53	43
Ansøgt om finansiel støtte	53	10
Dannet juridisk enhed	49	36
Anvendt fuld tid	47	14
Modtaget finansiel støtte	47	5
Ansæt personale	32	10

Kilde: Carter, Gartner & Reynolds 1996





Figur 2.2. Iværksætterens sociale og forretningsmæssige relationer

Tabel 2.2. Iværksætteres netværksrelationer på tre stadier i etableringsprocessen (%)

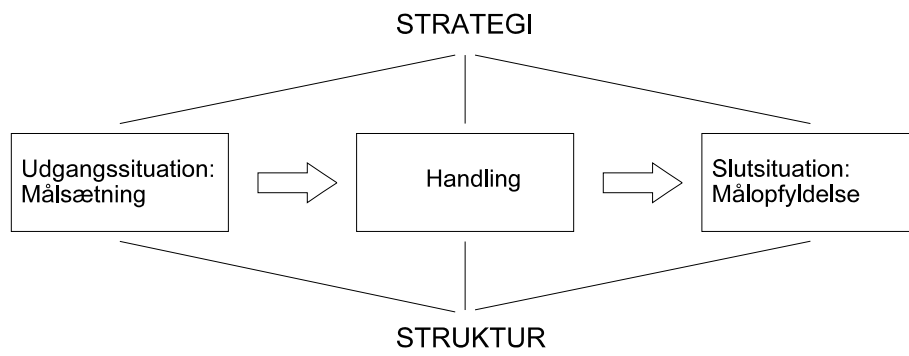
	Tænker på at starte egen virksomhed	Er i gang med at starte egen virksomhed	Har startet egen virksomhed
Har diskuteret forretningsidéen med mere end 5 personer de sidste 6 måneder	47	48	60
Anvender mindst 5 timer om ugen på at udvikle nye forbindelser	19	39	43
Anvender mindst 5 timer om ugen på at dyrke etablerede forbindelser	14	22	34
Rejser mindst 5 timer om måneden	21	35	45

Kilde: Johannisson & Lindmark 1996

Tabel 2.3. Danske virksomheder fordelt på ejer- og selskabsformer i udvalgte år

	1971	1980	1988	1998
Personligt ejede virksomheder	336.000	305.000	308.000	292.000
Anpartsselskaber	-	27.000	45.000	44.000
Aktieselskaber	14.000	18.000	21.000	28.000
Andelsselskaber	7.000	4.000	4.000	4.000

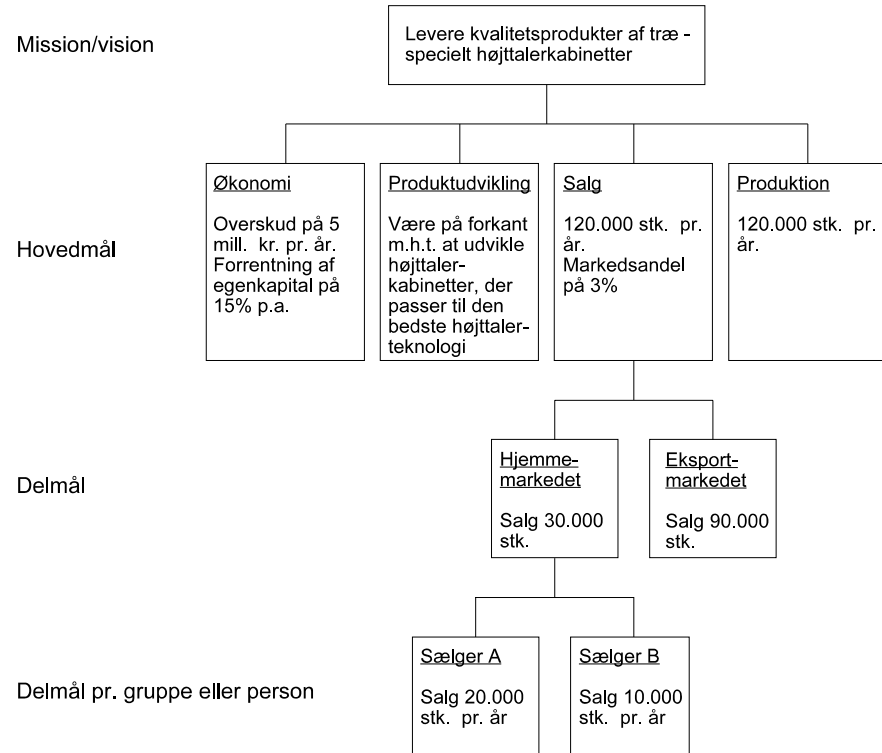
Kilde: Statistisk tiårsoversigt



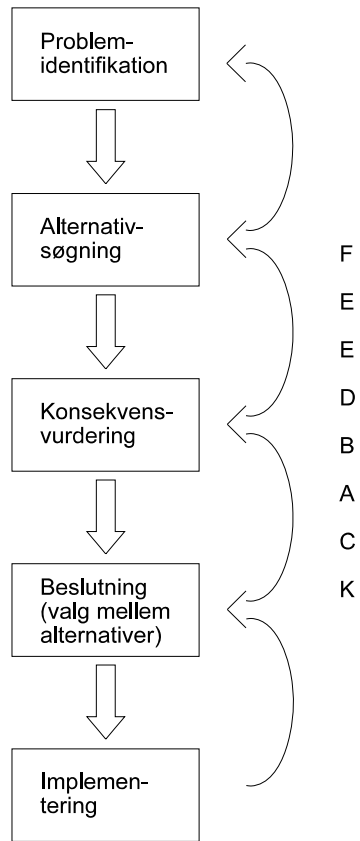
Figur 3.1. Grundelementerne i en målorienteret og dynamisk virksomhedsmodel

<b>EKSISTENSNIVEAU</b>	Hvad er vores overordnede mål?	<b>TRÆVAREFABRIK:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levere produkter af træ med høj kvalitet til tiden</li> <li>• Skabe overskud for ejeren</li> <li>• Vækst på 10% om året</li> </ul>
<b>STRATEGISK NIVEAU</b>	Hvordan udnytter vi vores komparative fordel bedst? Hvordan skal vi være organiseret? Hvilke investeringer er påkrævede?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skift fra produktion af møbler til højttalere</li> <li>• Ejercentreret med funktionsopdelte struktur</li> <li>• Indkøb af automatiske træbehandlings-maskiner</li> </ul>
<b>AKTIVITETS NIVEAU</b>	Hvad skal vi sælge? Til hvem skal vi sælge? Hvordan skal vi producere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Højttalerkabinetter af høj kvalitet</li> <li>• Store kvalitetsproducenter</li> <li>• Serieproduktion frem for kundetilpasset</li> </ul>

Figur 3.2. En trævarefabriks målsætninger opdelt på tre niveauer



Figur 3.3. Hierarki af mål i en trævarefabrik



Figur 3.4. Trin i beslutningsprocessen

	<b>Strategisk niveau</b>	<b>Taktisk niveau</b>	<b>Operativt niveau</b>
<b>Tidsrum</b>	Langt, f.eks. 5 år	Mellemlangt, f.eks. 1 år	Kort, f.eks. 1 uge
<b>Omfang</b>	Hele eller store dele af virksomheden	En afdeling eller funktion	En afdeling eller funktion
<b>Beslutninger</b>	Ofte irreversible	Normalt reversible	Træffes løbende
<b>Mål</b>	Kvalitative	Større overskud	Lavere omkostninger
<b>Eksempel</b>	Nyt anlæg Organisationsændring	Lagerfunktion	Transport af vareparti

Figur 3.5. Beslutningsniveauer i en virksomhed



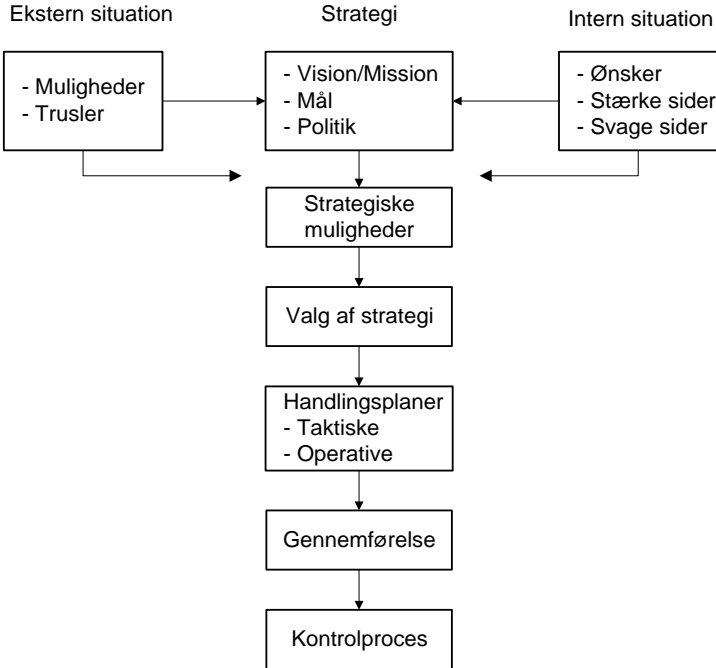
		Konkurrencefordel	
		<i>Lave omkostninger</i>	<i>Differentiering</i>
Konkurrence- mæssigt omfang	<i>Bredt</i>	omkostningsføørskab	differentiering
	<i>Smalt</i>	omkostningsfokus	differentieringsfokus

Figur 4.1. Porters strategityper

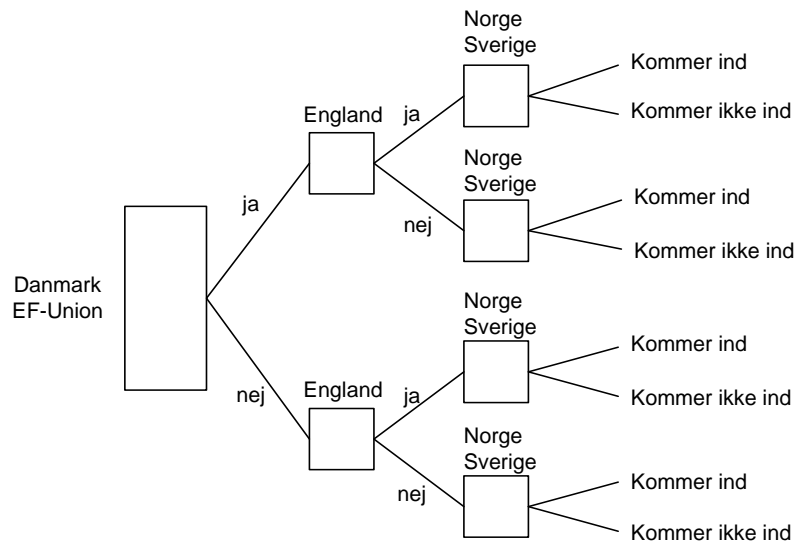
Tabel 4.1. SWOT-analyse for fodboldklubben Dynamo Fyn

<p><b>Muligheder</b>  Oprykning til superligaen.</p> <p>Forøget indtjening fra succes i pokalturneringen.</p> <p>Salg af banerne i midtbyen og udflytning til et af yderdistrikterne.</p> <p>Udvikling af et fitnesscenter på grunden i midtbyen.</p> <p>Udvikling af salg af souvenirs.</p> <p>Udlejning af banerne til andre formål - f.eks. rockkoncerter.</p> <p>Optagelse af flere idrætsgrene f.eks. ishockey og håndbold.</p>	<p><b>Trusler</b>  Faldende tilskuerantal.</p> <p>Andre professionelle klubber i området.</p> <p>Stigende omkostninger til lønninger, renter og udstyr.</p> <p>Problemer med de lokale politikere, der hellere vil støtte amatørsport.</p> <p>Øget konkurrence om sponsorer.</p> <p>Stigende arbejdsløshed på Fyn.</p> <p>Nogle af de bedste spillere vil holde op - andre vil rejse p.g.a. af, at deres kontrakt udløber.</p>
<p><b>Styrker</b>  Klubben ejer sin egen grund plus andre faciliteter.</p> <p>Gode ansatte til vedligeholdelse af banerne.</p> <p>En trofast skare af støtter, der kommer til kampene, og som arbejder for klubben.</p> <p>En god ung ungdomsafdeling og gode kontakter til landklubberne.</p> <p>Et godt image som en god og venlig klub.</p> <p>Mange gode kontakter til den lokale industri.</p>	<p><b>Svagheder</b>  Overtræk på kassekrediten.</p> <p>Manglende kapital til at købe nye spillere.</p> <p>Er placeret i et område med for mange klubber.</p>

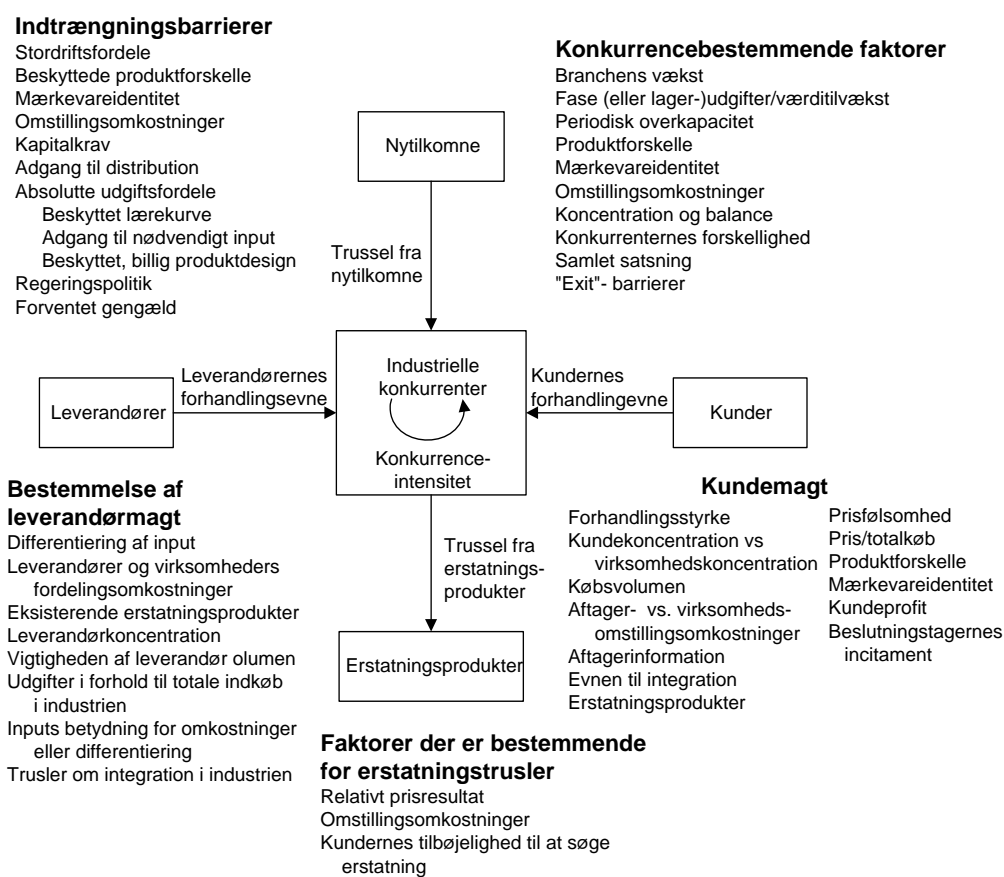
Virksomhedens strategiske profil



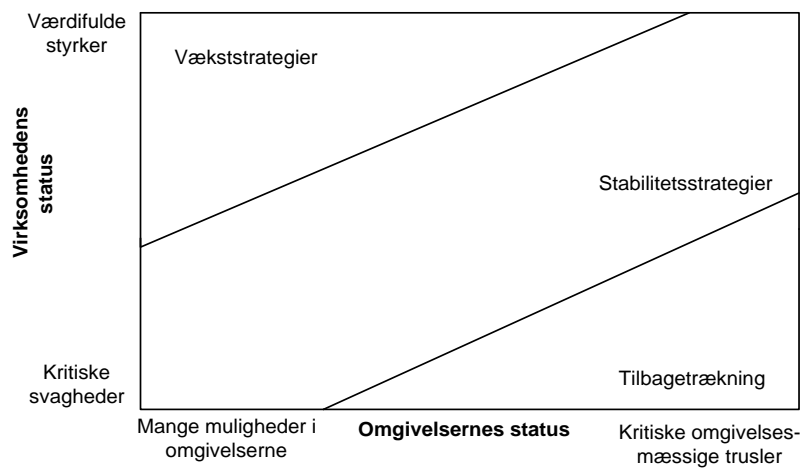
Figur 4.2. Planlægningsprocessen



Figur 4.3. Beslutningstræ før afstemningen i 1992



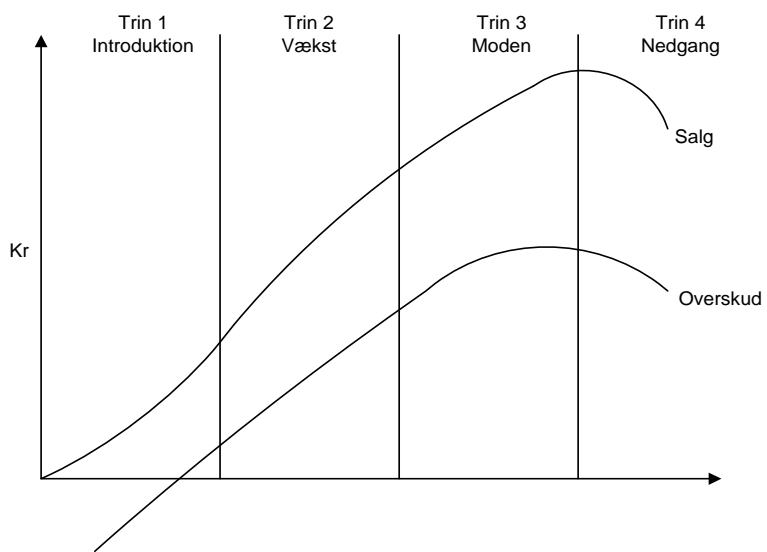
Figur 4.4. Porters fem kræfter



Figur 4.5. Vurdering af en SWOT-analyse

		Markedsandel	
		Høj	Lav
Markeds- vækstrate	Høj	Stjerner	Problembørn
	Lav	"Cash cows"	Hunde

Figur 4.6. Porteføljeanalyse



Figur 4.7. Produktlivscyklen



Tabel 4.2. Beskrivelse af produktlivscyklen

	Introduktion	Vækst	Moden	Nedgang
Salg/ omsætning	lav	hurtig vækst	stabil/ lav vækst	nedgang
Overskud	negativ	vokser	stabil/ lav nedgang	nedgang
Konkurrenter	få	flere	mange	flere men aftagende
Likviditet	negativ	svagt positiv	positiv	svagt positiv men faldende
Mulig kapital	venture	børsen/lån	lån/egen	ingen

Tabel 4.3. Strategityper

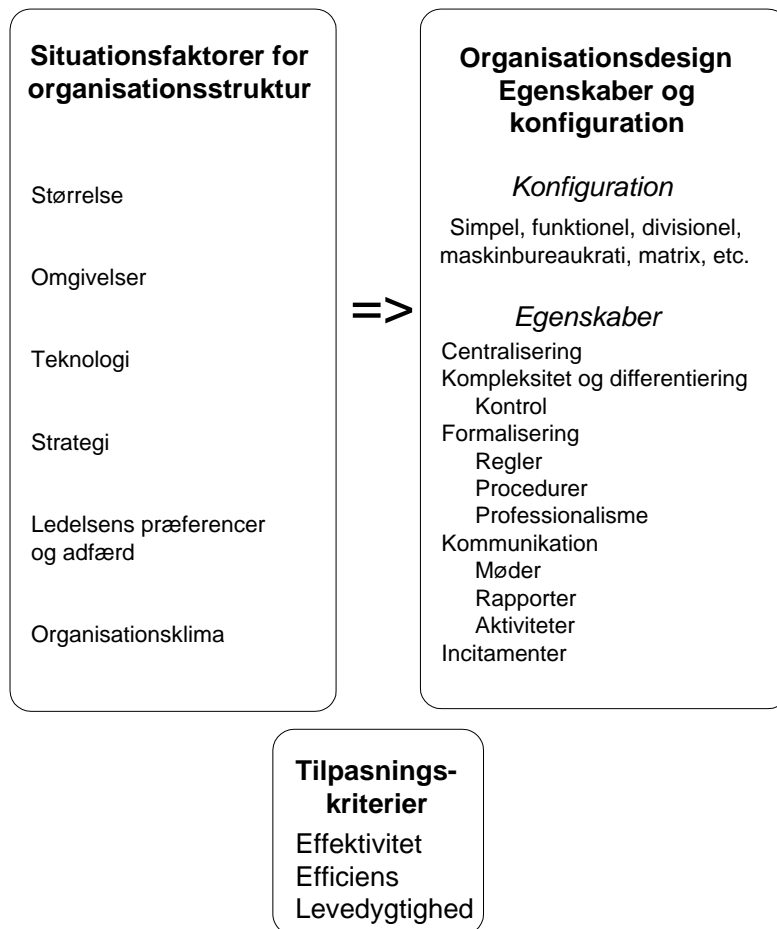
	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5
Produkt-innovation	høj	lav	lav	høj	høj/middel
Kapitalkrav	høj/middel	høj/middel	lav	lav	høj
Antal produkter	få	få	middel	middel	mange
Kvalitets-fokus	lav	høj	lav	høj	høj
Intern kontrolniveau	lavt	høj	middel/høj	middel	middel
Standardisering	lav/middel	høj	middel	lav	lav
Strategi-type	Reaktive	Forsvarende	Kopister	Analyserende	Innovative

Tabel 4.4. Afkast på egenkapital for strategityper

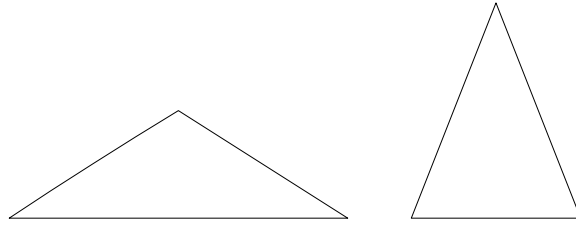
	Middelværdi	Antal
Reaktive	-21,70	38
Forsvarende	1,66	40
Kopister	11,49	34
Analyserende med innovation	18,52	40
Innovative	20,51	6

Tabel 4.5. Afkast på egenkapital i procent for reagerende virksomheder

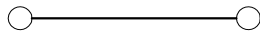
	Middelværdi	Antal
Lav usikkerhed i omgivelserne	3.84	12
Middel usikkerhed i omgivelserne	-6.87	13
Høj usikkerhed i omgivelserne	-60.11	3



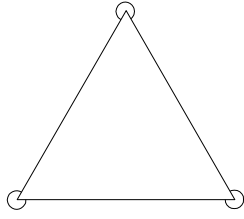
Figur 5.1. Situationsmodel til design af organisationer



Figur 5.2. Hierarkier

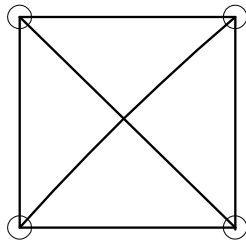


Figur 5.3. To personers organisation

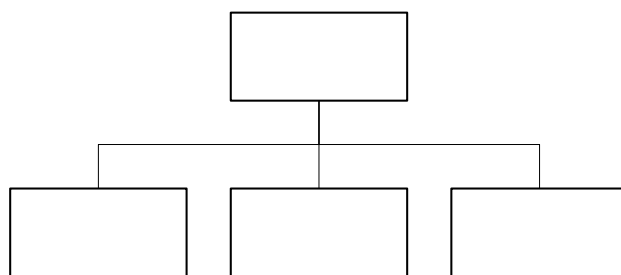


Figur 5.4. Tre personers organisation

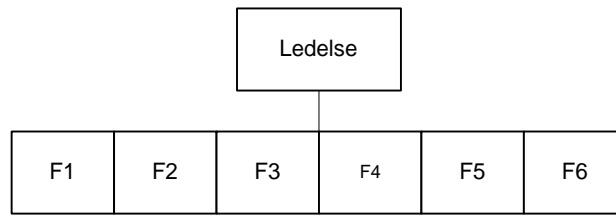




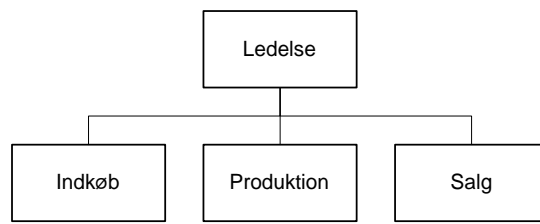
Figur 5.5. Fire personers organisation



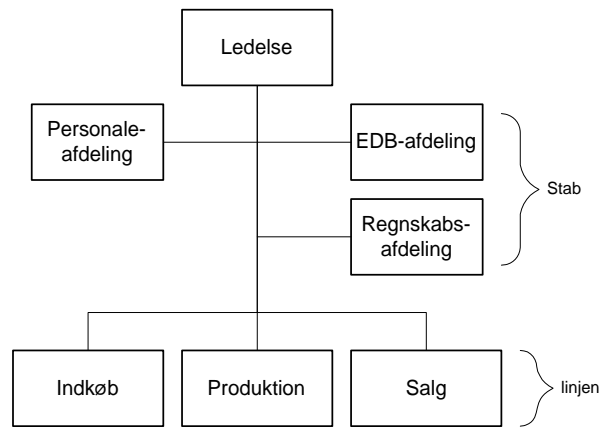
Figur 5.6. Fire personers hierarkiske struktur



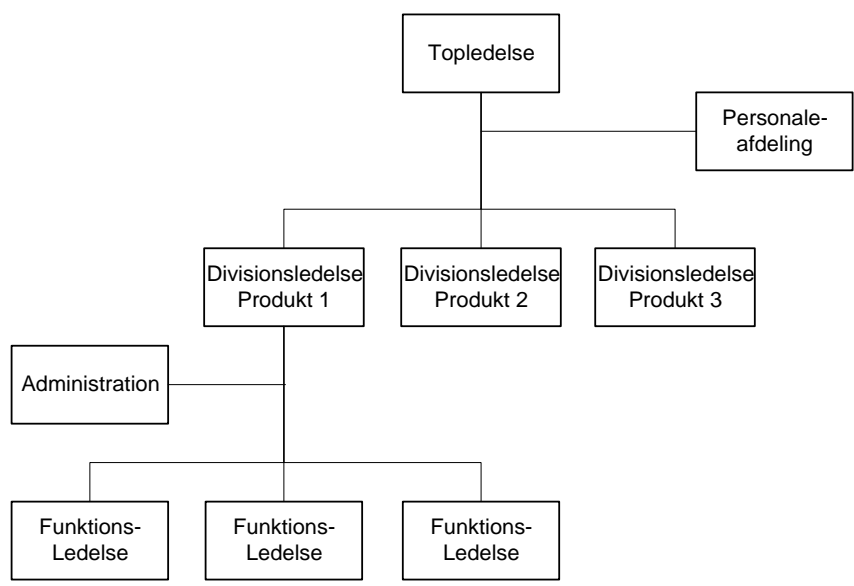
Figur 5.7. Simpel konfiguration



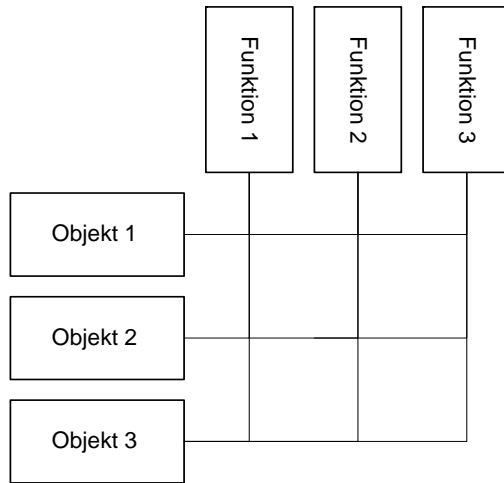
Figur 5.8. Funktionskonfiguration



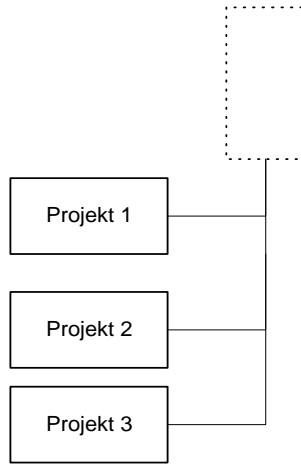
Figur 5.9. Funktionskonfiguration inkl. stabsafdeling



Figur 5.10. Divisionaliseret konfiguration



Figur 5.11. Matrix-konfiguration



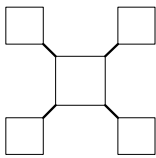
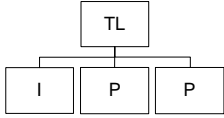
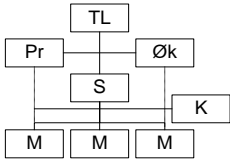
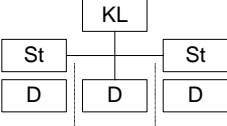
Figur 5.12. Projektstruktur



Tabel 5.1. Valg af organisationskonfiguration i 164  
fynske virksomheder.

Konfiguration	Antal
Simpel	89
Funktions	59
Divisionel	3
Matrix	10
Ad hoc	1
Anden	2

Tabel 5.2. Oversigt over virksomhedens udviklingsfaser/-situationer

	FASE 1	FASE 2
Strategisk hovedopgave	<b>Produktudviklingsfasen</b> Etablering af virksomhed/resp. afsøge, afprøve og igangsætte produktmuligheder.	<b>Effektiviseringsfasen</b> Rationalisering af produktion/salg på baggrund af præciseret forretningsområde og konkurrencegrundlag.
Ledelsesfunktionen	<b>Iværksætterfasen</b> <i>Varetage alle opgaver</i> ved hjælp af "assistenter".  (Personorientering)	<b>Delegeringsfasen</b> <i>Styring</i> af funktionsspecialister.  (Produktionsorientering)
Organisationsstruktur	 Guru-organisation	 Funktions-organisation
	FASE 3	FASE 4
Strategisk hovedopgave	<b>Markedseksponeringsfasen</b> Geografisk markedseksponering på baggrund af segmentering af marked/behov (sortimentsudvikling).	<b>Diversifikationsfasen</b> Udvikling af selvstændigt forretningsområde på baggrund af porteføljeplan (investering, afvikling, produktudvikling).
Ledelsesfunktionen	<b>Decentraliseringsfasen</b> <i>Koordinering</i> af geografisk orienterede ledere, ved hj. af funktionsspecialister, produktchefer, komiteer m.v.  (Markedsorientering)	<b>Divisionaliseringsfasen</b> <i>Porteføljestyring</i> i form af ressourcefordeling mellem divisioner (produktområder).  (Forretningsorientering)
Organisationsstruktur	 Markeds-organisation	 Koncern-organisation

Tabel 5.3. Fordele og ulemper ved organisationskonfigurationer

Simpel konfiguration

Fordele	Ulemper
simpel overskuelig god koordination god evne til at reagere på ændringer ingen uklarhed om målsætning	afhænger af en enkelt person virker kun på små organisationer høj risiko

Funktionskonfiguration

Fordele	Ulemper
specialisering udnyttelse af formalisering og specialisering klare kommandoveje	mulig konflikt mellem afdelingernes målsætning mulig konflikt mellem afdelingslederne koordinationsproblemer mangel på ansvar over for slutproduktet

Divisionaliseret konfiguration

Fordele	Ulemper
profitcenter fokusering på slutprodukt udnyttelse af decentralisering mulighed for effektiv udnyttelse af stabe	kræver en vis størrelse på organisationen mulighed for unødigt dublering af opgaver evt. problemer med samarbejde mellem divisionerne

Projektorganisation

Fordele	Ulemper
kan reagere på usikkerhed i omgivelserne kan klare komplekse opgaver arbejder direkte med kunderne udnyttelse af individuel ekspertise	dublering af ressourcer svært at planlægge ustabilitet i og for medarbejderstaben svært at afslutte et projekt

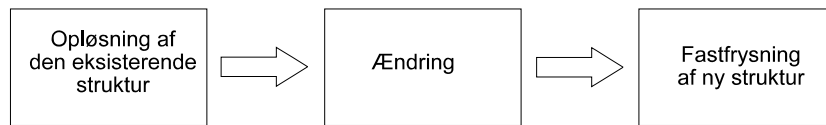
Matrix-konfiguration

Fordele	Ulemper
udnytter fordele fra både projekt og funktionsstruktur fleksibel god udnyttelse af ressourcer tæt på kunderne	koordination kompliceret mange møder to chefer kan skabe konflikter administrationsomkostninger tunge

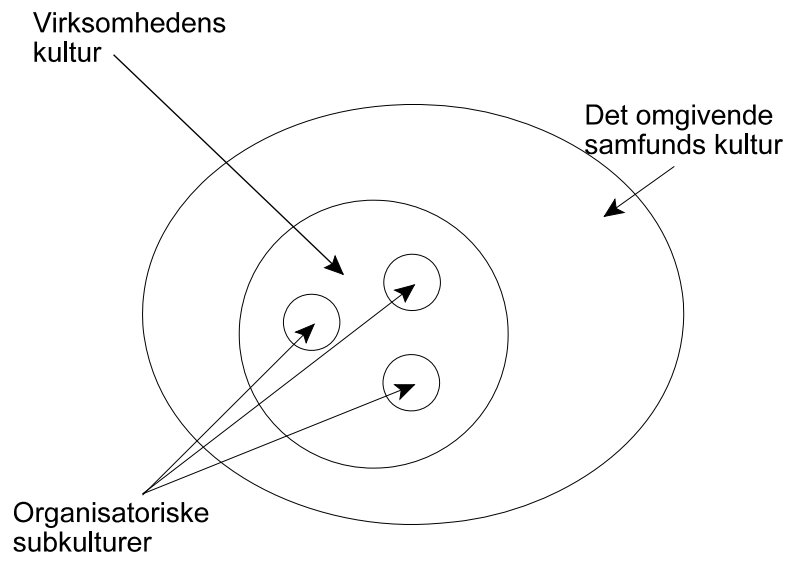
Tabel 5.3 - fortsat

	Inkrementelle ændringer	Strategiske ændringer
Proaktive ændringer	Fintuning	Reorientering
Reaktive ændringer	Tilpasning	Rekonstruktion

Figur 6.1. Typer af organisatoriske ændringer



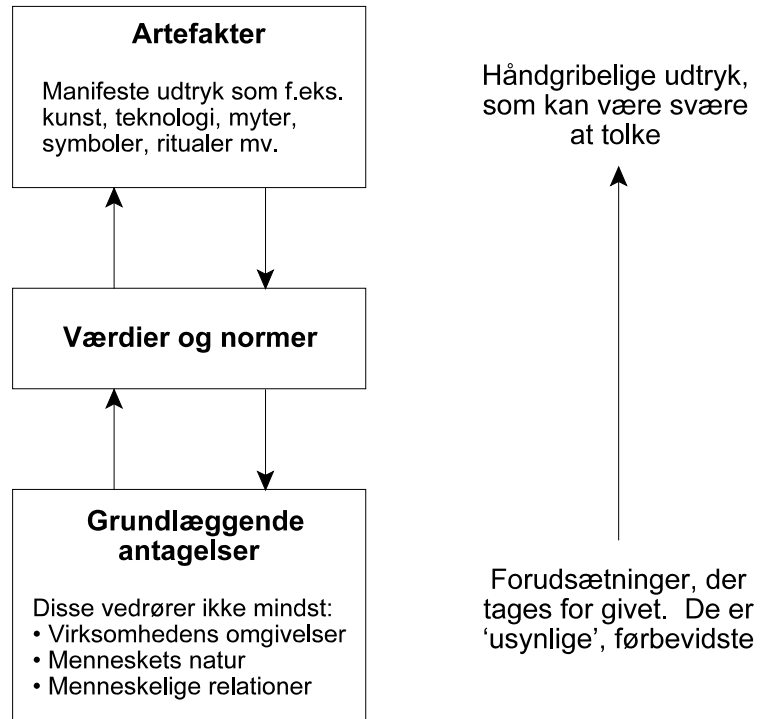
Figur 6.2. Ændringsprocessens tre led



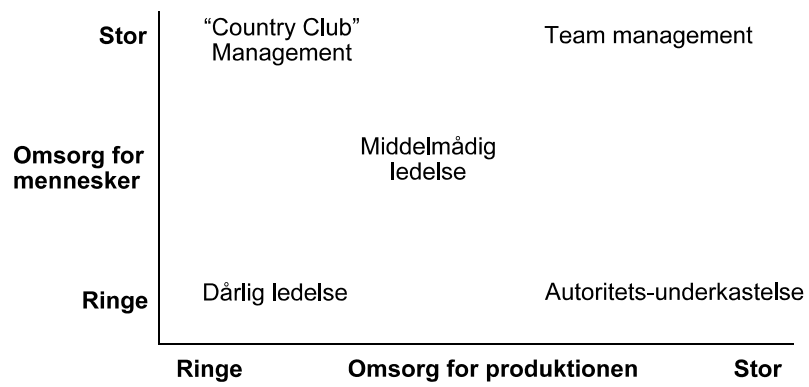
Figur 7.1.

veauer i relation til begrebet organisationskultur

Analyseni



Figur 7.2. De tre niveauer i Scheins kulturmodel



Figur 8.1. Menneske- og produktionsorienteret ledelse:  
Blake & Moutons 'Managerial Grid'



/)))))))))3)))))))))3)))))))))3)))))))))3)))))))))3)))))))))1  
 lederen      lederen      lederen      lederen      lederen opstil-      lederen tillader  
 tager be-      sælger      præsenterer      præsenterer      ler grænser.      de enkelte at  
 slutninger      beslutningerne      idéer og      foreløbige be-      Gruppen tager  
     fungere inden for      tager mod      slutninger, der      beslutninger  
 og annoncerer      givne rammer  
 dem      spørgsmål      kan ændres

Figur 9.1. Ledertyper