

SOL040-sammendrag

Christian Braathen

22. mai 2017

Innhold

	Side
1 Hovedmodellene	1
1.1 Konkurranseanalyse	1
1.2 Aktivitetsbasert analyse	2
1.3 Ressursbasert analyse	2
1.4 Strategiformulering	2
1.5 Eksterne sjokk	3
1.6 Konsernstrategi	4
1.7 Konsernstrategi: ekspansjonsbeslutninger	4
1.8 Implementere og endre strategi	4
2 Diverse/overordnet	5
2.1 Eksempler på mini-case til eksamen	7
2.2 Kapittel 1: Hvorfor har noen bedrifter suksess og andre ikke?	10
2.3 Kapittel 2: Sammenhenger i en strategi	12
2.4 Kapittel 3: Lønnsomhetsanalyser	13
2.5 Oppsummering av introduksjon og connecting the dots	14
3 Gamle eksamensoppgaver	15
I Strategisk analyse	18
4 Konkurranseanalyse: bedriftens eksterne omgivelser	19
4.1 Gamle eksamensoppgaver	19
4.2 Sentrale momenter	20
4.3 Avgrens markedet (markedsavgrensning)	20
4.4 Lønnsomhetstreet	22
4.4.1 Kundens forhandlingsmakt	24
4.4.1.1 Rivalisering	25
4.4.1.2 Etableringsforhold	25
4.4.2 Forhandlingsmakt i faktormarkedene	26
4.4.3 Eksterne faktorer som påvirker konkurranseforholdene	26
4.4.4 Fra V16#3: Robotjournalister og VG	27
4.4.5 Porter's Five Forces som et alternativ til lønnsomhetstreet	28
4.5 Strategisk interaksjon	29
4.5.1 Prising	29

4.5.2	Kapasitetsvalg	30
4.5.3	Aggressiv respons	30
4.5.3.1	Fra V16#1-eksamen	31
5	Aktivitetsbasert analyse: bedriftens interne forhold	33
5.1	Gamle eksamensoppgaver	33
5.2	Sentrale momenter	33
5.2.1	Fra V15#2: Aktivitetsbasert teori og varige konkurransefortrinn	36
5.3	Produksjonsmulighetskurven (PMK)	38
5.4	Prestasjonslandskapet	39
5.4.1	Imitasjonsbarrierer	41
5.4.2	Spørsmål å stille seg når man driver med aktivitetsbasert analyse i praksis	42
6	Ressursbasert analyse: bedriftens interne forhold	43
6.1	Gamle eksamensoppgaver	43
6.2	Sentrale momenter	43
6.2.1	Kjøpe ressurser	46
6.2.2	Akkumulere ressurser	46
6.2.3	Fra V15#2: Ressursbasert teori og varige konkurransefortrinn	47
6.2.4	Fra V16#2: Ressursbasert teori: materielle og immaterielle ressurser og deres potensiale for konkurransefortrinn	49
6.3	SVIMA-rammeverket	50
6.4	SVI-rammeverket	52
6.5	Ressursbasert analyse i praksis	53
II	Strategiske valg	55
7	Strategiformulering	56
7.1	Gamle eksamensoppgaver	56
7.2	Sentrale momenter	56
7.3	Minimumsstrategien	58
7.4	Noen kommentarer om resultater og mål	59
7.5	Noen kommentarer om kunder	59
7.6	Noen kommentarer om aktiviteter og ressurser	60
7.7	Bred eller smal strategi?	60
7.8	Noen kommentarer om vekst og kontraksjon	62
8	Eksterne sjokk	63
8.1	Gamle eksamensoppgaver	63

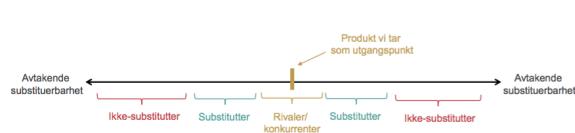
8.2	Sentrale momenter	63
8.3	Eksterne sjokks <i>generelle effekter</i> på bedrifter	64
8.3.1	Endret generell etterspørsel eller tilgang på kapital	65
8.3.1.1	Redusert kapitaltilgang	65
8.3.1.2	Økt kapitaltilgang	66
8.3.2	Endret prestasjonslandskap	66
8.3.2.1	Endret prestasjonslandskap: lønnsomheten endres, men ikke lokaliseringen	68
8.3.2.2	Endret prestasjonslandskap: både lønnsomhet og lokalisering endres	69
8.3.3	Økt usikkerhet i omgivelsene	69
8.4	Eksterne sjokk: <i>vanlige typer</i>	70
8.4.1	Regulatorisk sjokk	70
8.4.2	Økonomisk sjokk	71
8.4.3	Teknologisk sjokk	71
8.5	Strategi og seleksjonsprosesser	72
8.5.1	Markedsøkonomien som en seleksjonsmekanisme	72
8.5.1.1	Kommentar om hardere seleksjon og eksterne sjokk	74
8.5.1.2	Kommentar om skjevere seleksjon og eksterne sjokk	74
8.5.2	Tilpasning til seleksjonsomgivelsene	75
8.5.2.1	Eksempel på tilpasning til seleksjonsomgivelsene	75
9	Konsernstrategi	77
9.1	Gamle eksamensoppgaver	77
9.2	Sentrale momenter	78
9.3	Motiver for diversifisering: Aksjonærerne	80
9.3.1	Skape verdier	80
9.3.1.1	Delingsgevinster	81
9.3.1.2	Fordelingsgevinster	81
9.3.2	Overføre verdier	82
9.4	Motiver for diversifisering: Lederne	82
9.5	Ekspansjonsbeslutninger	84
9.5.1	Kommentar om valg av inngangsstrategi	86
9.5.1.1	Oppkjøp	86
9.5.1.2	Egenetablering	87
9.5.1.3	Allianse	87
9.5.2	Kommenter om man åpner et nytt marked	88

III Implementere og endre strategi	89
10 Iverksetting	90
10.1 Gamle eksamensoppgaver	91
10.2 Implementere strategiske endringer	91
10.2.1 Sentrale momenter	91
10.2.2 Mini-case med StatoilHydro-fusjonen	94
10.2.3 Mini-case med Westerdals, NISS, og NITH	95
10.3 Måling, styringssystemer, incentiver	96

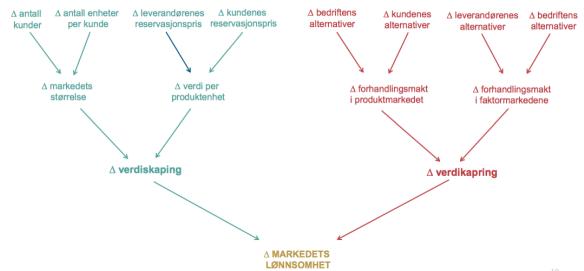
1

Hovedmodellene

1.1 Konkurranseanalyse



Figur 1.1: Markedslinje.

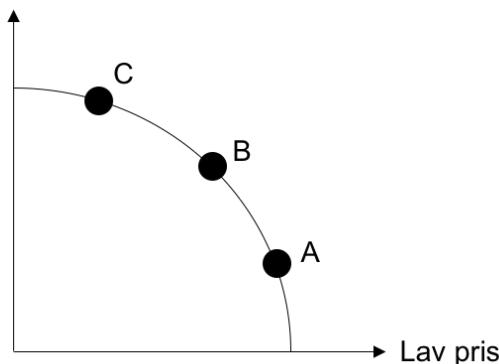


Figur 1.2: Lønnsomhetstreet.

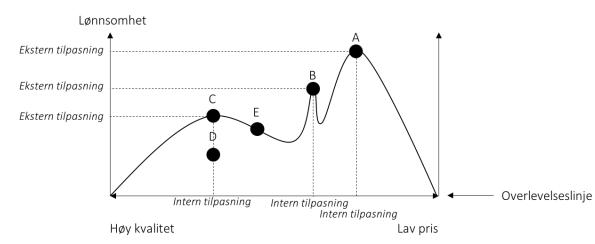
19

1.2 Aktivitetsbasert analyse

Høy WTP
(Høy kvalitet)



Figur 1.3: Produksjonsmulighetskurven.



Figur 1.4: Prestasjonslandskapet.

1.3 Ressursbasert analyse

Tabell 1.1: SVIMA-rammeverket med en binær ja/nei. Blanke celler betyr "Ja".

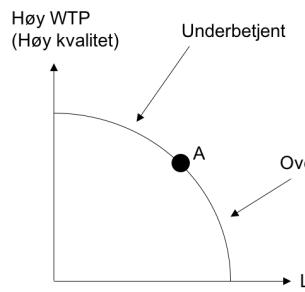
Sjeldent	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobiliserbar	Approprierbar	Utfall
Nei					Paritet
	Nei				Trivielt fortrinn
		Nei			Midlertidig fortrinn
			Nei		Potensielt fortrinn
				Nei	Ikke-beholdt fortrinn
					Varig fortrinn

Tabell 1.2: SVI-rammeverket med en binær ja/nei. Blanke celler betyr "Nei".

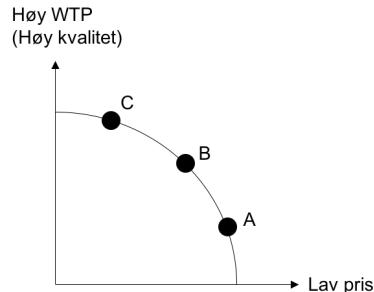
Savnes	Viktig	Ikke-imiterbar	
			Paritet
Ja			Triviell ulempe
Ja	Ja		Midlertidig ulempe
Ja	Ja	Ja	Varig ulempe

1.4 Strategiformulering

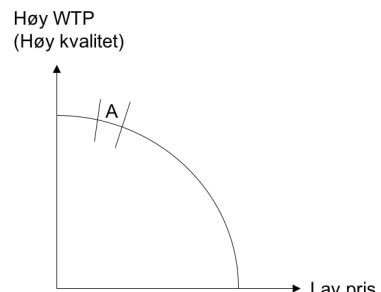
1. Hovedmodellene



Figur 1.5: Bred strategi med én variant

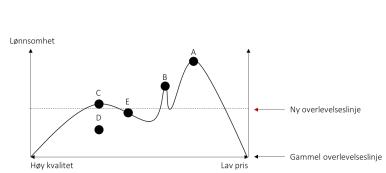


Figur 1.6: Bred strategi med mange varianter

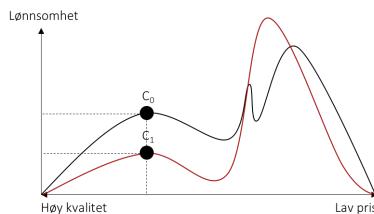


Figur 1.7: Fokusstrategi

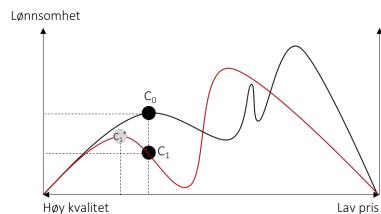
1.5 Eksterne sjokk



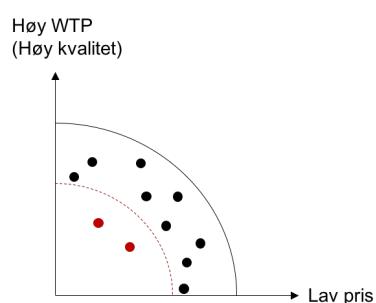
Figur 1.8: Eksternt sjokk: Redusert kapitaltilgang øker overlevelselslinjen.



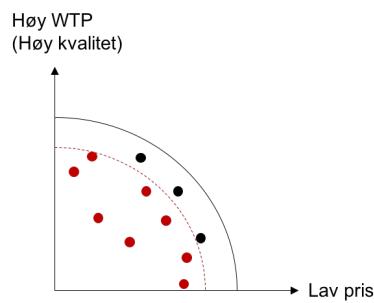
Figur 1.9: Endret prestasjonslandskap: lønnsomheten endres, men ikke lokaliseringen.



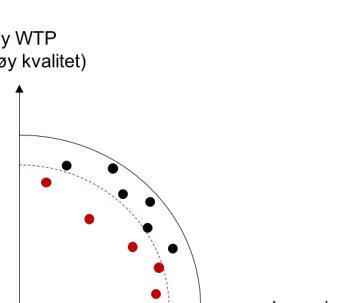
Figur 1.10: Endret prestasjonslandskap: både lønnsomhet og lokalisering endres.



Figur 1.11: Før kristen inntreffer.

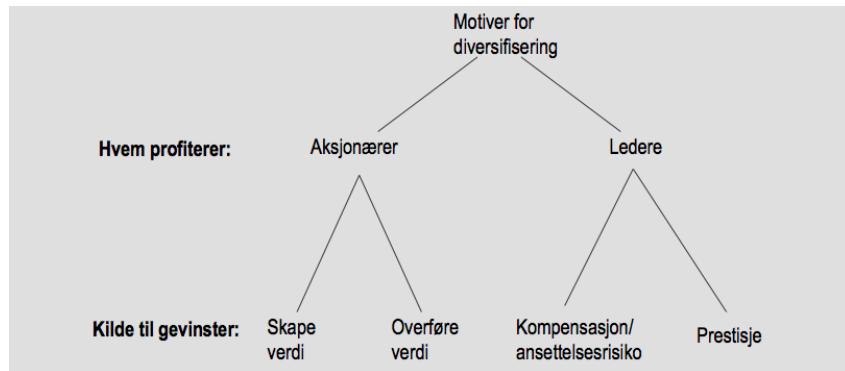


Figur 1.12: Etter at krisen skifter overlevelseskuren utover men før bedriftene øker produktiviteten sin.



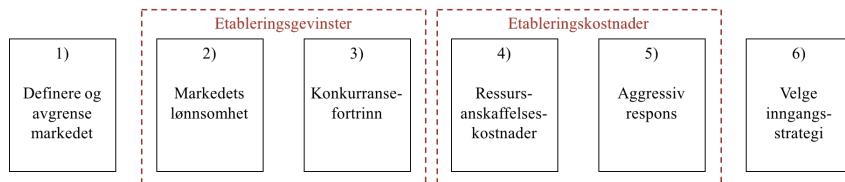
Figur 1.13: Etter at krisen har skiftet overlevelseskuren utover og at bedriftene har tatt grep for å øke produktiviteten sin.

1.6 Konsernstrategi



Figur 1.14: Motiver for diversifisering

1.7 Konsernstrategi: ekspansjonsbeslutninger



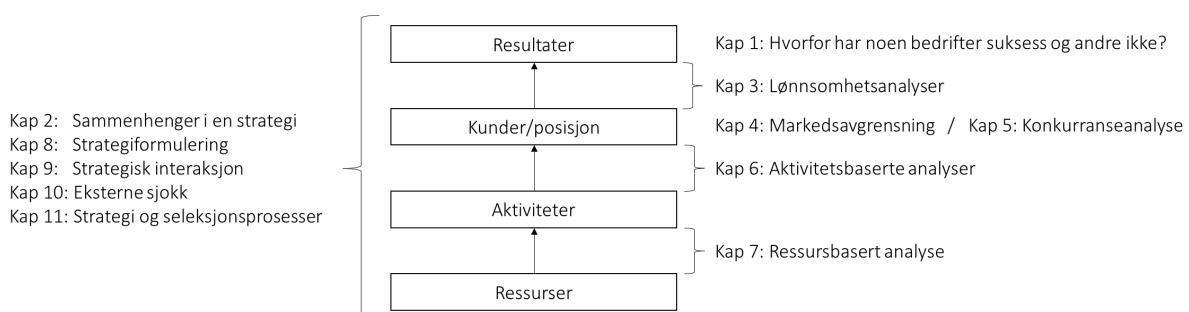
Figur 1.15

1.8 Implementere og endre strategi

2

Diverse/overordnet

- Hovedmålet: vi skal forstå variasjoner i prestasjoner mellom bransjer og bedrifter.
- De tre nøkkelementene i faget:
 - Identifisere hvorfor noen bedrifter har suksess og andre ikke.*
 - Identifisere hvorfor noen fortinng varer lengre mens andre blir raskt utliknet.*
 - Identifisere hvordan beslutningstakere kan bruke kunnskap om 1 og 2 til å formulere strategier som øker bedriftens sjanser for å oppnå suksess.*
- **Strategi:** en bedrifts “teori” om hvordan den skal konkurrere for å oppnå suksess. Strategien skal kunne beskrive – på et overordnet nivå – sentrale kausale årsaker som skal lede til suksess: ressurser, aktiviteter, kunden/posisjon/resultater.



Figur 2.1: Strategikartet

Sentrale spørsmål som popper ut fra strategikartet:

1. Resultater (mål):
 - (a) Hvilke resultater ønsker bedriften?

2. Kunder:

- (a) Hvilke kundegrupper er mest lønnsomme?
- (b) Hvem er de mest attraktive kundene for oss?
- (c) Hvorfor skal disse kundene velge oss?

3. Aktiviteter:

- (a) Hva må vi gjøre bedre/annerledes enn våre konkurrenter for å vinne disse kundene?

4. Ressurser:

- (a) Hvilke ressurser trenger vi for å kunne utføre disse aktivitetene annerledes/bedre enn konkurrentene?

«Har dere jobbet godt med de to casene, vil skoleeksamen være en lek.»

De tre spørsmålene vil kunne angripes på litt ulike måter (og da spesielt det siste). Denne sensorveiledningen vil åpenbart ikke dekke alle mulige tolkninger, og vil derfor kun være veiledende og noe overordnet. Vi er opptatt av at besvarelsen har med sentrale poenger, at den viser relevans ift. spørsmålet som ble stilt, at det er lett å følge den logiske strukturen, at kandidaten viser faglig dybde og forståelse, og at diskusjonene holder et høyt presjonsnivå. Forståelse, selvstendighet og presisjon skal derfor telle mer enn ren gjengivelse av teori fra pensum, kvalitet på innholdet skal telle mer enn kvantitet, og kandidater som demonstrerer god og presis mekanismeforståelse skal honoreres høyere enn de som hinter i retning av dem.

Drøftingsoppgaven på eksamen: det viktigste når oppgaven avgrenses er at kandidaten gjør foretar en fornuftig og velbegrunnet avgrensning, og at han/hun er bevisst og tydelig på hvilke konsekvenser/implikasjoner avgrensningen har for konklusjonen på oppgaven. ... Det er ikke et krav at kandidaten presenterer teori som de anvender i caset. Strategifaget, slik det utøves i næringslivet i dag, er under stor endring. En god strategikonsulent i dag må:

- mestre verktøyene
- forstå driverne i bransjen
- være kreativ

«Fra oppsummering: dere bør ta en ekstra titt i boken på å identifisere de viktigste ressursene – for eksempel tilbakespoling.»

På spørsmål 1 og 2, som er de teoretiske spørsmålene: bruk eksempler. På spørsmål 3 kom-

mer et minicase hvor dere skal anvende teori fra kurset. Her må du være tydelig med valg, avgrensning, utelukninger, og lignende. Man må også snakke om konklusjonens robusthet og snakke om hvis avgrensningen ikke holder, hva skjer da. Obs på ikke å gjengi teori, bare skriv hvorfor du bruker den teorien og argumenter hvorfor. Obs på å drøfte begge sider av saken. I tillegg, mini-caset plukkes ofte fra dagsaktuelle nyhetsartikler.

«Det kommer ingen overraskelsr til eksamen sånt sett.»

2.1 Eksempler på mini-case til eksamen

Hvordan vil et kraftig boligpriskrakk i Norge påvirke

1. ...FINN.no? Hvilke muligheter/trusler vil det skape? Hvordan bør Finn respondere?
2. ...lønnsomheten i markedet for eiendomsmegling på kort- og lang sikt?



De som har brukt dyre og kortsiktige forbrukslån som egenkapital til boligkjøp, er i trøbbel dersom markedet bremser. Da kan det være grunn til å holde et øye på solliciteten i forbrukslånbankene, skriver Knut Anton Mork. Foto: Øyvind Elvsborg

Meninger Økonomi

Urolig for tre grupper i boligmarkedet

Boligmarkedet viser endelig tegn på utfloating, men professor Knut Anton Mork ser grunn til uro omkring tre grupper markedsaktører.

Figur 2.2



1. Hva kan forklare det sterke fallet på priser i bulk shipping under finanskrisen/ oljekrisen?

2. Er det noe aktørene selv kan gjøre for å få prisene opp igjen? Diskuter også evt. forhold som må være til stede for at dette kan skje?

Bulk Carriers: From \$91,000/Day to Zero in Five Months Flat
By Paul Kedrosky · Thursday, October 9, 2008

Fairly astounding data nugget on the collapse in daily rates charged by bulk shipping carriers: UNCONFIRMED reports a panamax was fixed for a voyage that covered bunkers and port costs only stunned London brokers today, as bulk carrier charter rates continued their month-long freefall. (...) the rate was still as high as \$91,000 per day in late May

OLJESERVICE
Bjørn Segrov
Ola

- 2008 blir veldig svakt, fastslår Olsen. Han spår flere utstyrshavere, rederier og konsulenter som kontrakter for leverandørindustrien til å redusere sine operasjoner.

Olsen mener rågprisen vil der blant annet med et rekordhøy annuitet for å kompensere for de økende mye enheter i beoddelen på verftene. Det betyr at en ny panamax ikke kunne mye halv del av den høye beregningene og beregningene av på land er ikke tilstrekkelig for rundt 650.000 dollar per dag.

Forlenget freefall

Det er ikke rågprisen som har forårsaket Ocean Rig børsnoteringen, men det er faktisk en annen faktor som har fått resultaterne i en effektiv rate på 91.000 dollar per dag for den nye kontraktsperioden.

Tilfelle av servicekjæringen

I tilfelle av servicekjæringen er det John Fredrikssens Deep Sea Supply som har bestilt seg på dagens marked, ifølge Fearnley Securities. Det er ikke en slik reduksjon i dagens marked. Det er et resultatet av at man kan putte pengene i oljeproduksjonskjæpet BW Companys, som er en del av den største konsernet i verden, og det er en del av en redusert konkurranse.

Venter oppkjøp

På Aftenposten opplyser Fearnley Securities at det er et godt tilfelle for en kjøpoperatør som Olsen. Det er ikke en stor balanse i offshore og oljedriften ikke til overleverer teknologien.

Det er ikke en stor børsdag for å starte en stor oppkjøp, men

Nå er det frykt som røder i markedet. Men for de mindre og det mindre, sier Fearnley Securities' analysejef Truls Olsen, en medlemmer Sigrid Færnes Rommen. Foto: Mitraida Berg

„Blir veldig svakt“

Seks aksjer kan være gode kjøp, ifølge analysejef Truls Olsen i meglerværet Fearnley Securities. Han tegner et dystert bilde av situasjonen offshore og oljedriften.

Fearnleys ambefalinger

- Deep Sea Supply
- Duglas
- Spectrum

- Vi håper at børsen responser vil være fornadelig og vi følger oppkjøpene i løpet av året, sier Olsen.

Fearnley Securities ventet at oljeproduksjonen vil øke i løpet av året med at den børsen ikke kommer til å følge med. Men det vil ikke forhindre oljeproduksjonen knapt og innenfor et år kan man få et godt tilfelle for oljeproduksjonen.

Opprinnelig var det et godt tilfelle for en redusjon på 10-15 prosent i børsjøen i oljedriften, sier Olsen.

Men det er ikke et godt tilfelle for en redusjon i dagens marked. Det er et resultatet av at man kan putte pengene i oljeproduksjonskjæpet BW Companys, som er en del av den største konsernet i verden, og det er en del av en redusert konkurranse.

Figur 2.3



1. Hvilke motiver kan ligge bak denne fusjonen?

2. Hva er effekten av matkasseleverandører som Adam/Godt Levert på lønnsomheten i dagligvaremarkedet?

3. Bør Adam/Godt Levert eksplandere inn i netthandel av dagligvarer?

Figur 2.4

2. Diverse/overordnet

1. Alle de store dagligvarekjedene har de siste årene introdusert/ re-introdusert lojalitetsprogrammer.
2. Hvordan vil dette påvirke lønnsomheten i dagligvarebransjen, og hvorfor?

Rema-salget faller etter «Æ»-lanseringen

Kjempesatsingen til Rema skulle skape ny vekst for matvarekjeden. Men ferske tall tyder på noe annet.



Figur 2.5

Store utenlandske aktører som tyske Lidl og svenske ICA har begge forsøkt å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet, uten hell. Nylig har flere nye aktører som kolonial.no og marked.no entret dagligvaremarkedet.

1. Kommer disse nye aktørene til å lykkes bedre enn det Lidl og ICA gjorde? Hvorfor, hvorfor ikke?
2. Hvordan vil etablering fra disse nye nettaktørene påvirke lønnsomheten i markedet?
3. Bunnpris har uttalt at de ikke kommer til å møte de nye konkurrentene med å selv satse på netthandel. Hva taler for/imot at Rema bør gjøre det samme som Bunnpris?
4. Meny har sagt at de skal bli størst på netthandel. Hva tilsier at de lykkes/ ikke lykkes?

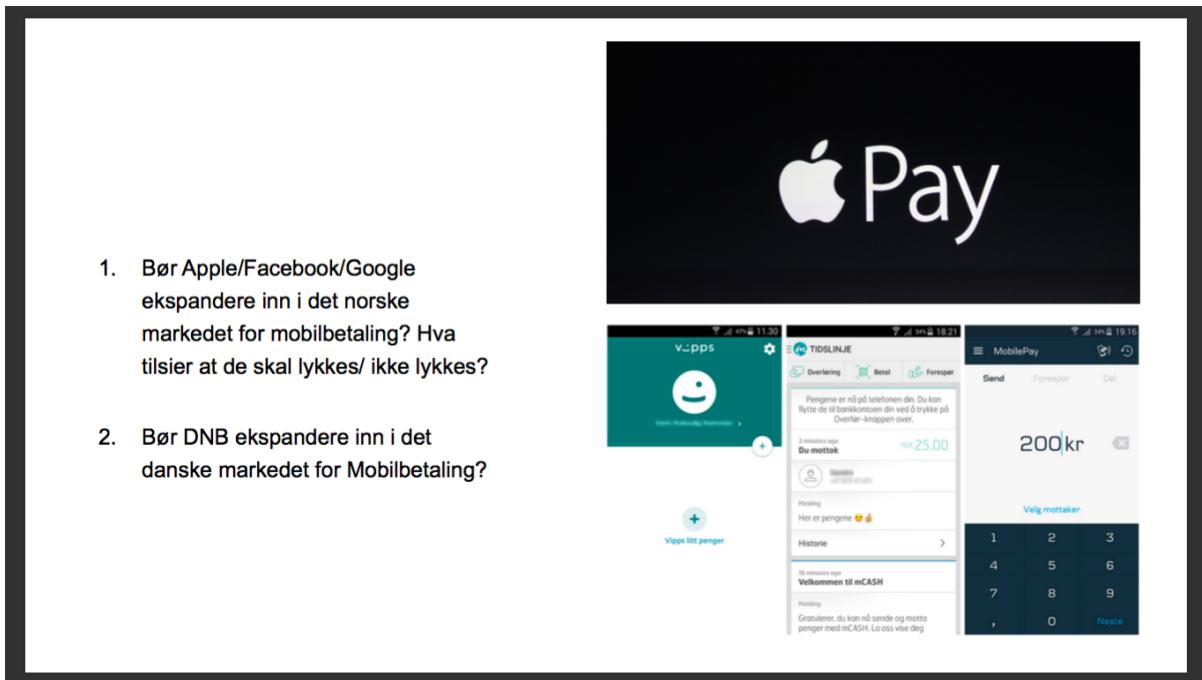


Figur 2.6

2. Diverse/overordnet



Figur 2.7



Figur 2.8

2.2 Kapittel 1: Hvorfor har noen bedrifter suksess og andre ikke?

- Det er to metoder som brukes til å forklare suksess:

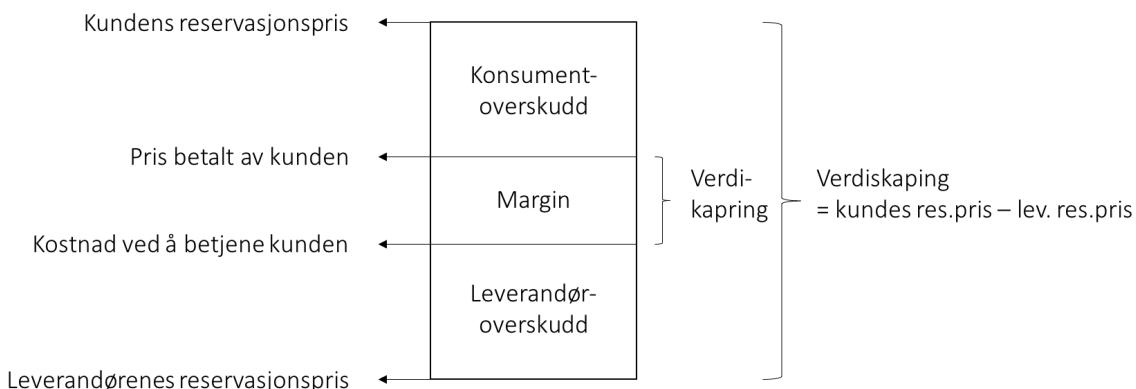
1. *Se på sukessene.* Dårlig metode (flyplasslitteratur). Suksess avhenger av bedrifts-

spesifikke faktorer *og* flaks – og man klarer ikke å skille de som lykkes og de som mislykkes ved kun å se på suksessene. Det er typisk at de peker på hardt arbeid som en suksessfaktor, men de som mislykkes kan også ha jobbet hardt.

2. *studer representativt utvalg av bedrifter og se etter systematiske sammenhenger:* en god tilnærming. Man studerer altså både de som lykkes og de som ikke lykkes. Denne tilnærmingen gir to store forklaringer på suksess: liten konkurranse¹ og at bedriften er god til å konkurrere.

- **Konkurranseforhold:** markedsegenskaper som påvirker verdiskaping og verdikapring
- **Konkurransefortrinn:** når en bedrift har en høyere *langsiktig* lønnsomhet enn gjennomsnittet i det relevante markedet den konkurrerer i. Kilder til konkurransefortrinn blir dermed egenskaper ved den enkelte bedrift som påvirker deres evne til å skape og kapre verdi.
- To store spørsmål vi er interessert i å besvare:
 1. *Hvordan oppstår og vedvarer forskjeller?*
 2. *Hvordan kan vi utnytte dette?*
- Generelt er det egentlig bare *ett* produkt alle konkurrerer om: konsumentoverskudd. Hvorfor? Fordi kundene går dit de får det største. Så en bedrift må levere et konkurransedyktig konsumentoverskudd (på lang sikt, men på kort sikt holder det å senke prisen). Dette hører under *kunder* i strategikartet.
- Hvordan verdiske mer enn andre? Tre måter som fokuserer på *aktiviteter* i strategikartet:
 1. Ved å utføre aktiviteter/ressurser *mer effektivt* enn konkurrentene.
 2. Ved å utføre de samme aktivitetene *på en annen måte*.
 3. Ved å utføre *andre aktiviteter*.

¹Det er lettere å bli god i sjakkboksing enn i enten boksing eller i sjakk.



Figur 2.9: Verdiskaping og verdikapring

2.3 Kapittel 2: Sammenhenger i en strategi

Det er seks grunnspørsmål som må besvares før man formulerer strategien². Inndelt i strategikartet får vi følgende:

- **Resultater**

Her ønsker vi å se på bedriftens formål. Dette er strategiens utgangspunkt. Man bør være konkret.

Q1: Hva er de viktigste målene strategien skal realisere?

- **Kunder**

Grupper kunder etter volum, produkter, geografi, marked/segment, eller noe annet. Nøkkelen er å fange opp viktige mønstre.

Q2: Hvilke kunder/kundegrupper har vært mest lønnsomme?

- Vi må vite hvorfor lønnsomhetsforskjellene varierer: liten konkurranse eller god til å konkurrere?

Q3: Hvem er de mest attraktive kundene – for oss?

- Kunder er attraktive når bedriften kan kapre en stor del av verdiskapingen.

Q4: Hvorfor skal de mest attraktive kundene velge oss?

- Kunder velger alternativet med størst konsumentoverskudd. Det kan økes ved å senke pris, øke betalingsvilje, eller begge deler. Derfor må du være god på noe som er viktig for de kundene du ønsker å vinne.

- **Aktiviteter**

Du må velge aktivitetene som må gjøres for at kundene skal velge deg. Disse må man

²Merk at strategiutvikling handler mer om fremtid enn fortid.

enten være mer effektiv på, eller gjerne annerledes, enn konkurrentene.

Q5: Hvilke aktiviteter må vi utføre bedre/annerledes enn konkurrentene for at kundene skal velge oss?

- **Ressurser**

Merk at noen aktiviteter kan forsterke hverandre. Nøkkelen er om den aktuelle ressursen skaper merverdi enn andre og om den er vanskelig å skaffe eller kopiere.

Q6: Hvilke ressurser skal sette oss i stand til å utføre disse aktivitetene bedre/annerledes enn konkurrentene våre?

2.4 Kapittel 3: Lønnsomhetsanalyser

Det er essensielt å vite hvordan lønnsomheten varierer mellom ulike kunder. Men lønnsomhetsanalyser handler egentlig om å fordele de indirekte kostnadene for å avdekke lønnsomhetsvariasjoner mellom analyseobjektene.

Man har tre nivåer av bevissthet om hvilke kunder som er mest lønnsomme.

1. Bedriftens subjektive vurderinger/magefølelse. Brukes ofte når det eksisterer lite data.
2. Analyser av historisk lønnsomhet for å finne hvordan lønnsomheten varierer. Man må fordele kostnadene (og kanskje også inntektene), og man må vite om man skal bruke bidragsmetoden, selvkostmetoden, ABC-metoden, eller noe annet til å fordele de indirekte kostnadene. Så vær bevisst på hvilken metode man bruker i lønnsomhetsanalysen.
3. Bruke teori og analyserammeverk til å forstå hvorfor den historiske lønnsomheten varierte slik den gjorde.

2.5 Oppsummering av introduksjon og connecting the dots

Introduksjon: Fra analyse til strategi

Hva er en strategi

Sammenhenger i en strategi

- Fra ressurser til resultater
- Fra resultater til ressurser
- Strategikartet

Strategi på ulike nivåer

- Konsernstrategi
- Forretningsstrategi
- Funksjonsstrategi



Figur 2.10

«Connecting the dots»

Sammenhenger i en strategi

- Hvordan henger de ulike komponentene i SOL040 sammen?
- Hvordan kan vi plassere de ulike temaene/forelesningene inn i den store sammenhengen

Koblinger mellom strategi og andre fag på NHH

- SOL040 er et integrasjonsfag som trekker på mange andre fagretninger dere har hatt på NHH
- Tette koblinger/komplementært til fag som økonomisk styring, finans, ledelse og organisasjon, markedsføring, mikroøkonomi
- Strategiske analyser handler om å forstå hva som ligger «bak tallene» man finner i lønnsomhetsanalyser, verdivurderinger etc



Figur 2.11

3

Gamle eksamensoppgaver

På skoleeksamen blir vi testet i “forståelsen av teori (sentrale mekanismer) og evnen til å knytte teori til et virkelig (mini) case.”

- V15#1: Hvordan kan differensiering og kvalitetskonkurranse påvirke rivaliseringen og lønnsomheten til en bransje?
- V15#2: Hvordan forklarer aktivitetsbasert teori at konkurransefortrinn kan vedvare over tid? Hvordan er denne forklaringen ulik forklaringen på varige konkurransefortrinn fra ressursbasert teori?
- V15#3: Les det vedlagte avisutkippet om Telenors ekspansjon inn i bankmarkedet i Serbia, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Bør Telenor ekspandere inn i det norske bankmarkedet? Hvorfor/hvorfor ikke? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f. eks. i forhold til hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensningen og evt. forutsetninger og antakelser du gjør underveis.
- H15#1: Hvordan kan ledig kapasitet bli brukt som en strategisk etableringsbarriere? Hvilke forutsetninger må være tilstede for at dette skal fungere?
- H15#2: I ressursbasert teori er det vanlig å anta at finansiell kapital ikke har potensial for å skape et varig konkurransesfortrinn. Forklar i) hvorfor dette er en vanlig antakelse og ii) om denne antakelsen holder i en økonomisk nedgangstid?
- H15#3: Les det vedlagte avisutkippet om Schibstseds diversifisering inn i TV-nyheter, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: 1) Hvilke motiver kan ligge bak beslutningen om å gå inn i TV-nyheter? 2) Hva taler for- og hva taler mot at

Schibsted skal lykkes med denne satsningen?

- V16#1: Da flyselskapet Color Air etablerte seg i norsk luftfart tidlig på 2000-tallet, ble de møtt med aggressiv respons i form av kapasitetskrig fra de etablerte aktørene SAS og Braathens Safe. Forklar hvordan aggressiv respons kan fungere som en strategisk etableringsbarriere, og hva som gjør aggressiv respons mer/mindre sannsynlig. Illustrer gjerne med eksempler.
- V16#2: Ressursbasert teori sier at immaterielle ressurser som kunnskap, humankapital og relasjoner har større potensial for å skape konkurransefortrinn enn f. eks materielle ressurser som finansiell- og fysisk kapital. Forklar hvorfor dette er en vanlig antakelse, og om det kan finnes unntak.
- V16#3: Les det vedlagte avisutklippet, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Hvordan vil introduksjonen av journalistroboter påvirke lønnsomheten i avisbransjen? Hvilke implikasjoner har disse teknologiske endringene for et mediehus som VG? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f. eks. i forhold til hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensningen og antakelser du gjør underveis.
- H16#1: I en klassisk artikkel fra 1996 argumenterer Michael Porter for at operasjonell effektivitet er viktig, men ikke tilstrekkelig for at en bedrift skal oppnå et varig konkurransefortrinn. Forklar hvorfor dette er tilfelle, og diskuter hva som ihht. aktivitetsbasert teori må til for å skape et varig konkurransefortrinn.
- H16#2: På hjemmesiden til Bunnpris kan man lese følgende: "Vi skaper lønnsomhet, både for bedriften og kundene våre, gjennom smarte valg i hverdagen. Vi skal gi våre kunder en enklere hverdag og vil gjennom lave priser, godt utvalg, tilgjengelighet og høyt kundefokus, få nære og varige kunderelasjoner." Diskuter hvorfor/hvorfor ikke dette er en godt formulert strategi. Ut fra din egen kunnskap om dagligvarebransjen og Bunnpris, hvilke råd ville du gitt Bunnpris rundt deres strategiske prioriteringer?
- H16#3: Les de to vedlagte avisutklippene om netthandel i dagligvaremarkedet i Norge, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Hva taler for, og hva taler imot at Norgesgruppen skal ha suksess i det fremvoksende netthandelssegmentet av dagligvaremarkedet vis-a-vis rene nettleverandører som kolonial.no og marked.no? Hvem tror du «vinner» nettkrigen; Meny eller de rene nettleverandørerne? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f. eks. ift. hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og å ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensninger og antakelser du gjør underveis.

- Fra forelesning: typisk eksamensspørsmål er “hvordan vil lønnsomheten i dagligvaremarkedet endre seg fremover? De neste 3–5 årene?”

Del I

Strategisk analyse (sammenhenger)

De mest sentrale teoretiske mekanismene og praktiske rammeverkene.

Formålet er å forstå lønnsomhetsforskjeller både innad i et marked og

**mellan markeder – hvorfor og hvordan de oppstår, og hvordan de
vedvarer over tid.**

4

Konkurranseanalyse: bedriftens eksterne omgivelser

4.1 Gamle eksamensoppgaver

V15#1: Hvordan kan differensiering og kvalitetskonkurranse påvirke rivaliseringen og lønnsomheten til en bransje?

H15#1: Hvordan kan ledig kapasitet bli brukt som en strategisk etableringsbarriere? Hvilke forutsetninger må være tilstede for at dette skal fungere?

V16#1: Da flyselskapet Color Air etablerte seg i norsk luftfart tidlig på 2000-tallet, ble de møtt med aggressiv respons i form av kapasitetskrig fra de etablerte aktørene SAS og Braathens Safe. Forklar hvordan aggressiv respons kan fungere som en strategisk etableringsbarriere, og hva som gjør aggressiv respons mer/mindre sannsynlig. Illustrer gjerne med eksempler.

V16#3: Les det vedlagte avisutkippet, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Hvordan vil introduksjonen av journalistrobopter påvirke lønnsomheten i avisbransjen? Hvilke implikasjoner har disse teknologiske endringene for et mediehus som VG? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f. eks. i forhold til hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensningen og antakelser du gjør underveis.

Fra forelesning: typisk eksamensspørsmål er “hvordan vil lønnsomheten i dagligvaremarkedet endre seg fremover? De neste 3–5 årene?”

4.2 Sentrale momenter

Nøkkelspørsmålet er “Vil en endring påvirke et marked og i så fall hvordan?” Svaret på dette er et nytt spørsmål: “Vil en endring påvirke verdiskapingen eller -kapringen, og i så fall hvordan?”

Konkurranseanalyse i praksis følger fem steg:

1. Avgrens markedet
2. Begynn med historiske data av hvis det er mulig
3. Analyser markedet og ikke bedriften
4. Ofte er **endringer** det viktigste – ikke absolutte nivåer (folk tabber seg ofte ut på eksamen ved at de studerer absolutte nivåer istedenfor endringer).
5. Fokuser på det viktigste: de viktigste substituttene og de viktigste endringene.

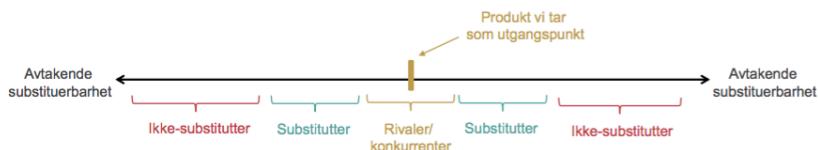
4.3 Avgrens markedet (markedsavgrensning)

Substitutt: et produkt økes i pris (og får redusert etterspørsel) men et annet produkt opplever økt etterspørsel. Omvendt ved prisreduksjon.

To sentrale spørsmål:

1. Hvor går skillet mellom rivaler og substitutter?
2. Hvor går grensen mellom substitutter og ikke-substitutter?

Nøkkelen ligger å tenke på hva formålet er.



Figur 4.1: Markedslinje.

Kvantitativ tilnærming: Man kan trekke grensene kvantitativt ved å studere krysspriselastisitet – $e_{xy} = \frac{dQ_x}{dP_y} \cdot \frac{P_y}{Q_x}$.¹ Jo høyere denne er, jo høyere substituerbarhet. Se etter tydelige gap for å trekke

¹Er denne > 0 , er produktene substitutter. Er denne < 0 , er produktene komplementer.

grensene.

Kvalitativ tilnærming: Let etter brudd i rekken og gjennom en kvalitativ vurdering av 1) ytelseskriterier, 2) bruksanledning, og 3) geografi. Merk at geografiske markedsavgrensninger viskes ut med netthandel. Vær oppmerksom på at vi må studere substituerbarhet over tid for å avdekke eventuelle umodne substitutter.

Bred vs smal markedsavgrensning:

- Foretrekk **smal** hvis 1) beslutningen er hvor mye vi skal *satse* på tvers av segmenter, eller 2) vi skal *analysere* via aktivitetsbasert eller ressursbasert teori.
- Foretrekk **bred** hvis beslutningen er hvordan vi skal *allokere ressurser* mellom bredere markeder eller bransjer.

Husk å ta med i besvarelsen din svakhetene som din valgte avgrensning beror på. Hvor bredt du definerer markedet har store konsekvenser for analysen.

Man må også huske å diskutere:

- umodne substitutter som kan bli modne
- avtakende verdiskaping
- overkapasitet og tiltakende rivalisering
- eventuelt økt konsolidering i bransjen
- vekst i antall nyåpninger
- etc

Markedsavgrensning

Logikken bak markedsavgrensning

- Substituerbarhet
- Substituerbarhetsaksen

Metoder for markedsavgrensning

- Kvantitative metoder
- Kvalitative metoder

Konsekvenser av ulike markedsavgrensninger

- Bred vs. smal avgrensning
- Ulike avgrensninger til ulike analyseformål (konk- vs. RBV-analyse)

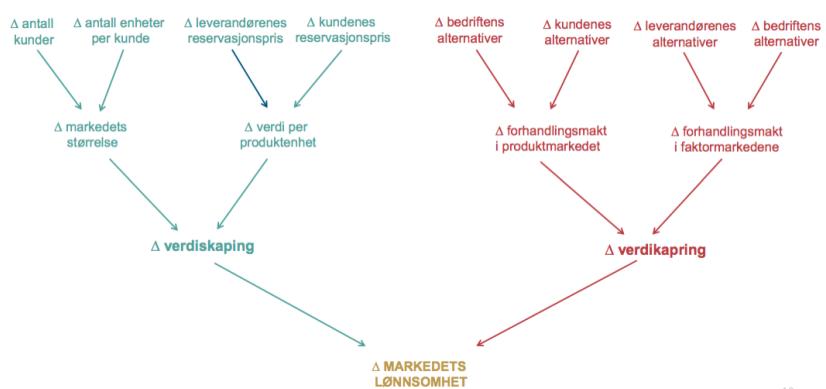
Page 17 of 48



Figur 4.2

4.4 Lønnsomhetstreet – ofte er endringer det viktigste – ikke absolutte nivåer

Nøkkel: analyser endringene i 1) verdiskaping (størrelsen på kaken) og 2) verdikapring (fordelingen av kaken). Merk at man ikke kan studere verdiskaping og -kapring hver for seg: de må studeres i sammenheng – ikke bare i nåtid, men også i fremtiden.



19

Figur 4.3: Lønnsomhetstreet: når du diskuterer lønnsomhetstreet, diskuter verdiskaping før verdikapring.

Som vi ser av figur 4.3 over, er det fire faktorer som påvirker verdiskapingen – som påvirkes av

hvor gode alternativer kunder og leverandører har *utenfor* markedet (substitutter):

1. Antall kunder

- befolkningsvekst
- endret bosettingsmønster
- kunder kapres/avgis til substitutter
- økt velstand kan treke flere inn i markedet

2. Antall enheter per kunde

- omprioriterer mellom substitutter
- endret velstandsnivå

3. Leverandørenes reservasjonspris (laveste akseptable pris for dem som leverer innsatsfaktorene)

4. Kundenes reservasjonspris

- egen oppfatning av forholdet mellom pris og kvalitet på substitutter
- egen oppfatning av forholdet mellom pris og kvalitet på komplementer
- inntektsnivå

Verdiskaping = # kunder · # enheter per kunde · (kundens reservasjonspris – leverandørens reservasjonspris)

Tilsvarende er det fire faktorer som påvirker verdikapringen – som påvirkes av hvilke alternativer som eksisterer innenfor markedet (rivalisering, etableringsforhold):

1. Bedriftens alternativer i produktmarkedet
2. Kundenes alternativer i produktmarkedet
3. Bedriftens alternativer i faktormarkedet
4. Leverandørenes alternativer i faktormarkedet.

Konkurranseanalyse I: Verdiskaping i et marked

Verdiskaping i et marked dekomponert

- Total verdiskaping
- Verdiskaping per enhet
- Antall enheter

Analysere endringer i verdiskapingen

- Kundens reservasjonspris
- Leverandørenes reservasjonspris
- Antall kunder eller antall enheter per kunde

Verdiskaping vs. verdikapring

- Økt verdiskaping → Mer rivalisering?



Figur 4.4

Konkurranseanalyse II: Verdikapring i et marked

Rivalisering (i hhv produkt- og faktormarkedet)

- Produktdifferensiering
- Koncentrasjon og antall konkurrenter
- Koncentrasjon i kundeleddet
- Kapasetsforhold
- Samarbeidsprising

Etableringsforhold (i hhv. produkt- og faktormarkedet)

- Etableringsbarrierer
- Etablering finner sted når...
- Strukturelle etableringsbarrierer
- Strategiske etableringsbarrierer



Figur 4.5

4.4.1 Kundens forhandlingsmakt

Kundens forhandlingsmakt avhenger primært av rivalisering og etableringsforhold.

4.4.1.1 Rivalisering

- *Produktdifferensiering*: priskonkurransen reduseres på grunn av 1) byttekostnader og 2) det blir mer attraktivt å følge prisøkninger fra konkurrenter. Merk at differensiering driver opp kostnadene, så man er ikke sikret økt lønnsomhet. Merk at man har to typer produktdifferensiering, og mange markeder har begge deler:
 - *horizontal prisdifferensiering*: subjektivt syn på kvaliteten til et produkt. Å senke prisene vil derfor ikke vinne deg mange nye kunder på grunn av kundelojalitet.
 - *vertikal prisdifferensiering*: objektivt syn på kvaliteten til et produkt. Grunnen til at flere produkter selges er derfor på grunn av ulik betalingsvilje.
 - Man har også *kvalitetskonkurranse* hvor aktørene forsøker å vinne kunder ved å heve WTP (pga økt kvalitet på produktet) istedenfor å senke prisen².
- *Antall aktører og varianter i markedet*: Jo flere varianter i markedet, jo mindre byttekostnader → lette priskutting.
- *Konsentrasjon i kundeleddet*: få kunder utgjør stordelen av kjøpene, hvilket reduserer din forhandlingsmakt³.
- *Kapasitetsforhold*: full kapasitetutnyttelse gir ingen incentiver til priskutt ($\lambda > 0$), men ledig kapasitet har man slike incentiver. Derfor kan ledig kapasitet drive opp rivaliseringen og priskuttingen, og dermed vil store kapasitetsøkningen gi hardere rivalisering. Relativt mye FK i forhold til VK gir store priskutt, relativt lite gir små priskutt.
- (implisitt) *Samarbeidsprising*: oppstår når bedriftene møtes gjentatte ganger, og da faller rivaliseringen.

4.4.1.2 Etableringsforhold

Etableringsforhold avgjøre hvor høy lønnsomheten i et marked kan bli på sikt. Det er som en investering: du etablerer deg om forventet lønnsomhet overgår de irreversible investeringene. Man har to typer etableringsbarriper:

1. *Strukturelle etableringsbarriper*: relativt stabile egenskaper som ingen av aktørene selv har skapt.
 - *Irreversible investeringer*: fysiske investeringer, sterkt merkenavn, læringskurveeffekter, nødvendig R&D, etc. Det skaper en asymmetri mellom dem som er i markedet

²Smarttelefonkrigen er vel et godt eksempel på det?

³Generelt gjelder det at ledet som blir mer koncentrert får styrket verdikapringen sin.

og dem som er utenfor.

- *Skalafordeler*: når gjennomsnittskostnaden går ned fordi du produserer et høyt volum.
 - *Breddefordeler*: når gjennomsnittskostnaden går ned fordi man kan fordele kostnader på flere produkter (for eksempel markedsføring)
2. *Strategiske etableringsbarrierer*: barrierer de etablerte har kontroll over. To kriterier må være oppfylt: 1) profitten til eksisterende aktører må falle av at en ny aktør etablerer seg, og 2) handlingene til eksisterende aktører må endre nye aktørers forventninger om konkurransesituasjonen. Etablert bedrift gjør det mindre attraktivt for nykommer ved å:
- Før etablering – *etablere overkapasitet*: om dette skal fungere må:
 - markedet være konsentrert
 - investeringen i overkapasitet være irreversibel
 - etterspørselsveksten være moderat
 - signalet om priskrig være troverdig
 - Før etablering – *nisjefylle*: et merke fyller en nisje ved å dekke alle slags varianter⁴.
 - Etter etablering – *møte med aggressiv respons* for å sulte ut innitrengerne og redusere forventet profit etter etablering så færre vil ønske å prøve seg senere. Typiske eksempler er priskrig, kapasitetskrig, og markedsføringskrig.

Merk at de farligste innitrengerne er ofte etablerte bedrifter i nært beslektede bransjer.

4.4.2 Forhandlingsmakt i faktormarkedene

De samme mekanismene og faktorene gjelder her, men nå i leverandørene sitt marked.

4.4.3 Eksterne faktorer som påvirker konkurranseforholdene

PESTEL:

- Politiske
- Økonomiske

⁴Toro, Norwegian.

- Sosiokulturelle
- Teknologiske
- Miljømessige
- Juridiske

4.4.4 Fra V16#3: Robotjournalister og VG

«Les det vedlagte avisutklippet, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Hvordan vil introduksjonen av journalistroboter påvirke lønnsomheten i avisbransjen? Hvilke implikasjoner har disse teknologiske endringene for et mediehus som VG? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f.eks. i forhold til hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensningen og antakelser du gjør underveis.»

Denne oppgaven ber studentene vurdere effekten av journalistroboter på lønnsomheten i avisbransjen, og med utgangspunkt i dette diskutere hvilke implikasjoner de teknologiske endringene har for VG. Denne oppgaven er veldig omfattende mtp. den tilmalte tiden studentene har til rådighet, noe som krever at kandidaten foretar noen avgrensninger. Noen studenter vil hovedsakelig fokusere på første del av spørsmålet (effekten på lønnsomhet i avisbransjen), og ha en mindre diskusjon av implikasjoner for VG i lys av konkurranseanalysen. Andre studenter vil behandle de to delspørsmålene likeverdig, mens andre igjen vil beskrive generelle effekter på bransjen, før de går mer i detalj rundt implikasjonene for VG. Noen studenter vil bruke teori om eksterne sjokk som et bakteppe for diskusjonen, mens andre vil gå rett inn i diskusjon med utgangspunkt i de ulike teoriene.

Uansett hvilken tilnærming kandidatene velger, vil gode kandidater her både begrunne avgrensningene de foretar, og reflektere litt rundt implikasjoner av avgrensningene for robustheten til konklusjonene de ender opp med. Når det gjelder selve besvarelsen er det viktigste at kandidatene viser at de kan anvende teori på et reelt case, og at evner å resonnere faglig med utgangspunkt i de avgrensninger og antakelser de har gjort. Dette innebærer at det er viktig å ha logisk strukturert diskusjon/analyse, og at konklusjonen/anbefalingen følger logisk fra denne analysen. Det er ikke et krav at kandidaten presenterer teori som de anvender i caset.

Siden flere avgrensninger her i prinsippet kan være likeverdige, vil jeg i det følgende trekke inn noen momenter som kan være aktuelle å diskutere under hvert av spørsmålene:

Hvordan vil introduksjonen av journalistroboter påvirke lønnsomheten i avisbransjen?

Her kan en ta utgangspunkt i en konkurranseanalyse (kapittel 5 i Strategiboken), og se hvordan denne nye teknologien vil påvirke verdiskaping og verdikapring i markedet. En slik analyse bør starte med en avklaring av hva kandidaten mener med avisbransjen (markedsavgrensing), før de viser hvordan ulike effekter av den teknologiske endringer påvirker elementer under verdiskaping og verdikapring. Sentrale poenger som kan nevnes her er at robotisering kan ha både positive og negative effekter på markedets lønnsomhet. Positive effekter er at journalistenes forhandlingsmakt blir drevet ned, ved at roboter kan skrive en stadig større del av sakene. Avisene kan også skrive flere saker mer skreddersydd til hver enkelt bruker (om f.eks barnefotballresultater), eller frigjøre tid til å skrive mer kvalitetsjournalistikk, noe som kan øke kunders reservasjonspris. Av negative effekter kan det nevnes at avisene antas å bli mer homogene hvis alle bruker journalistroboter til å skrive sakene sine, at forhandlingsmakten til de som leverer robotene og data vil øke betraktelig, og at tilgang på journalistroboter reduserer etableringsbarrierene for nye aktører som vurderer å starte med nyhetsformidling.

Da det åpenbart ikke er et rett eller galt svar (enda) på hva de samlede effektene vil være på lønnsomheten i markedet, er det kvaliteten på selve analysen kandidaten presenterer som bør være avgjørende.

Hvilke implikasjoner har disse teknologiske endringene for VG?

Det er flere ulike teoretiske innfallsvinklinger kandidatene kan velge for å svare på dette spørsmålet, men felles for dem er at de bør ta utgangspunkt i de generelle effektene på markedet diskutert under første del av spørsmålet, og koble dette med bedriftsspesifikke egenskaper ved VG.

En tilnærming kan være å ta utgangspunkt i et prestasjonslandskap, og vise hvordan effektene diskutert i del en av spørsmålet skaper endringer i høyden og lokalisering av ulike posisjoner i markedet. Med dette som utgangspunkt kan en så diskutere VGs posisjon i dag, hvordan denne endrer seg, hvilke valg VG står ovenfor, og hva som taler for/mot ulike alternative responser.

En annen innfallsvinkel er å fokusere mer direkte på de viktigste ressursene VG har i dag, og diskutere hvordan de teknologiske endringene forsterker/ødelegger verdien av disse ressursene. Har en et slikt fokus, vil det også være naturlig å diskutere hvilke ressurser VG må skaffe seg for å være konkurransedyktig under det «nye» teknologiske regimet.

4.4.5 Porter's Five Forces som et alternativ til lønnsomhetstreet

Grunnidéen til Porters rammeverk er at det er *avvik fra frikonkurranse* som skaper lønnsomhet i et marked. Han lister dermed fem faktorer (konkurransekrefter) som påvirker konkurransegra-

den:

1. Rivalisering
2. Trussel fra nykommere
3. Trussel fra substitutter
4. Leverandørers forhandlingsmakt
5. Kundens forhandlingsmakt

Det er ikke disse fem faktorene som er de mest interessante, men mekanismene som ligger bak dem.

Porters rammeverk fokuserer i all hovedsak på verdikapring (marginer) og ikke verdiskaping. Dette er en svakhet i forhold til lønnsomhetstreet. I tillegg konvergerer lønnsomhetstreet mot roten i street – endringer i markedets lønnsomhetsnivå. Det gjør ikke Porters rammeverk i tilsvarende grad.

4.5 Strategisk interaksjon

Tre sentrale beslutninger i strategisk interaksjon:

1. Prising
2. Kapasitetsvalg
3. Aggressiv respons

Merk at beslutningene har gjensidig påvirkning på hverandre.

4.5.1 Prising

Prisreduksjon: om konkurrentenes prismatch antas å komme svært raskt, er det ingen grunn til å sette ned prisen.

Prisøkning: om det er lønnsomt avhenger av hvor godt prissamarbeidet er. Et par poenger som avgjør dette:

- Jo flere aktører i markedet, jo dårligere vil prissamarbeid fungere fordi alternativkostnaden blir svært høy.
- Jo lengre tid det tar før responsen kommer, jo mer fristende er alternativet: underprising.

- Typisk ved direkte forhandlinger hvor prisene er vanskelige å observere.
- Typisk hvis incentivene ikke er der: en stor aktør ønsker ikke å matche prisen til en liten aktør.
- Jo bedre marginen er, jo mer fristende er det å bryte ut og underprise.
- Hvor store volumgevinster man kunne fått ved å bryte ut, avhenger av priselastisiteten.
- Om høyere priser tiltrekker seg nyetableringer, vil det begrense muligheten for samarbeidsprising.

4.5.2 Kapasitetsvalg

- Simultane: Cournot
- Sekvensielle: Stackelberg
- Gjentatte: startpunktet vil typisk være "maksimere samlet lønnsomhet."

4.5.3 Aggressiv respons

En aggressiv respons er at de etablerte gjør handlinger de ellers ikke ville gjort om det ikke var for å jage ut en inntrerger. Aggressive responser er alltid tidsbegrenset og er alltid dyrt for de etablerte – i verste fall kan de gå konkurs. Selv om det er tidsbegrenset, kan den være langvarig når de aggressive handlingene er vanskelige å reversere og/eller de etablerte har gjort store irreversible investeringer.

Fungerer fordi:

- intensivert rivalisering senker gjennomsnittslønnsomheten i markedet.
- mange aggressive tiltak kan gjøre det for dyrt for inntrengere å skaffe seg ressursene de mangler.

Etablerte aktører vil *alltid* gi inntrykk av at sannsynligheten for aggressiv respons er høy.

For de etablerte:

- Jo høyere konsentrasjon, jo høyere sannsynlighet
- Jo høyere irreversible investeringer, jo høyere sannsynlighet
- Jo høyere markedsvekst, jo *lavere* sannsynlighet

- Jo større renommé for aggressiv respons, jo høyere sannsynlighet

For innitrengene:

- Jo høyere irreversible investeringer de allerede har gjennomført, jo *lavere* sannsynlighet
- Jo høyere ressursanskaffelseskostnader, jo høyere sannsynlighet
- Jo høyere finansiell styrke innetrengeren har, jo *lavere* sannsynlighet
- Jo større renommé for å takle aggressive responser, jo *lavere* sannsynlighet.
- I tillegg avhenger dette av innetrengens posisjonering.

Størrelse og lengde på aggressiv respons avhenger av:

- FK relativt til VK (viser hvor langt prisene kan falle)
- andel irreversible investeringer (viser hvor lenge prisene kan falle)
- hvor lett det er å reversere handlingene den aggressive responsen består av.

Noen måter man kan svare aggressivt på:

- Priskrig
- Kapasitetskrig: de etablerte utvider kapasiteten kraftig for å hindre noen i å ville utvikle seg.
- Markedsføringskrig.

Obs: vurder om markedet vokser og om det er overkapasitet, om aggressiv respons har skjedd tidligere, om markedet er konsentrert, etc.

Oppsummert kan vi anta at kostnadene ved aggressiv respons er størst i situasjoner der FK er store i forhold til VK, der de etablertes investeringer har lav verdi i alternative anvendelser, og der det er vanskelig å reversere de handlingene den aggressive responsen innebærer.

4.5.3.1 Fra V16#1-eksamen

Hvordan fungerer aggressiv respons som strategisk etableringsbarriere?

Her er det naturlig at studentene først kjapt forklarer hva som menes med en strategisk etableringsbarriere (handlinger fra de etablerte med formål å redusere den forventede profitten til en nykommer), og hva som menes med aggressiv respons (AR). AR defineres som handlinger fra de(n) etablerte *etter* at en nykommer har etablert seg, med formål å jage den/de ut igjen, og

kan ta form som priskrig, kapasitetskrig, markedsføringskrig, kvalitettskrig osv... (*Man kan strengt tatt si at AR er handlinger man ellers ikke ville gjort for å hindre innstrenderen i å få fotfeste i markedet etter etablering.*) Uansett hvilken form den aggressive responsen tar, kan den fungere som en strategisk etableringsbarriere på to måter. Den første er at trusselen om at AR i seg selv reduserer den forventede profitten til en potensiell innstrender, og dermed gjør etablering ulønnsom. Den andre måten er at aggressive tiltak fra de etablerte aktørene etter at etablering har funnet sted, enten senker lønnsomheten i markedet gjennom intensivert konkurranse, eller gjør det dyrere for nykommeren å skaffe seg nødvendige ressurser.

Hva gjør aggressiv respons mer/mindre sannsynlig?

I kapittel 9 i boken er det skissert opp en rekke premisser som påvirker sannsynligheten for at AR skal finne sted. Studentene bør her påpeke at sannsynligheten for AR er en funksjon av både egenskaper ved de etablerte aktørene, og egenskaper ved den/de nyetablerte. Egenskaper ved de etablerte innbefatter her markedskonsentrasjon, irreversible investeringer, markedsvekst og renomme for AR. Egenskaper ved de nyetablerte aktørene innbefatter på sin side irreversible investeringer, ressursanskaffelseskostnader, finansiell styrke, renomme og valgt posisjon.

Det viktigste her er ikke at kandidaten gjengir flest mulig poenger knyttet til hver av disse egenskapene, men at de viser forståelse for hvordan egenskaper ved de etablerte og nykommerne hver for seg (og sammen) påvirker sannsynligheten for aggressiv respons, og at de har en selvstendig diskusjon rundt spørsmålet (f.eks ved bruk av eksempler).

Det kan også nevnes at noen studenter nok vil diskutere sannsynligheten for AR med utgangspunkt i generelle vilkår for strategiske etableringsbarrierer (diskutert i kap 5), som f.eks at det kun finner sted i konsentrerte markeder, at det må være et element av strategisk binding og at handlingene må være observerbare. Dette er helt klart relevant, men bør ikke få samme uttelling som besvarelser som tar for seg de mer detaljerte egenskapene og forklaringene nevnt over.

5

Aktivitetsbasert analyse: bedriftens interne forhold

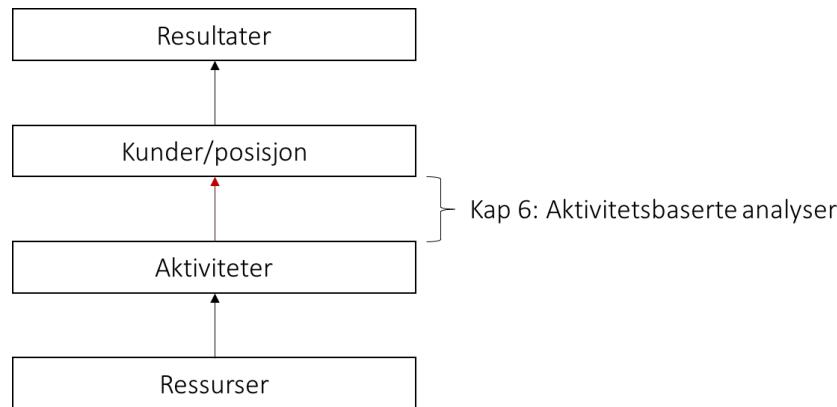
5.1 Gamle eksamensoppgaver

V15#2: Hvordan forklarer aktivitetsbasert teori at konkurransefortrinn kan vedvare over tid? Hvordan er denne forklaringen ulik forklaringen på varige konkurransefortrinn fra ressursbasert teori?

H16#1: I en klassisk artikkel fra 1996 argumenterer Michael Porter for at operasjonell effektivitet er viktig, men ikke tilstrekkelig for at en bedrift skal oppnå et varig konkurransefortrinn. Forklar hvorfor dette er tilfelle, og diskuter hva som ihht. aktivitetsbasert teori må til for å skape et varig konkurransefortrinn.

5.2 Sentrale momenter

Aktivitetsbasert analyse forklarer lønnsomhetsforskjeller *innad* i markedet fordi den tar utgangspunkt i 1) aktivitetene man gjør og 2) ressursene man har.



Figur 5.1: Aktivitetsbasert analyse

- Det sentrale poenget i denne delen er at *bedrifter må gjøre trade-offs mellom ulike aktiviteter og posisjoner*: man kan rett og slett ikke bli gode på alt. Man må altså velge hvordan man vil posisjonere seg.
- ***Man har et aktivitetsbasert fortrinn hvis:***
 1. bedriften er operasjonelt effektiv;
 2. bedriftens posisjon befinner seg på en topp; og
 3. toppen bedriften befinner seg på en høy.
 4. I tillegg, for å ha et *varig* konkurransefortrinn, må aktivitetskombinasjonen være vanskelig å imitere – barrierer som er effektive mot eksisterende aktører vil i stor grad være effektive mot potensielle innstengere – og det må være trade-offs (daler) mellom posisjoner.
- Slike trade-offs pluss en kompleks aktivitetskombinasjon vanskelig gjør imitasjonsmulighetene til en posisjon. Vi kan derfor si at bedriften må enten kunne utføre de samme aktivitetene *bedre* eller gjøre andre aktiviteter enn konkurrentene for å kunne være lønnsomme samtidig som man gir kundene størst CS.
- ***Vi kan si at det er tre hovedforklaringer på at aktiviteter kan gi vedvarende konkurransefortrinn: trade-offs, antall aktiviteter i aktivitetskombinasjonen, og komplementariteten av disse aktivitetene (graden av interaksjon mellom de ulike aktivitetene).*** Aktivitetsbasert teori sier derfor at forskjeller i lønnsomhet oppstår fordi bedrifter utfører ulike sett med aktiviteter, og disse forskjellene kan vedvare over tid fordi trade-offs og kompleksitet kan gjøre aktivitetskombinasjonen vanskelig å imitere.
- Posisjoneringsmulighetene kan deles inn i *kostnadslederskap* og *differensiering*.

- Man må levere høyere konsumentoverskudd enn konkurrentene siden man konkurrerer på CS. Men for å være lønnsomme selv, betyr dette at man må sørge for at kundene har høy betalingsvilje for produktene dine. Derfor er det nyttig å kjenne til følgende måter man kan øke kundenes betalingsvilje på:
 - nyhet (Fra Schibsted-oppgaven: tidsverdi)
 - ytelse (Fra Schibsted-oppgaven: kvalitet)
 - skreddersøm
 - får jobben gjort
 - design (Fra Schibsted-oppgaven: layout/design)
 - status (Fra Schibsted-oppgaven: eksklusivitet)
 - kostnadsreduksjon
 - risikoreduksjon
 - tilgjengelighet (Fra Schibsted-oppgaven: tilgjengelighet)
 - brukervennlighet
 - Fra Schibsted-oppgaven: transaksjonskostnader
 - Fra Schibsted-oppgaven: eksterne virkninger

- *Rød dronning-effekt*: intens operasjonell effektivitetskonkurranse vil kunne føre til at bedrifter stadig må forbedre seg for å holde dagens posisjon (løpe raskere og raskere for å kunne stå på samme sted).

Porter (1996) om posisjonering og aktiviteter: «Competitive strategy is about being different.» «The essence of strategy is in the activities – choosing to perform different activities than rivals. Otherwise, a strategy is nothing more than a marketing slogan that will not withstand competition»

Logikken til Porter (1996):

- å velge en unik posisjon er ikke nok til å garantere et varig KF
- En verdifull posisjon vil tiltrekke seg konkurrenter som vil forsøke å kopiere posisjonen.
- En posisjon kan kun gi et varig fortrinn hvis det eksisterer såkalte avveininger (trade-offs) mellom denne og andre posisjoner
- Avveininger (trade-offs)

- Når aktivitetene som ligger bak ulike posisjoner ikke-kompatible
- Ved å bli bedre på noe, blir man dårligere på noe annet
- Tvinger bedrifter til å velge mellom posisjoner



Figur 5.2

5.2.1 Fra V15#2: Aktivitetsbasert teori og varige konkurransefortrinn

Logikken i aktivitetsbasert teori er at for å konkurrere i ulike posisjoner i et marked, kreves det at bedrifter utfører ulike aktiviteter. Et konkurransefortrinn i ABT innebærer at en bedrift som konkurrerer i en gitt posisjon har høyere verdiskaping i betjeningen av visse kunder enn konkurrentene som jakter på de samme kundene (bedriften er på en topp i prestasjonslandskapet). Et konkurransefortrinn kan oppnås på to måter: Enten kan bedriftene utføre de samme aktivitetene som konkurrentene bare bedre (mer effektivt), eller så kan de utføre andre aktiviteter enn konkurrentene.

I aktivitetsbasert teori er det to hovedforklaringer¹ på at aktiviteter i seg selv kan gjøre det vanskelig for konkurrenter å angripe en lønnsom posisjon og på den måten føre til at konkurransefortrinn kan vedvare over tid. Den første er at det eksisterer trade-offs (avveininger)

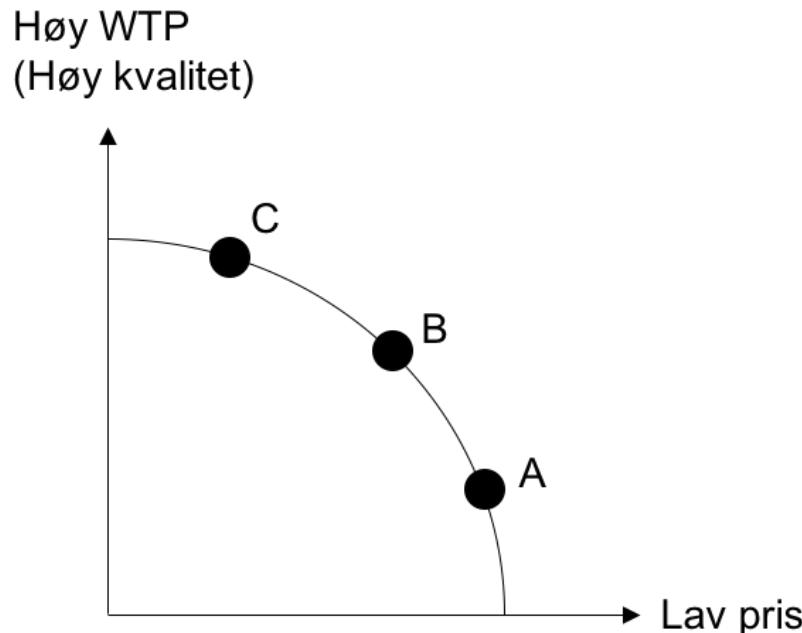
¹På forelesning sa jeg at det var tre hovedforklaringer, tradeoffs, antall kombinasjoner og komplementaritet. Her har jeg slått sammen de to siste og kalt dem «kompleksiteten til en kombinasjon». Det er derfor helt greit om studentene referer til tre hovedforklaringer istedenfor to slik jeg har gjort her.

mellan aktivitetene som kreves for å konkurrere i en gitt prestasjon. En trade-off forekommer når aktivitetene som ligger til grunn for ulike posisjoner er inkompatible, noe som gjør at ved å bli bedre på noe, så blir man samtidig dårligere på noe annet. Tilstedeværelsen av tradeoffs tvinger dermed selskaper til å velge mellom ulike posisjoner siden de per definisjon ikke kan bli best på alt. Implikasjonen av dette igjen er at imitasjon av en posisjon kan være vanskelig for konkurrenter, siden i) de må endre på mange aktiviteter samtidig (lokalt øk ikke mulig), ii) gjerne har foretatt irreversible investeringer knyttet sin eksisterende posisjon, iii) de møter endringsmotstand hos ansatte, osv... Merk at trade-offs kun fungerer som imitasjonsbarriere for selskaper som allerede er etablert i andre posisjoner, og ikke for nye selskaper som vurderer å entre markedet. Trade-offs har blitt behandlet i detalj på forelesning og i pensumlitteraturen, så her er det mye studentene kan trekke inn.

Den andre hovedforklaringen på at aktiviteter i seg selv kan skape imitasjonsbarrierer på, er hvis aktivitetskombinasjonen som ligger til grunn for en posisjon er tilstrekkelig kompleks. Med kompleks menes her antall aktiviteter som inngår i kombinasjonen og graden av interaksjon mellom de ulike aktivitetene (komplementaritet). På denne måten kan lønnsomme posisjoner i et marked vedvare selv om alle bedriftene skulle ha de samme forutsetningene (kontrollere de samme ressursene) for å utføre et gitt sett av aktiviteter. Også her er det mye kandidatene kan trekke inn for å utdype.

Aktivitetsbasert teori forklarer altså at forskjeller i lønnsomhet oppstår fordi bedrifter utfører ulike sett med aktiviteter, og at forskjeller kan vedvare over tid fordi trade-offs og kompleksitet kan gjøre aktivitetskonfigurasjoner vanskelig å imitere.

5.3 Produksjonsmulighetskurven (PMK)



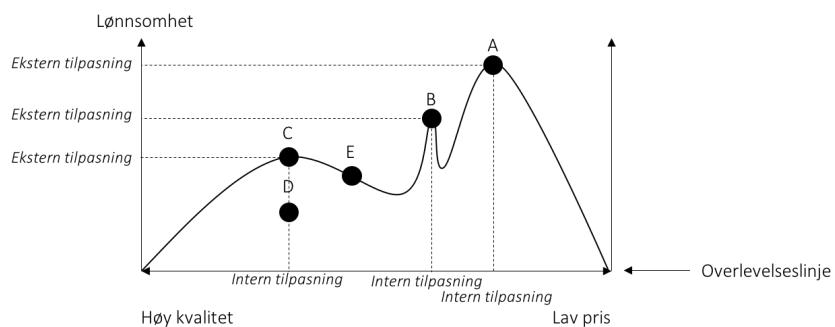
Figur 5.3: Produksjonsmulighetskurven med tre selskaper som ligger på den teorisk optimale aktivitetsutførelsen (100 % operasjonell effektivitet). Merk at man ikke kan se hvor lønnsomme posisjonene til bedriftene er i denne figuren. Nøkkelord i denne figuren er *PMK*, *operasjonell effektivitet*, *posisjonering*, og *trade-offs*.

- PMK'en utspennes over to dimensjoner: lavere kostnader og høyere betalingsvilje (kalles også høyere kvalitet).
- PMK'en viser den *teoretisk* optimale måten en bedrift utfører aktivitetene sine på. I praksis er ingen bedrifter på kurven. **Til eksamen: trekk frem dette poenget men forutsett at bedriftene er på PMK slik at man enklere kan få frem poengene.**
- Så jo nærmere man er PMK, jo mer effektiv er driften. Dette kalles for *operasjonell effektivitet*, og den viser hvor effektivt en bedrift utfører settet med aktiviteter som er nøvendig for å konkurrere i en gitt posisjon.
 - *Operasjonell effektivitet* er nøkkelen til å forstå forskjellen i lønnsomhet mellom bedrifter.
 - Men operasjonell effektivitet er ikke tilstrekkelig til å skape et varig konkurransefritt fortrinn fordi det er lett å imitere når folk først begynner å analysere det.
 - I tillegg vil OE-konkurranse redusere lønnsomheten fordi bedriftene blir likere

hverandre. Generelt kan man si at jo mer generisk en beste praksis er, jo raskere kan den spre seg, og jo raskere vil dets fortynn nulles ut.

- *Benchmarking* er et sentralt begrep her fordi bedriftene sammenligner seg med best practice-aktøren. *Outsourcing* er også en annen årsak til at bedriftene blir likere hverandre.
- Så operasjonell effektivitet er en nødvendig men ikke tilstrekkelig betingelse for å være lønnsom.
- Ny teknologi skifter PMK utover: man kan levere produkter som har samme betalingsvilje til lavere kostnader og man kan gi produktene/tjenestene egenskaper som øker betalingsviljen til kundene uten at det endrer kostnadene. Over tid vil altså PMK skifte utover.
- *Posisjonering* er i hvilket kundesegment bedriften konkurrerer i, og dette er altså hvor den plasserer seg på PMK. Ulike aktiviteter ligger altså til grunn for ulike posisjoner. Og når man ikke kan betjene posisjonene med de samme aktivitetene, må vi gjøre en trade-off (mellan kvalitet og pris).

5.4 Prestasjonslandskapet



Figur 5.4: Prestasjonslandskapet. Konsistens mellom beslutninger er representert som topper i landskapet. Lønnsomheten i en posisjon avgjøres av 1) om du er operasjonelt effektiv, 2) om du befinner deg på en topp, i en bakke, eller i en dal, og 3) høyden på toppen. Nøkkelord er *operasjonell effektivitet*, *komplementaritet*, *intern tilpasning*, *ekstern tilpasning*, *lokalt søk*, *lange hopp*.

- PMK viser ikke hvor lønnsom hver posisjon er, så derfor bruker man prestasjonslandskapet istedenfor.
- Prestasjonslandskapet kartlegger alle kombinasjoner av beslutning/valg man kan ta. De posisjonerene som er på kurven er de *operasjonelt effektive* og samsvarer til posisjonene

på PMK. Posisjoneringene under kurven – slik som posisjon D – er operasjonelt ineffektive, og avstanden illustrerer hvor mye. For eksempel kan D forbedre seg til C om de blir mer operasjonelt effektive.

- Fordi kundene har substitueringsmuligheter, må bedrifter gjøre trade-offs av hva de vil bli gode på: mer av en ting gjør deg dårligere på noe annet. Dette skjer blant annet når aktiviteter til ulike posisjoner er inkompatible². Derfor blir bedrifter tvunget til å velge mellom posisjoner, og disse er indikert med dalene i prestasjonslandskapet. Trade-offs kan i prinsippet oppstå på tre måter:
 1. avhengig av hva renomméet er kompatibelt med
 2. avhengig av når aktiviteter til ulike posisjoner er inkompatible
 3. avhengig av koordinering og kontroll: klare prioriteringer gjør det enklere å deletere ansvar og beslutninger³.
- Har man ikke noen trade-offs mellom de ulike posisjonene, vil det derfor eksistere kun én topp, og i dette landskapet konkurrerer man bare på operasjonell effektivitet. Når det eksisterer trade-offs, derimot, får man én global topp og flere lokale. Her konkurrerer man på operasjonell effektivitet *og* på strategisk posisjonering.
- Jo sterkere *komplementaritet* – i hvor stor grad ulike aktiviteter forsterker/har en gjensidig positiv effekt på hverandre – jo bedre må du treffe med aktivitetene dine for å unngå mye lavere avkastning. Derfor vil en posisjon med sterk komplementaritet⁴ – at det i stor grad er *helheten* som skaper fortrinnet – ha en spiss topp (slik som posisjon B) imens en posisjon med svak komplementaritet⁵ har en flat topp (slik som posisjon C). Generelt gjelder det at jo flere aktiviteter en posisjon består av og jo flere ulike måter hver aktivitet kan gjøres på, jo vanskeligere blir det å finne ut hvilken kombinasjon som er “optimal”⁶.
- Du har en god *intern tilpasning* om aktivitetene dine er logisk konsistente i forhold til en posisjon – altså om bedriften har funnet den kombinasjonen av beslutninger som maksimerer komplementaritet i en gitt posisjon. For eksempel er posisjon C operasjonelt effektiv *og* internt tilpasset men posisjon E er operasjonelt effektiv men ikke internt tilpasset i forhold til toppen den konkurrerer om siden den bare nesten er på toppen. Ved å endre bare litt på aktivitetene, og deretter lære fra dem og fortsette med de som er

²Eksempel: ved å bli bedre til å betjene betalingsvillige kunder, blir man dårligere på å betjene prissensitive kunder.

³For eksempel SAS-eksempelet med forsinkel passasjer til gaten: skal man la dem komme på eller ikke?

⁴Hi-Fi-Klubben, Ikea

⁵Elkjøp

⁶Trolig er problemene konkurrentene har med å imitere IKEAs suksessoppskrift, knyttet til at det krever at de lykkes med å imitere en lang rekke aktiviteter som alle virker overkommelige hver for seg.

vellykkede, kan man komme til en lokal topp. Dette kalles *lokalt søker*. Posisjon D, derimot, er internt tilpasser i forhold til toppen den konkurrerer om men er ikke operasjonelt effektiv.

- *Ekstern tilpasning* er høyden på en topp: resultatpotensialet for en posisjon i markedet. En høy topp krever elementene i lønnsomhetstreet: verdiskaping (Mange kunder som blir tilbuddt et overlegent konsumentoverskudd) og verdikapring (Mulighet for verdikapring [høy konkurranse i en posisjon vil redusere høyden på toppen]). Alternativet til lokale søker er *lange hopp*, og denne må benyttes om man vil skifte posisjon fra en topp til en annen (for eksempel at posisjon B vil prøve å komme seg til posisjon A) – i så fall holder det ikke med lokale søker, men man må gjennomføre kvantesprang og endre på alle eller mange aktiviteter på én gang.
- *Multiposisjonering*: forsøk på å ha flere posisjoner samtidig.

5.4.1 Imitasjonsbarrierer

Det er to hovedforklaringer på aktivitetsbaserte imitasjonsbarrierer:

1. Egenskaper ved aktiviteter som er vanskelige å imitere.
2. Ressurser som er vanskelige å imitere.

Man har tre potensielle aktivitetsbaserte imitasjonsbarrierer:

- **Trade-offs**: kan være en barriere fordi når det eksisterer trade-offs og du ønsker å endre posisjonen din, nytter *lokale søker* lite. I tillegg vil *lange hopp* gjerne være kostbare og vanskelige å gjennomføre, og da har du en god imitasjonsbarriere. Merk at bedrifter utenfor markedet har ikke denne barrieren fordi de ikke har gjort de irreversible investeringene enda.
- **Antall aktiviteter i en kombinasjon**: kan fungere som en barriere når det er vanskelig å identifisere hvordan aktiviteter skal utføres og hvordan de skal utføres på rett måte.
- **(sterk) komplementaritet**: kan fungere som en imitasjonsbarriere fordi det er vanskelig å identifisere hva som egentlig driver gode prestasjoner og fordi du får et betydelig resultatfall ved å være ikke-optimal⁷

⁷Konsekvensene av å wingsuite (sterk komplementaritet) galt er mye større enn konsekvensene av å tandemhoppe (svak komplementaritet) galt.

5.4.2 Spørsmål å stille seg når man driver med aktivitetsbasert analyse i praksis

Spørsmål om markedet:

1. Hvilke posisjoner eksisterer i markedet?
2. Hva skaper disse posisjonene (trade-offs?)
3. Hvilke av posisjonene er mest attraktive? Hvorfor?
4. Vil antallet posisjoner og/eller deres attraktivitet endre seg vesentlig fremover?

Spørsmål om egen posisjonering i markedet:

1. Har vi god *ekstern* tilpasning gitt svarene på spørsmålene om markedet? Hva må eventuelt gjøres?
2. Har vi god *intern* tilpasning gitt svarene på spørsmålene om markedet? Hva må eventuelt gjøres?
3. Er vi operasjonelt effektive i aktivitetene våre? Hva må eventuelt gjøres?

6

Ressursbasert analyse: bedriftens interne forhold

6.1 Gamle eksamensoppgaver

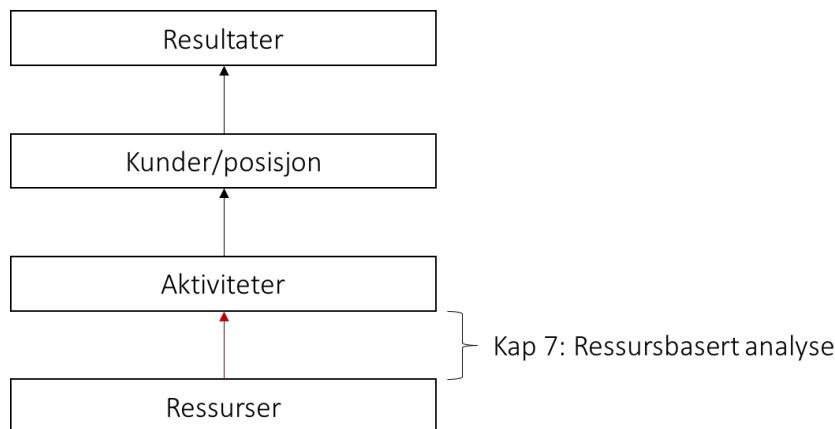
H15#2: I ressursbasert teori er det vanlig å anta at finansiell kapital ikke har potensial for å skape et varig konkurransefortrinn. Forklar i) hvorfor dette er en vanlig antakelse og ii) om denne antakelsen holder i en økonomisk nedgangstid?

V16#2: Ressursbasert teori sier at immaterielle ressurser som kunnskap, humankapital og relasjoner har større potensial for å skape konkurransefortrinn enn f. eks materielle ressurser som finansiell- og fysisk kapital. Forklar hvorfor dette er en vanlig antakelse, og om det kan finnes unntak.

6.2 Sentrale momenter

Ressursbasert analyse handler om å forstå sammenhengen mellom aktivitetene bedriftene utfører, og ressursene de trenger for å utføre disse aktivitetene bedre/annerledes enn konkurrentene.

Ressursbasert analyse studerer altså hvorfor vi observerer forskjeller både nådet gjelder *hvilke* aktiviteter bedriftene utfører og hvor *effektivt* de utfører dem, og det handler i stor grad om hvilke ressurser man kontrollerer.



Figur 6.1: Ressursbasert analyse

Sentrale momenter i ressursbasert teori:

- **Ressursbasert teori sier at forskjeller i kvaliteten på en bedrifts aktiviteter bestemmes av at ressursene de har påvirker kvaliteten på aktivitetene de gjør utfører.** Derfor, hvis ressursene som er sentrale for høy lønnsomhet er vanskelige å imitere, kan konkurransefortrinnet vedvare over tid.
- Ressurser er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier.
 - Grovinndelingen er å dele ressursene i fysiske og ikke-fysiske ressurser (tangible og intangible).
 - En annen vanlig inndeling er å skille mellom ordinære og dynamiske ressurser. Dynamiske ressurser er ressurser som skaper nye ressurser eller som øker tempoet i å oppgradere eksisterende. Eksempler på dette er kunnskap, læringsystemer, merkevarekapital, og kompetanse på merkevarebygging
 - En tredje vanlig inndeling er å dele ressursene opp i¹:
 - * Finansiell kapital: svært høy markedseffisiens/svært lavt potensiale for varig konkurransefortrinn.
 - * Fysisk kapital: høy markedseffisiens/lavt potensiale for varig konkurransefortrinn.
 - * Humankapital: middels markedseffisiens/middels potensiale for varig konkurransefortrinn.

¹Denne inndelingen er rangert etter avtakende markedseffisiens og økende potensial for å generere varig konkurransefortrinn

- * Organisatorisk kapital: lav markedseffisiens/høyt potensiale for varig konkurransefortrinn.
 - * Relasjonell kapital: svært lavt markedseffisiens/svært høyt potensiale for varig konkurransefortrinn.
- Definisjonen legger ikke føringer for om ressursene påvirker evnen til å utføre aktivitetene positivt eller negativt.
 - En sentral forklaring på at konkurransefortrinn kan vedvare over tid, er at noen bedrifter besitter verdifulle ressurser det er vanskelig å imitere. Det er viktig at vi ser ressursene opp mot en gitt strategi og relativt til konkurrentene.
 - Utgangspunktet er gjerne at det er stor variasjon blant bedrifter (heterogenitet), og det er rimelig å anta at dette skyldes ulike ressurser og begrenset mobilitet (at det er dyrt å kopiere ressurser). Ressursene avgjør den relative evnen til å utføre aktiviteter effektivt, og har dermed stor påvirkning på resultatet. Noen ressurser er vanskelige å kopiere, og dermed kan ressurser bidra til varige prestasjonsforskjeller.
 - Ressurser anses som innsatsfaktorer. For det første er den strategiske funksjonen til ressurser å hindre at andre bedrifter kan duplisere posisjonen deres. For det andre tvinges vi til å studere ressurser opp mot en gitt strategi.
 - Det er to måter å identifisere ressurser på. Merk at dette kan være vanskelig hvis man har mange ressurser.
 1. *tilbakespoling* (tar utgangspunkt i resultatet og spoler seg tilbake for å finne hvilke ressurser man *må* ha for å oppnå et konkurransefortrinn).
 2. ta utgangspunkt i bestemte ressurser og følge en *start–til–slutt-logikk*.
 - Eksempel: HiFi-Klubben. Ressursene deres er merkenavn, kunnskapsrike ansatte, og produktutvalg. Disse ressursene lar dem kunne utføre aktiviteter innen markedsføring, salgssituasjoner, og kundeoppfølging. Disse aktivitetene gjør at HiFi-Klubben kan sikte seg inn på kunder i høykvalitetssegmentet. Og til slutt, at HiFi-Klubben kan sikte seg inn på disse kundene, betyr at resultatet deres vil være preget av kunder med høy betalingsvilje, høy kundetilfredshet, og høye lønns- og opplæringskostnader.
 - Eksempel: Expert. Ressursene deres er merkenavn, billige ansatte, og skalaforder. Disse ressursene lar dem kunne utføre aktiviteter innen markedsføring, salgssituasjoner, og kundeoppfølging. Disse aktivitetene gjør at Expert kan sikte seg inn på kunder i lavprissegmentet. Og til slutt, at Expert kan sikte seg inn

på disse kundene, betyr at resultatet deres vil være preget av kunder med lav betalingsvilje, lav kundetilfredshet, og lave lønns- og opplæringskostnader.

- Det er to måter å skaffe seg ressurser på, og i praksis er det ofte en kombinasjon av disse – i så fall blir det vanskelig å identifisere hva den “rette” ressursen er.
 - Kjøpe
 - Akkumulere (bygge opp/utvikle)

6.2.1 Kjøpe ressurser

Ressurser kan ofte handles rett i faktormarkedene.

Strategisk faktormarked: et marked hvor bedrifter kan skaffe seg faktorer for å iverksette strategier.

Velfungerende (faktor)markeder har følgende tre egenskaper:

- mange kjøpere og selgere
- fri informasjon
- priser reflekterer tilgjengelig info og derfor også en ressurs sin “virkelige verdi”.

Var ressurskjøpet et godt kjøp? Vel, det avhenger av:

- komplementaritet med andre ressurser
- overlegen informasjon
- flaks

6.2.2 Akkumulere ressurser

Mange immaterielle ressurser er vanskelig å omsette direkte i et marked og må istedet bygges opp ved å gjennomføre en rekke aktiviteter. Slike ressurser er vanskelige å imitere og de vil representerer irreversible investeringer.

Ofte kan man bare endre beholdningen av disse ressursene indirekte (gjennom vedtak som bidrar til å øke den) – med andre ord har man bare innflytelse på strømmen inn og ut, ikke på beholdningens størrelse direkte.

Akkumulerte ressurser er vanskeligere å kvitte seg med, og dette er relevant hvis man vil endre

strategien sin.



Ressursbasert analyse I

The basics

- Antagelser i RBT
- Definisjon ressurs
- Ressursbasert logikk

Fra ressurser til konkurransefortrinn

- SVIMA-kriteriene
- Ressursanalyse er en relativ øvelse!
- Identifikasjon av ressurser for analyse

Figur 6.2



Ressursbasert analyse II

Anskaffelse av ressurser

- Faktormarkedseffisiens og konkurransefortrinn
- Kjøp av ressurser i faktormarkedet
- Akkumulering av immaterielle ressurser

Praktisk bruk av ressursbasert teori

- Identifikasjon av ressurser
- Analyse av ressurser: SVIMA/SVI
- Implikasjoner av ressursbasert teori for strategier

Figur 6.3

6.2.3 Fra V15#2: Ressursbasert teori og varige konkurransefortrinn

Ressursbasert teori og varige konkurransefortrinn

Ressursbasert teori har en annen forklaring både på hvordan en bedrift ved å utføre et sett med

aktiviteter bedre/annerledes enn konkurrentene kan skape og bevare et konkurransefortrinn. I dette perspektivet ligger forklaringen et steg lenger bak i verdikjeden, nemlig hos ressursene som bedrifter besitter/kontrollerer. Logikken her er at ressursene bedriftene besitter påvirker deres evne til å utføre aktiviteter effektivt og/eller -gjør dem i stand til å utføre andre aktiviteter enn konkurrentene, noe som igjen kan gjøre dem bedre egnet til å levere et konkuransedyktig konsumentoverskudd. Ressursbasert teori sier dermed at forskjeller i kvaliteten på en bedrifts aktiviteter bestemmes av at ressursene de HAR påvirker kvaliteten på aktivitetene de GJØR/UTFØRER. RBT forklarer dermed at høy lønnsomhet kan vedvare over tid, hvis ressursene som ligger til grunn for den høye lønnsomheten er vanskelige for konkurrenter å imitere.

Et ressursbasert fortrinn kan i prinsippet bli utliknet på to måter; enten ved direkte imitasjon eller ved substitusjon. Sentralt for begge disse måtene imitasjon kan forekomme på, er hvordan konkurrenter kan skaffe seg ressurser de ikke har. De kan enten kjøpe ressurser direkte i et faktormarked eller de kan utvikle dem selv (eller en kombinasjon av disse to). Helt generelt vil det være slik at ressurser som omsettes i noenlunde velfungerende markeder vil være lettere for konkurrenter å imitere, mens ressurser som det ikke finnes velfungerende markeder og som må utvikles over tid er vanskeligere å kopiere. Eksempler på noen vanlige imitasjonsbarrierer ift ressurser som vi har diskutert i kurset er f.eks fysisk og juridisk unikhet, tidskomprimeringskostnader, sammenkoblethet, unike historiske forhold, usikre årsaks/virkningsforhold, nettverkseksterinaliteter osv (e.g. Dierickx & Cool, 1989).

Hva skiller de ressursbasert og aktivitetsbasert teori Dette er den delen av spørsmålet hvor studentene skal vise forståelse. Noen kommer til å spare denne diskusjonen til slutt, mens andre diskuterer forskjeller underveis. Begge tilnærminger bør i prinsippet være likeverdige.

En viktig forskjell mellom de to teoretiske perspektivene er at ABT og RBT har ulikt syn på om varige fortrinn er mulig i situasjoner hvor ingen bedrifter bedrifter besitter unike ressurser. ABT mener at dette er mulig gjennom at aktivitetskombinasjoner i seg selv kan både skape verdi og hindre imitasjon, mens det rådende synet i RBT er at det må være noen unike og vanskelig imiterbare ressurser i grunn for å forklare forskjeller i prestasjoner. Implikasjonen av ABT er derfor at varige konkurransefortrinn kan oppstå i situasjoner selv hvor bedrifter er homogene og ressurser perfekt mobile, mens det ressursbaserte synet er at dette ikke er mulig (siden det er et brudd på de to grunnantakelsene i RBT). Så ABT impliserer at selv i situasjoner hvor alle bedriftene er like ift ressursene de besitter (og dermed har samme forutsetninger for å utføre alle mulige aktiviteter), kan varige fortrinn forekomme siden kombinasjoner av aktiviteter kan være vanskelige å kopiere.

En annen sentral forskjell mellom de to perspektivene, er synet på om OE-baserte konkurransefortrinn kan vedvare over tid. Fortrinn basert på OE (operasjonell effektivitet) tilsier at bedrifter utfører samme aktiviteter som konkurrentene, bare mer effektivt. Mens aktivitetsbasert teori

argumenterer for at OE-baserte fortrinn kun vil være midlertidige (f.eks Porter, 1996), vil det ressursbaserte argumentet være at OE-fortrinn kan vedvare over tid hvis fortrinnet kommer av at en bedrift har noen vanskelig imiterbare ressurser som ligger til grunn for fortrinnet.

Det er også mulig å trekke inn likheter mellom de to forklaringene (selv om dette ikke er påkrevd av oppgaven). En slik likhet er hvordan imitasjonsbarrierene øker jo mer sammenkoblede ressurser/aktiviteter er, og jo mer uklare årsaks- virkningsforholdene det er mellom ressurser/aktiviteter og prestasjon i produktmarkedet. Dette er likt for ABT og RBT, selv om analyseenheten (hhv. aktiviteter og ressurser) er forskjellige i de to perspektivene. En annen likhet mellom de to synene er at det eksisterer trade-offs mellom posisjoner. I ABT er trade-offene relatert til at ulike aktiviteter trengs for å konkurrere i ulike posisjoner, mens RBT implisitt sier at det eksisterer trade-offs ved at det kreves ulike ressurser for å konkurrere i ulike posisjoner .

6.2.4 Fra V16#2: Ressursbasert teori: materielle og immaterielle ressurser og deres potensiale for konkuransefortrinn

Ressursbasert teori sier at immaterielle ressurser som kunnskap, humankapital og relasjoner har større potensial for å skape konkuransefortrinn enn f.eks materielle ressurser som finansiell- og fysisk kapital. Forklar hvorfor dette er en vanlig antakelse, og om det kan finnes unntak.

Hvorfor er dette en vanlig antakelse?

Her skal kandidatene vise at de har forstått sammenhengen mellom ressurser og konkuransefortrinn. Her vil det være naturlig å kort avklare hva som menes med en ressurs og et (varig) konkuransefortrinn, og kanskje også logikken i ressursbasert teori. Noen kandidater vil så ta for seg generelle egenskaper ved ressurser som kan linkes til ressurseres potensial til å danne basis for et konkuransefortrinn, f.eks ved å gjennomgå hele SVIMA/VRIO-rammeverket, og vise hvordan materielle og immaterielle ressurser oppfyller kriteriene på ulik måte. Andre igjen vil snevre inn på de egenskapene hvor det er størst systematiske forskjeller mellom de to ressurskategoriene. Sistnevnte kandidater vil kanskje også linke dette til de grunnantakelsene i RBT (imperfekt mobilitet og heterogenitet).

Uansett hvilke tilnærming kandidaten velger, er sentrale poenger å få med seg her at noen ressurser kan handles i velfungerende (strategiske) faktormarked, mens det for andre ressurser ikke eksisterer velfungerende markeder. Sistnevnte ressurser må derfor akkumuleres/utvikles/bygges opp internt i bedriften. Helt generelt vil det være slik at ressurser som omsettes i noenlunde velfungerende markeder (som mange materielle ressurser) vil være «riktigere priset», mindre sjeldent og lettere for konkurrenter å imitere, enn ressurser som det ikke finnes velfungerende markeder for og som må akkumuleres over tid (mange immaterielle ressurser). Dette er grunnen

til at immaterielle ressurser i RBT antas å ha et større potensial til å skape konkurransefortrinn enn materielle ressurser.

Kan det finnes unntak fra denne antakelsen?

Det korte svaret på dette spørsmålet er ja. Utfordringen for kandidatene blir å forklare med utgangspunkt i første del av besvarelsen sin hvorfor slike unntak kan finne sted.

En gruppe med slike forklaringer kan ta utgangspunkt i hvordan bedrifter kan skaffe seg konkurransefortrinn ved kjøp av materielle ressurser (Barney 1986; Denrell, Fang og Winter, 2003). Tre sentrale forklaringer er her at i) bedriften allerede har andre komplementære ressurser som kan gjøre de verdsetter en ressurs mer enn markedet, ii) noen bedrifter har bedre informasjon om en ressurs sitt bruksområde og iii) at noen bedrifter kan ha flaks ved at noen ressurser viser seg å være mer verdt enn antatt.

En annen gruppe forklaringer er knyttet til at endringer i de eksterne omgivelsene gjør at faktormarkedet som under normale omstendigheter er velfungerende, i kortere perioder blir mer imperfekte som gjør at bedrifter kan skaffe seg materielle ressurser til underpris, og på den måten skaffe seg et konkurransefortrinn. Et slikt eksempel knyttet til fysisk kapital kan være at man under oljekrisen kunne kjøpe seg offshore-rigger til en veldig lav pris, noe som kan vise seg å være gunstig dersom oljeprisen skulle stige igjen. Et annet eksempel er knyttet til finansiell kapital. Under en finanskrisje kan kapitalmarkedene bryte sammen, noe som gjør at bedrifter som har tilgang til kapital kan skaffe seg et fortrinn ovenfor konkurrenter ved å skaffe seg andre ressurser til underpris, eller ved å opprettholde akkumuleringen av andre viktige ressurser (som konkurrenter blir tvunget til å kutte).

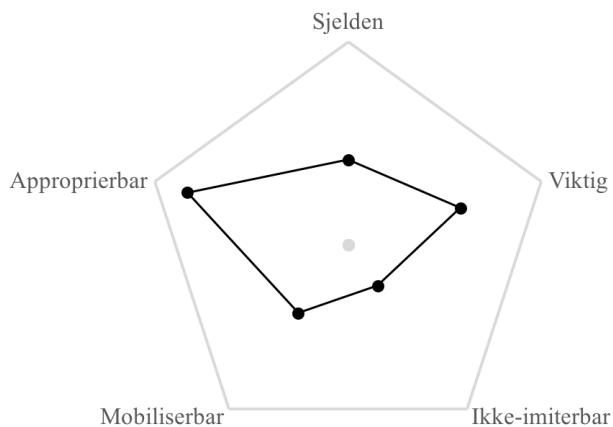
Avslutningsvis vil jeg bare påpeke at del 2 av denne oppgaven kan angripes litt på ulike måter, og at det derfor ikke forventes at studentene trekker inn alle momentene jeg har nevnt over. Kandidater som viser forståelse, og som har en strukturert, reflektert diskusjon rundt mulige unntak bør derfor belønnes.

6.3 SVIMA-rammeverket

SVIMA-rammeverket lar oss besvare det store spørsmålet: hvilke egenskaper må en ressurs ha for å kunne danne basis for et varig konkurransefortrinn?

Tabell 6.1: SVIMA-rammeverket med en binær ja/nei. Blanke celler betyr "Ja".

Sjeldent	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobiliserbar	Approprierbar	Utfall
Nei					Paritet
	Nei				Trivelt fortrinn
		Nei			Midlertidig fortrinn
			Nei		Potensielt fortrinn
				Nei	Ikke-beholdt fortrinn
					Varig fortrinn



Figur 6.4: SVIMA-rammeverket behøver ikke nødvendigvis være "Ja/nei", men kan heller representeres på en reell tallinje fra 0 og opp til en gitt verdi – slik som her.

1. **Sjeldent:** et fundamentalt kriterie for å oppnå et konkurransefortrinn fordi en ressurs alle har tilgang til vil ikke forklare variasjoner. En ressurs kan altså ikke være så utbredt at avkastningen den skaper konkurreres ned til gjennomsnittet.
2. **Viktig:** en ressurs er viktig hvis den har stor effekt på bedriftens kostnader, betalingsvilighet, eller begge deler. Med andre ord brukes ressursen til å utnytte muligheter eller eliminere trusler i selskapets omgivelser.
3. **Ikke-imiterbar:** ellers vil konkurransefortrinnet være midlertidig, for eksempel på grunn av imitasjon eller substitusjon (at funksjonen til ressursen erstattes av en annen ressurs – dette er ofte en større trussel enn imitasjon). Alt annet likt vil en ressurs være mer verdt jo mindre imiterbar den er fordi det øker varigheten av konkurransefortrinnet. Faktorer som skaper imitasjonsbarrierer er:
 - behov for irreversible investeringer

- *sammenkoblete ressurser*: rivaler må kopiere alle de sammenkoblede ressursene for å oppnå samme hastighet i ressursutviklingen.
- *kausal uklarhet*: vanskelig å se hvordan en ressurs bidrar til prestasjoner (på grunn av kompleksitet, taus kunnskap, eller bedriftsspesifisitet).
- *gunstige historiske hendelser som ikke kan gjenskapes*: en eventuell førstetrekkssfordel kan ikke gjenskapes. Tilfeldigheter er vanskelige å gjenskape, slik som krig og makroforhold.
- *fysisk ulikhet* i form av en unik lokalisering
- *juridisk ulikhet* i form av patenter, kontrakter, konsesjoner, lisenser. Merk at verdien kan ødelegges av substitusjon
- *tidskomprimeringskostnader*: det blir vanskelig å ta igjen en aktør om man må utvikle ressursene selv.
- *nettverkseksternaliteter*: ethvert lite forsprang vil forsterkes over tid.
- *økonomisk avskrekking*: hvis det eksisterer irreversible investeringer og markedet er så lite at denne nye likevektsprisen ikke dekker inntrerengerens kapitalkostnader, vil imitasjon være økonomisk avskreckt.

4. **Mobiliserbar**: en ressurs er ikke mobiliserbar hvis selskapet ikke har formulert strategier som utnytter ressursen effektivt *eller* hvis bedriften besitter andre ressurser som utligner fortrinnet²
5. **Approprierbar**: ressursen er riktig priset eller forhandlingsmakt er grunnen til at verdien av ressursen tilfaller andre.

I tillegg vil vi trenge en haug av ressurser som ikke er sjeldne for å oppnå paritet.

Fra BCG-forelesning: *Merkevare* og *tillit* mener de er nøkkelressurser fremover når man er vant til å leve i et digitalt system. Lykkes man ikke med det, taper man.

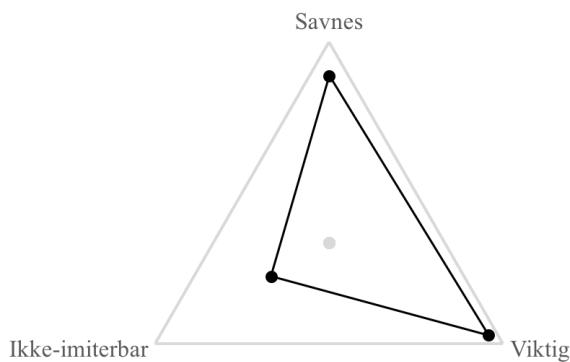
6.4 SVI-rammeverket

SVI-rammeverket lar oss analysere ressursene bedriften mangler.

²Det hjelper ikke med en spiss som scorer fem mål om keeperen også slipper inn fem.

Tabell 6.2: SVI-rammeverket med en binær ja/nei. Blanke celler betyr "Nei".

Savnes	Viktig	Ikke-imiterbar	
Ja			Paritet
Ja	Ja		Triviell ulempe
Ja	Ja	Ja	Midlertidig ulempe
			Varig ulempe



Figur 6.5: SVI-rammeverket behøver ikke nødvendigvis være "Ja/nei", men kan heller representeres på en reell tallinje fra 0 og opp til en gitt verdi – slik som her.

1. Savnes: i hvilken grad man mangler en gitt ressurs.
2. Viktig: hvor stor konkurranselempe mangel på ressursen gir.
3. Ikke-imiterbar: hvor store kostnader det er forbundet med å skaffe ressursen.

Obs: husk å trekke inn læringskurver, kunderelasjoner, etc.

6.5 Ressursbasert analyse i praksis

1. Identifiser ressurser for analyse – helst ved tilbakespoling

- det behøves ikke hvis formålet for eksempel er å undersøke om eksisterende ressursbeholdninger kan skape verdi i nye markeder for å generere vekst, eller om vi vil vite om ressursene har en bedre alternativ anvendelse.

- hvis formålet for eksempel er å forstå hvordan bedriften kan betjene et sett med kunder på best mulig måte, er dette ypperlig..
2. *Analyser ressursen* ved hjelp av SVIMA for ressursen har og ved hjelp av SVI for ressurser bedriften mangler for å vurdere ulempen ved å mangle ressursen relativt til anskaffelseskostnader.
 3. *Vurder egenskapene* opp mot en gitt strategi og relativt til konkurrentene som konkurrerer om de samme kundene.
 4. *Fokuser på ressursene* som viser å være viktigst for å forklare prestasjonsforskjeller.

Videre burde man følge disse rådene:

- Formuler strategier som gjør intensiv bruk av SVIMA-ressurser
 - På hvilke av konkurranseparamterne har ressursen potensial til å skape konkurransefortrinn?
 - Hvilke kunder vektlegger disse konkurranseparameterne?
- Invester aggressivt for å opprettholde og oppgradere dine SVIMA-ressurser
- Outsource aktiviteter hvor du ikke har strategiske ressurser men dine konkurrenter har
- Velg ekspansjon- og vekstområder basert på hvor relevant dine SVIMA-ressurser er for de ulike alternativene.

Del II

Strategiske valg (verktøy)

I denne delen formulerer vi to type strategier: *forretningsstrategi* (hvordan bedriftene skal konkurrere i et enkelt produktmarked) og *konsernstrategi* (hvilke produktmarkeder bedriften skal være representert i).

7

Strategiformulering

7.1 Gamle eksamensoppgaver

H16#2: På hjemmesiden til Bunnpris kan man lese følgende: "Vi skaper lønnsomhet, både for bedriften og kundene våre, gjennom smarte valg i hverdagen. Vi skal gi våre kunder en enklere hverdag og vil gjennom lave priser, godt utvalg, tilgjengelighet og høyt kundefokus, få nære og varige kunderelasjoner." Diskuter hvorfor/hvorfor ikke dette er en godt formulert strategi. Ut fra din egen kunnskap om dagligvarebransjen og Bunnpris, hvilke råd ville du gitt Bunnpris rundt deres strategiske prioriteringer?

7.2 Sentrale momenter

- **Strategi: en bedrifts "teori" om hvordan den skal konkurrere for å oppnå suksess.**
- Strategien skal gi en overordnet beskrivelse av de sentrale årsak–virkning-sammenhengene som skal lede til suksess.
- Strategien legger føringer på alle andre beslutninger.
- Det er to metoder å formulere strategier på, og disse kan brukes både av vekst- og lønnsomhetsøkende bedrifter, og de er ikke gjensidig utelukkende – det er faktisk anbefalt å velge en kombinasjon av disse:
 1. innenfra-og-ut: finn segmentet man har best forutsetning for å gjøre det godt i. Denne gir mest mening å ta utgangspunkt i. Med andre ord, gitt kundenes preferanser og det vi tror vil skje i omgivelsene, er det noen kunder bedriften har bedre forutsetninger

for å betjene enn andre? Vi må ta hensyn til dette når vi velger hvilke kunder bedriften bør satse på og betjene. Siden bedriftsspesifikke forhold er den viktigste kilden til lønnsomhetsvariasjon, er denne generelt sett den beste metoden.

2. utenfra-og-inn¹: begynn med å definere hva som er en attraktiv posisjon i markedet og bruk dette som utgangspunkt for å utforme aktiviteter og skaffe eg nødvendige ressurser.
 - (a) Hvilke resultater søker man?
 - (b) Hvilke kunder har vært mest lønnsomme (dette er langt ifra enkelt)? Hva skal til for at de skal velge oss?
 - (c) Hva må vi gjøre bedre/annerledes for å vinne kunder?
 - (d) Hvilke ressurser trenger vi i så fall?
- Det er ikke lett å lage en strategi uten en dyp internanalyse av bedriften.



Figur 7.1: De to metodene å formulere strategier på.

¹rådende på 80-tallet



Figur 7.2

7.3 Minimumsstrategien

Minimumsstrategien skal:

- beskrive alle de viktigste sammenhengene i strategikartet
- beskrive hva som skal gjøre bedriften i stand til å skape og kapre verdi
- beskrive prestasjonsmål

«Vi skal betjene [kundesegment(er)] med [produkt-/tjenestespekter]. De skal velge oss på grunn av [hvorfor vi skal tilby dem størst CS]. Vi skal ha høyest verdiskaping ovenfor disse kundene fordi [verdiskapingsfortrinn fra aktiviteter og ressurser]. Vi skal kunne beholde en attraktiv del av denne verdiskapingen fordi [verdikapring]. Dette skal gjøre oss i stand til å oppnå [målbare prestasjoner].»

Minimumsstrategien må med andre ord inneholde:

- Kundesegment(er) (strategikartet: kunder)
- Produkt-/tjenestespekter
- Hvorfor de skal velge oss – med andre ord hvordan vi skal gi dem et større CS enn konkurrentene våre.

- Hvilke aktiviteter og ressurser som gir oss et verdiskapingsfortrinn. (strategikartet: aktiviteter og ressurser)
- Hvorfor vi skal kunne beholde en betydelig del av denne verdiskapingen (verdikapring)
- Hvilke resultater vi skal oppnå (strategikartet: resultat)

I tillegg vil en god strategi inneholde følgende elementer:

- Tydelige årsak–virkning-sammenhenger som skal gi måloppnåelse.
- Tydelige mål
- Fundert i grundige omgivelsesanalyser og dets egenskaper.
- At strategien er mulig å iverksette gitt ressursene bedriften har eller realistisk sett kan skaffe seg.
- At man kan representer en mulig respons muligheter og trusler i omgivelsene.
- Merk at en strategi er ikke velformulert før den svarer på hvorfor bedriften skal kunne gjøre ting bedre enn konkurrentene.

7.4 Noen kommentarer om resultater og mål

- *Nøkkel*: en bedrift må på sikt ha ambisjoner om å gi eierne en avkastning som er større eller lik risikofri rente pluss en relevant risikopremie.
- Eierne blir betalt sist. Så hvis eierne får en konkurransedyktig avkastning, har alle andre interesserter blitt konkurransedyktig kompensert.
- Profitmaksimering er ikke nødvendigvis det viktigste målet i en gitt periode.

7.5 Noen kommentarer om kunder

Nøkkelspørsmål:

- Hvilke kunder skal vinnes?
 - Vi må først vite hva som gjør segmentet attraktivt: at man kan tilby høy CS men samtidig beholde en akseptabel margin.

- Dette igjen avhenger av bedriftens relative verdiskaping og av konkurranseforholde-
- ne.
- Hvorfor skal de attraktive kundene velge oss? Fordi vi skal kunne utforme CS’et slik at mange nok kunder vil anse det som det beste alternativet men at bedriften ikke gir vekk hele marginen. Man må derfor klare å øke betalingsviljen til kundene, og en utfyllende liste er presentert på side 35.
- Merk: når man skal bygge opp en klar årsakskjede, er det naturlig at man beskriver salgsvolumet med hensyn på hvilke kunder man skal vinne.

Tabell 7.1: Hvilke kunder man bør satse på. Merk at kolonnene kan være vektet ulikt.

Segmenter	Størrelse i dag	Vekst fremover	Konkurranse- forhold fremover	Relativ verdiskaping fremover
A	–	+	++	+++
B	+	+	++	++
C	++	++	+	+
D	+++	++	+	–
E	+	–	+++	++

7.6 Noen kommentarer om aktiviteter og ressurser

- *Nøkkel:* En strategi er ikke velformulert før den svarer på 1) hvilke aktiviteter som skal være annerledes enn konkurrentenes, og hvordan de skal være annerledes², og 2) hvorfor bedriften skal kunne gjøre ting bedre enn konkurrentene.
- En strategi må også klargjøre hvilke ressurser som skal skape et fortrinn³ og hvordan bedriften skal videreutvikle og styrke ressursbasen slik at forutsetningene for at resten av årsakskjeden skal virke, er til stede.

7.7 Bred eller smal strategi?

Et nøkkelspørsmål er om vi skal satse alt på å nå “alle” kundene i et marked eller om man skal satse på et smalt segment.

Et annet nøkkelspørsmål er om man skal tilby en variant for alle kundene eller om vi skal ha

²Fokuser bare på de aktivitetene som er viktigst for å skape det ønskede CS’et.

³Eksempel med Flo Scandinavia: nøkkelressursene deres er et marketing-geni, et design-geni, og inngående bransjekunnskap.

ulike skreddersydde varianter for de ulike segmentene.

Valget avhenger av:

- Kundens preferanser
- Konkurransen i markedet
- Bedriftens interne egenskaper (aktiviteter og ressurser).

Det er to tilnærmingar til å identifisere hvilken posisjon man burde ta, og man bruker dem til å identifisere trade-offs:

- Etterspørselsbasert segmentering: her er målet å identifisere kundegrupper med *like preferanser* ved å spørre seg:
 - Hvordan varierer kundenes preferanser for ulike parametre?
 - Hvor store er de ulike segmentene?
- Tilbudsbasert segmentering: her er målet å identifisere kundesegmenter som kan bli betjent med *like ressurser og aktiviteter* ved å spørre seg:
 - Hvordan varierer kundegrupper i forhold til aktivitetene og ressursene som trengs for å levere et konkurransedyktig konsumentoverskudd?
 - Hvor store er de ulike segmentene?

Når man skal velge en bred eller smal strategi, har man tre alternativer:

1. Bred strategi med én variant for å levere til mediankunden. Attraktivt å velge denne når det er betydelige skalafordeler og/eller når det er små forskjeller i kundepreferanser⁴.
 - Fordel: Skalafordeler
 - Ulempe: Stuck in the middle. 1) Du ender med å underbetjene kundene som er villig til å betale mer for høyere kvalitet og 2) du ender med å overbetjene kundene som ønsker lav pris fordi de ønsker lavere pris (og lavere kvalitet). Derfor vil du på begge sider av posisjonen din oppnå en *lav verdiskaping*, og det åpner for konkurrentenes inntog – hvilket igjen reduserer skalafordelene dine.
2. Bred strategi med mange varianter⁵: dette er attraktivt når kundene har ulike preferanser – men aktivitetene og ressursene som inngår i de ulike variantene er forholdsvis like – og det er små avveiinger relatert til merkevare og intern organisering mellom de ulike

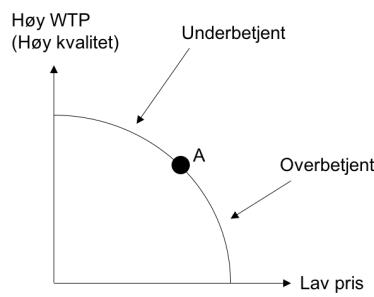
⁴Eksempler: Ford T model, PowerPoint.

⁵Eksempel: Samsung

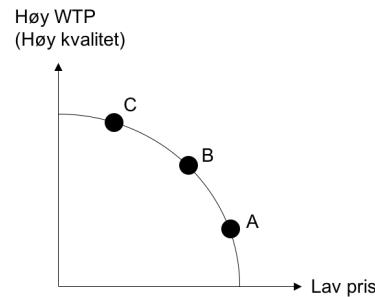
posisjonene.

- Fordel: Gir høyere betalingsvillighet enn one size fits all-strategien. Economies of scope, for eksempel på FoU eller kvantumsrabater på innkjøp. Kan blokkere netableringer via nisjefylling.
 - Ulempe: Kan forvirre kunder. Kan forvirre egen organisasjon. Dårlige trade-offs/kompromisser.
3. Fokusstrategi: bedriften betjener kun en smalere del av et marked. attraktivt når et segment er forskjellig fra andre segmenter med hensyn på viktige ressurser og aktiviteter, og når lokale skala- og breddefordeler innad i segmentet er viktigere enn “globale” på tvers av segmenter⁶.

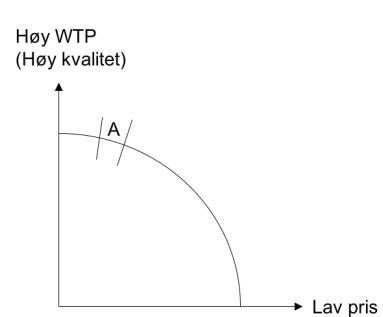
- Fordel: Unngår å over- eller underbetjene kunder. Unngår å forvirre kunder og egne ansatte med mange varianter. Lokale skalafordeler.
- Ulempe: Sårbar for bedrifter som har skala- og breddefordeler. Sårbar for endringer i kundepreferanser.



Figur 7.3: Bred strategi med én variant



Figur 7.4: Bred strategi med mange varianter



Figur 7.5: Fokusstrategi

7.8 Noen kommentarer om vekst og kontraksjon

- Hvilke ressurser bedriften har og hvilke den mangler, avgjør hvilke nye kunder som er mest attraktive og dermed hvor bedriften bør vokse.
- Veksten og konkurranseintensiteten er relevant
- Hvilke ressurser man har vil også påvirke kostnaden ved å skaffe seg nye ressurser og dermed kostnaden ved å ekspandere til nye kunder.

En tilsvarende logikk kan brukes når man vurderer segmenter man skal trekke seg ut av (kontraksjon).

⁶Eksempel: Koenigsegg

8

Eksterne sjokk

8.1 Gamle eksamensoppgaver

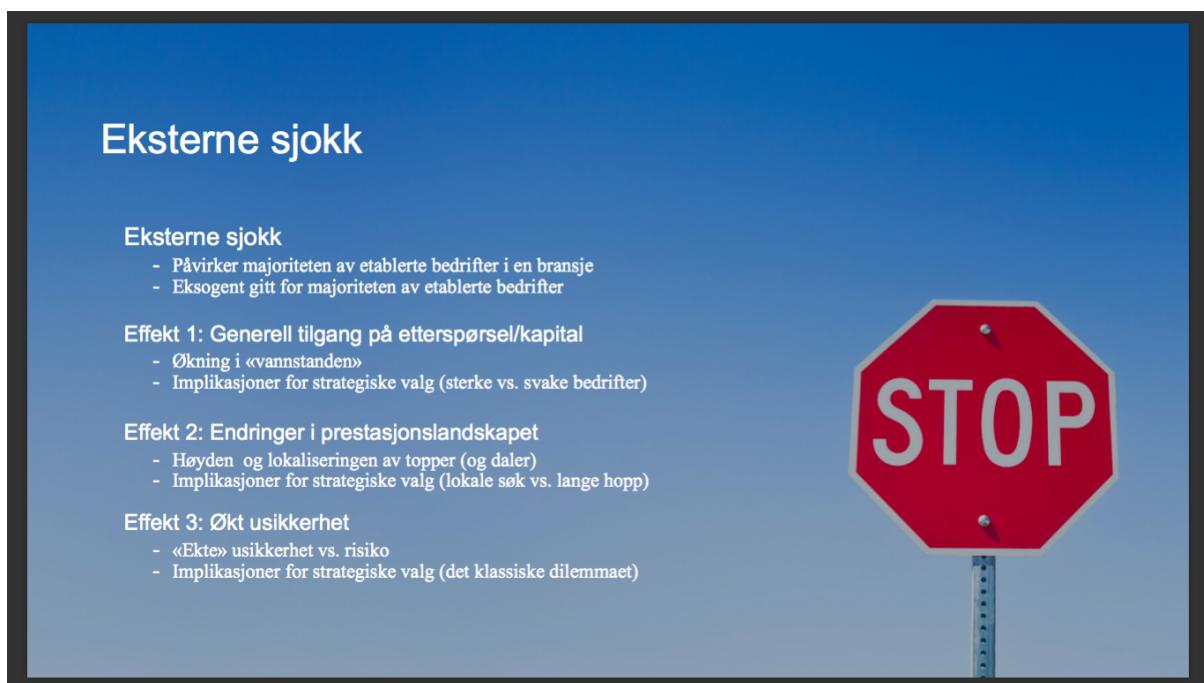
8.2 Sentrale momenter

- En hendelse er et eksternt sjokk hvis:
 1. Endringer i bedriftens eksterne omgivelser har tydelig, umiddelbar effekt på *majoriteten* av bedrifters status quo¹.
 2. Kilden til sjokket må være *utenfor markedet*.
- En god definisjon blir dermed: eksterne sjokk er endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et *tydelig brudd* (diskontinuitet) i den “normale” konkuransesituasjonen gjennom å ha en positiv/negativ effekt på *majoriteten av bedrifter* i et marked², og hvor kilden til bruddet er *eksogen gitt* for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet.
- I normale tider er det kun gradvis bevegelser i prestasjonslandskapet og da vil man bare gradvis endre på strategien sin. Under et eksternt sjokk, derimot, er det store. Derfor blir det liten vits for en bedrift å følge tradisjonelle råd og prosedyrer for å respondere på krisen. I tillegg må man forholde seg til hvordan konkurrentene responderer også.
- Eksterne sjokk kan påvirke alle de ulike delene av strategikartet: resulater, posisjon, aktiviteter, og ressurser.

¹Derfor er ikke bedriftsspesifikke sjokk – sjokk som rammer enkeltbedrifter slik som terroraksjonen til Statoil – et eksternt sjokk

²Eksterne sjokk trenger altså ikke påvirke samtlige aktører.

- Dilemmaet ved eksterne sjokk:
 1. *Skal man vente på mer informasjon?* Det er en opsjonsverdi å vente for å innhente mer info.
 2. *Skal man agere istedenfor vente?* Hvis man venter og konkurrentene gjør andre ting, kan det være en ulempe hvis endringen vedvarer.
- Bedrifters strategiske atferd under eksterne sjokk påvirkes av mange krefter samtidig:
 - Egenskaper ved bedriften og bransjen de konkurrerer i.
 - Egenskaper ved det eksterne sjokket (styrken og tilstedeværelsen av de tre effektene).
 - Tiltakt og trekk fra konkurrenter.
 - Lederes oppfattelse av det overstående og valgene de foretar.



Figur 8.1

8.3 Eksterne sjokks generelle effekter på bedrifter

Eksterne sjokk har tre generelle effekter på bedrifter:

1. Endret generell etterspørsel eller tilgang på kapital
2. Endret prestasjonslandskap

3. Økt usikkerhet i omgivelsene (vanskeligst)

Det er viktig å kunne analysere hva som skjer når flere av disse effektene skjer samtidig fordi de tre effektene vil til varierende grad være tilstede i ulike typer sjokk. Dette burde diskuteres i eksamensforberedelsene. For eksempel:

- Økt usikkerhet + redusert tilgang på kapital = ?
- Redusert tilgang på kapital + endringer i landskapet = ?
- Økt usikkerhet + endringer i landskapet = ?
- Økt usikkerhet + redusert tilgang på kapital + endringer i landskapet = ?

Videre, det er viktig å identifisere effekten av eksterne endringer i omgivelsene for å kunne danne seg et godt bilde av hvordan de påvirker de enkelte komponentene i en strategi.

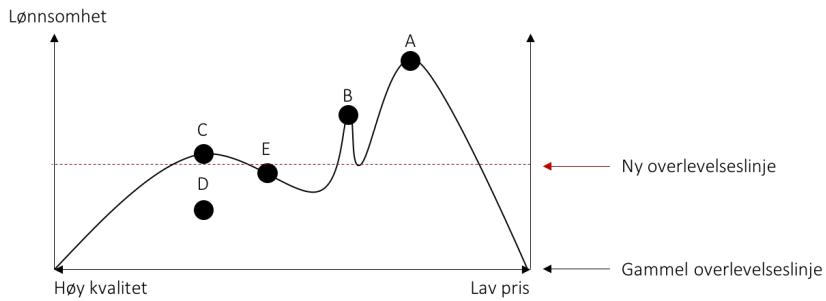
8.3.1 Endret generell etterspørsel eller tilgang på kapital

8.3.1.1 Redusert kapitaltilgang

Hvis kapitaltilgangen blir redusert, må bedriftene prestere bedre – eller ha større finansielle reserver – for å overleve. Da vil “vannstanden”/overlevelsесlinjen i prestasjonslandskapet øke.

Umiddelbart vil det kun påvirke de svakere bedriftene som er under vannstanden/overlevelsесlinjen. Problemets for de svakere bedriftene blir forsterket av at de sterke bedriftene kan ha incentiver til å skape problemer for de svake for å styke sin egen posisjon – især bedriftene som er like over overlevelsесlinjen. Så *en økning i overlevelsесlinjen øker rivaliseringen mellom bedriftene*.

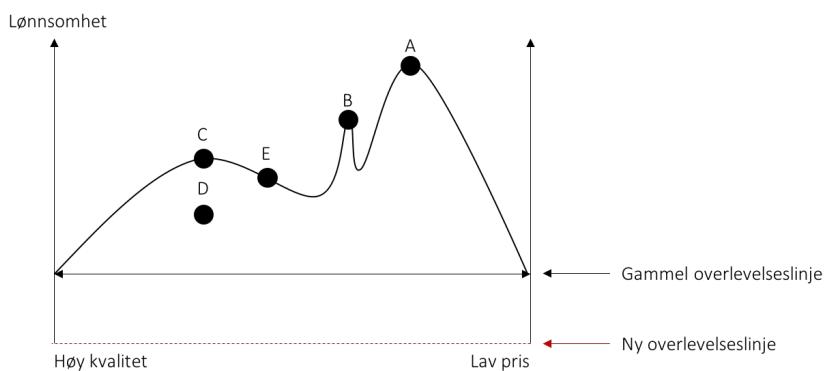
Merk at sjokk ikke nødvendigvis er negativt: man får reallokert ressursene der de er mest effektive. Dette kalles uformelt for en rentselsesprosess.



Figur 8.2: Eksternt sjokk: Redusert kapitaltilgang øker overlevelseslinjen. Vi ser at *D* må enten bli mer operasjonelt effektiv (bevege seg \uparrow) eller skifte posisjon (\leftrightarrow og \uparrow). *E*, derimot, er allerede operasjonelt effektive og kan kun overleve om de skifter posisjon. *C* er like over overlevelseslinjen og vil antakeligvis ha sterke incentiver til å forverre *D* og *E*'s situasjon for å styrke sin egen posisjon. Hvis *C* ikke gjør dette, er alternativet at med mindre noen gjør et kvantesprang men heller utfører lokale søker (samtidig i *D*'s tilfelle blir mer operasjonelt effektive), vil alle disse tre selskapene kjempe om den samme toppen i prestasjonslandskapet. Derfor vil rivaliseringen gå opp.

8.3.1.2 Økt kapitaltilgang

- Ved økt kapitaltilgang vil rivaliseringen avta
- Med en lavere overlevelseslinje, vil det bli vanskeligere å skade svake konkurrenter \rightarrow rivaliseringen svekkes ytterligere.
- Men! Hvis økningen i kapitaltilgang er begrenset til en posisjon, kan den øke faren for nyetableringer \rightarrow man får dermed større rivalisering og redusert lønnsomhet.



Figur 8.3: Eksternt sjokk: Økt kapitaltilgang reduserer overlevelseslinjen.

8.3.2 Endret prestasjonslandskap

- Høyden på toppene bestemmes av verdiskaping og verdikapring.

- Lokalisering (x-aksen) bestemmes av kundepreferanser og teknologien man har til å betjene kundene.
- Dermed kan prestasjonslandskapet endre seg blant annet på grunn av:
 - *endrede preferanser*: for eksempel på grunn av resesjon.
 - *ny teknologi*: for eksempel fordi ny teknologi gjør det mulig å levere verdi i nye posisjoner.
 - *regulatoriske endringer*: for eksempel på grunn av reduserte etableringsbarrierer³.

Endrede preferanser og ny teknologi kan store endringer i toppene – da holder det ikke lenger med lokalt søk men man må endre posisjonen sin betydelig. Det leder oss til nøkkelspørsmålet: hvordan burde en bedrift svare på et endret prestasjonslandskap?

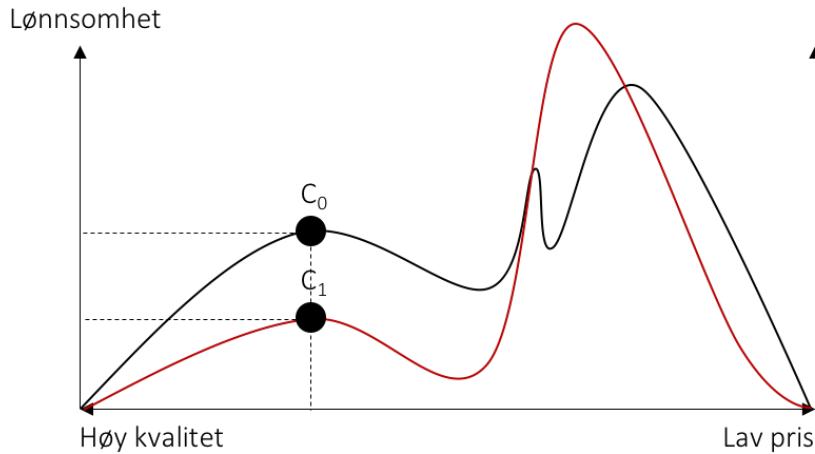
- Konkurransemessige tiltak
- Utnytte imperfeksjoner i faktormarkedet
- Utnytte ledig kapasitet
- Bruke ledig kapasitet til å ekspandere til nye markeder

Ulempen med å endre posisjonen sin at man må endre oppsettet av ressurser og aktiviteter betydelig, og at man bør gjøre det over kort tid for å minimere tap. Derimot er det vanskelig å gjøre radikale endringer i praksis (med mindre man får tydelig feedback fra omgivelsene), og det vanskeliggjøres ytterligere av at man har en ulempe i forhold til bedriftene som allerede er i den nye posisjonen.

Generelt kan man derfor si at radikale endringer vil trolig være noe bedrifter først forsøker når de negative resultateffektene er store og bedriftene tror at endringene er varige.

³Eksempel: PSD2

8.3.2.1 Endret prestasjonslandskap: lønnsomheten endres, men ikke lokaliseringen



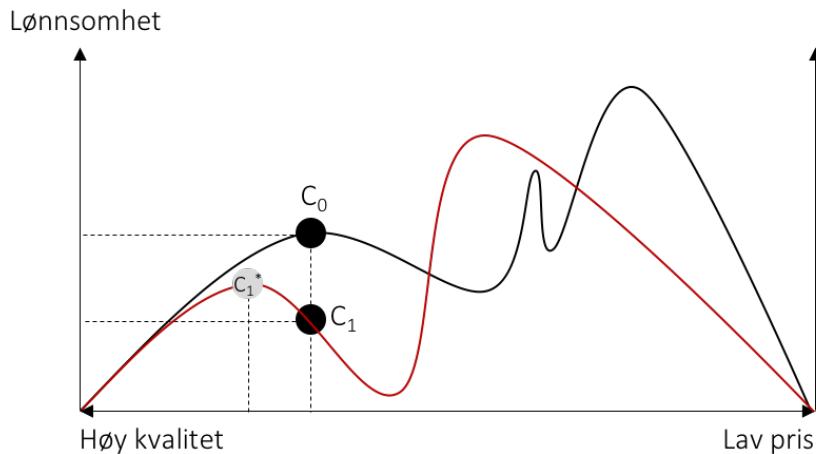
Figur 8.4: Endret prestasjonslandskap: lønnsomheten endres, men ikke lokaliseringen

I det nye prestasjonslandskapet gjør C de riktige aktivitetene siden den er operasjonelt effektiv og internt tilpasset. Som et eksempel, hvis C endrer litt på aktivitetene sine, vil man prestere dårligere. C må derfor velge mellom:

- å bli der den er og godta et lavere resultat:
 - høy usikkerhet etter et sjokk øker fordelene ved å sitte på gjerdet, især hvis det er en antatt avtakende usikkerhet over tid.
 - smart å bli der du er om endringene er midlertidige
 - * Da kan man bruke tiden til å vanskelig gjøre senere inntreden.
 - * Kan bruke tiden til å styrke sin konkurranseevne
 - man kan bruke den ledige kapasiteten til å heve kompetansenivået i organisasjonen, skifte ut gamle og ineffektive maskiner, forbedre organisasjonsprosesser, etc.
- å gjøre et langt hopp for å finne en ny, mer lønnsom posisjon.
 - vanskelig og kostbart, så endringene bør i så fall oppfattes å være mer permanente (for eksempel teknologiske og regulatoriske sjokk)
 - vær oppmerksom på at radikale endringer ofte mislykkes.
 - man bør gjøre et langt hopp hvis ressursene dine, som tidligere skapte et konkurransefortrinn – nå utgjør en konkurranseulempe. Eksempler:

- * Oljekrisen (ulempen var gjerne organisasjonskulturen).
- * Vanskelig å kvitte seg med de immaterielle ressursene.
- Lange hopp er vanskelige å få til på grunn av:
 - * leders mentale kart
 - * ledelsen møter motstand fra organisasjonen
 - * konkurranseulempe i forhold til bedrifter som allerede er lokalisert i ny posisjon.

8.3.2.2 Endret prestasjonslandskap: både lønnsomhet og lokalisering endres



Figur 8.5: Endret prestasjonslandskap: både lønnsomhet og lokalisering endres

I det nye prestasjonslandskapet vil bedriftene få tydelige tilbakemeldinger fra omgivelsene om at strategien deres ikke lenger er godt tilpasset den aktuelle posisjonen – de har ikke lenger intern tilpasning.

- I denne situasjonen er det mulig å forbedre situasjonen sin med lokalt søker.
- Paradokset: i denne situasjonen får man feedback'en man trenger for å gjøre noe radikalt, men nå trenger man ikke det siden det er tilstrekkelig med lokalt søker. I 8.3.2.1, derimot, måtte man gjøre noe radikalt men hadde ikke feedback'en som gjorde det enklere å få til.

8.3.3 Økt usikkerhet i omgivelsene

The unknown unknowns er det som faktisk er farlig.

Det er forskjell på usikkerhet⁴ og risiko⁵, og styrkeforholdet mellom disse vil variere fra situasjon til situasjon: med ekte usikkerhet må man trekke på en uformell forståelse av situasjonen, magefølelse, og ren gjetning. Med andre ord må bedrifter handle annerledes i situasjoner med høy usikkerhet enn i situasjoner med lav usikkerhet. Under mange typer eksterne sjokk vil usikkerhet blir relativt viktigere enn risiko.

Usikkerhetens styrke avhenger blant annet av:

- Endringens varighet
- Midlertidig/permanent endring
- Hvordan kunder, konkurrenter, leverandører, og myndigheter reagerer på endringene.

Dilemmaet ved økt usikkerhet: å sitte på gjerdet gir deg en opsjonsverdi, ja, men å sitte på gjerdet kan gi deg en LT konkurranseulempe.

8.4 Eksterne sjokk: vanlige typer

Vanlige typer eksterne sjokk:

- Finansielle kriser
- Økonomiske kriser
- Teknologiske endringer
- Endringer i oljeprisen
- Valutasvingninger
- Politiske endringer
- Naturkatastrofer
- Terrorangrep

8.4.1 Regulatorisk sjokk

- Stor påvirkning på etterspørsel og kapitaltilgang⁶

⁴Usikkerhet: det faktiske utfallet, mulige utfall, og sannsynligheten for hvert utfall er ukjent.

⁵Risiko: situasjoner hvor beslutningstakere ikke vet *hva* utfallet blir, men har en god idé om hvilke utfall som eksisterer og hva sannsynligheten for hvert utfall er.

⁶For eksempel ved å endre EK-kavet til norske banker.

- *Stor påvirkning* på prestasjonslandskapet.
- *Liten påvirkning* på omgivelsenes usikkerhet fordi det er lite usikkerhet om konsekvensen og fordi de etablerte har mye informasjon om forbruksmønstrene.

Det sentrale er at regulatoriske sjokk kan skape store endringer, men det gir lite økt usikkerhet. Derfor er de store endringene nokså enkle å forholde seg til.

8.4.2 Økonomisk sjokk

Boom: økonomien vokser mer enn underliggende veksttrend. Resesjon: økonomien vokser mindre enn underliggende veksttrend.

- *Stor påvirkning* på etterspørsel og kapitaltilgang⁷.
- *Stor påvirkning* på prestasjonslandskapet⁸
- *Midlertidig påvirkning* på omgivelsenes usikkerhet.

Det sentrale er at økonomiske sjokk pleier å være midlertidige, og da er det lite ønskelig å gjøre store endringer som kan ødelegge for konkurranseevnen etter at krisen er over. Men merk at det *kan* være uklokt å avvente situasjonen.

8.4.3 Teknologisk sjokk

Teknologiske sjokk gjør det mulig å:

- Levere eksisterende produkter/tjenester med høyere kvalitet til samme/lavere pris.
- Levere eksisterende produkter/tjenester med samme kvalitet til lavere pris.
- Levere verdi til kunder på måter som tidligere ikke har vært mulig.

Teknologisk sjokk har følgende påvirkning:

- *Stor påvirkning* på omgivelsenes usikkerhet:
 - Denne er størst før teknologien får sitt gjennombrudd.
 - I fermenteringsperioden – der mange varianter kommer og én velges til slutt – er det mye usikkerhet om:

⁷For eksempel ved at kunder kutter ned på forbruket.

⁸For eksempel ved at endringer og kunder og investorer medfører at bedriften som gjør det bra i krisen, er en annen enn den som gjorde det bra før krisen – slik som at kundene går over fra dyre til billige matvarer.

- * én/flere varianter i dag blir game changers
- * når det vil skje
- * hvilke varianter som har størst potensial⁹ – problemet med å vurdere potensialet er alle de ukjente parameterne man må ta stilling til.
- *Stor påvirkning* på etterspørsel og kapitaltilgang, hvilket gjerne øker med ny teknologi.
- *Stor påvirkning* på prestasjonslandskapet: nye topper skapes i markedet og truer med å redusere de gamle.

Det sentrale er at endringer ved teknologiske sjokk pleier å være ikke-reversible: etter fullt gjennomslag med teknologien, er det ofte for sent for mange aktører å kaste seg på toget.

8.5 Strategi og seleksjonsprosesser

God seleksjon er seleksjon som fremmer produktivitetsvekst (og ikke, for eksempel, finanzielle reserver). *Produktivitet*¹⁰ er dermed det sentrale begrepet: høy produktivitet gir høy sannsynlighet for at en bedrift gjør det bra, og lav produktivitet gir høy sannsynlighet for at en bedrift feiler.

Man har to typer seleksjon:

1. *Hardere seleksjon*: flere bedrifter dør og gjennomsnittsproduktiviteten i økonomien går opp.
2. *Skjevere seleksjon*: bedrifter med høy forventet produktivitet men med små finansielle reserver og dårlig sikkerhet for løn straffes, imens mindre produktive bedrifter men med store finansielle reserver og sikkerhet belønnes fordi de kan kapre ressurser de ellers ikke ville fått.

8.5.1 Markedsøkonomien som en seleksjonsmekanisme

Bedrifter vil til enhver tid konkurrere om 1) kundenes etterspørsel i produktmarkedet, og 2) kapital og andre innsatsfaktorer i faktormarkedet. Hvor produktiv bedriften er, påvirker dens konkurranseevne – et eksempel er at høyproduktive bedrifter kan tilby høyere lønn og vil derfor, alt annet like, kapre de flinkeste, mest produktive ansatte.

⁹Eksempel: betalingsløsninger

¹⁰forholdet mellom input og output

Derfor vil markedsøkonomien være en seleksjonsmekanisme som kontinuerlig allokerer ressurser mot de aktørene med høyest produktivitet i dag eller høyest forventet produktivitet i fremtiden fordi disse bedriftenen klarer generelt å tilby kundene et høyere CS enn lavproduktive. At stadig flere kunder betjenes av høyproduktive bedrifter forklarer omrent 50 % av produktivitetsveksten i en økonomi.

Videre er markedsøkonomien en motivasjonsmekanisme som motiverer aktørene til å innovere, forbedre, og effektivisere for å vinne i seleksjonsracet og overleve. Så man vil oppleve kontinuerlig produktivitetsvekst i en økonomi fordi det stadig kreves høyere produktivitet for å overleve og vokse. Generelt gjelder det at jo lettere det er å kapre kunder fra mindre produktive konkurrenter, jo sterkere er en bedrifts motivasjon for å heve sin egen produktivitet.

I en resesjon vil etterspørselen etter produkter og tjenester falle, og egenkapitalen og kreditt blir knappere. Man vil derfommed oppleve at:

- *seleksjonen bli hardere*: overføring av kunder og ressurser til bedre bedrifter blir aksellerert.

For eksempel:

- Anta man opprinnelig har følgende gjennomsnittsproduktivitet: $\frac{1}{8} \sum_{i=3}^{10} i = 6.5$.
 - Deretter slår en økonomisk krise inn og kun bedriftene med $i \geq 5$ overlever. Da får vi følgende gjennomsnittsproduktivitet: $\frac{1}{6} \sum_{i=5}^{10} i = 7.5$.
 - Økt seleksjonspress i krisen vil derfor føre til at gjennomsnittsproduktiviteten til selskapene øker.
- *seleksjonen blir skjevere*: reduserer fremtidig produktivitetsvekst fordi andre bedrifter enn dem med lavest (fremtidig) produktivitet blir selektert bort.

Det er viktig å påpeke at en *investor* kan potensielt foretrekke lavproduktive og lavprofitable selskaper om de forventes å ha høy profitt i morgen.

Det er også viktig å påpeke at høyproduktive lånekunder er mer attraktive enn de lavproduktive, ja, men *banken* foretrekker dem med høy sikkerhet.

Men generelt vil markedskraftene sørge for at de med høyest forventet produktivitet gjør det bra og de med lavest gjør det dårlig.

En bedrift har, i tillegg til kapitalreservene sine, innsprøying av kapital fra 1) overskudd, 2) egenkapital, og 3) kreditt. Denne kapitalen kan en bedrift bruke til 1) å dekke underskudd, 2) investeringer i vekst, og 3) utbyttebetalinger.

8.5.1.1 Kommentar om hardere seleksjon og eksterne sjokk

Krisetider er et uvanlig gunstig tidspunkt å prøve å bli mer produktive fordi:

1. i krisetider faller bedriftens kapasitetsutnyttelse, så man kan bruke ledig kapasitet til å forbedre seg.
2. ansatte har uvanlig høy aksept og motivasjon for omstilling og endring i krisetider.

Eksempel:

- Anta man opprinnelig har følgende gjennomsnittsproduktivitet: $\frac{1}{8} \sum_{i=3}^{10} i = 6.5$.
- Deretter slår en økonomisk krise inn og kun bedriftene med $i \geq 5$ overlever. Da får vi følgende gjennomsnittsproduktivitet: $\frac{1}{6} \sum_{i=5}^{10} i = 7.5$.
- Økt seleksjonspress i krisen vil derfor føre til at gjennomsnittsproduktiviteten til selskapene øker.
- Men man har ledig kapasitet og motiverte ansatte, så man kan bruke krisen proaktivt til å øke produktiviteten ytterligere – si, med 1 per bedrift. Da får vi følgende gjennomsnittsproduktivitet: $\frac{1}{6} \sum_{i=5}^{10} (i + 1) = 8.5$.

Vi kan derfor si at økt seleksjonspress under en krise gir et vesentlig bidrag til fremtidig produktivitetsvekst 1) gjennom reallokering mot de mest produktive og 2) gjennom økte investeringer i fremtidig produktivitet.

8.5.1.2 Kommentar om skjevere seleksjon og eksterne sjokk

I kriser blir banker og andre långivere ofte den viktigste kilden til kapitaltilførsel.

Dermed vil ikke produktivitet være seleksjonsmekanismen i like stor grad, men bedrifter med lav gjeldsgrad vil ha en tendens til å klare seg istedet.

Generelt gjelder det at jo raskere en bedrift vokser i forhold til gjennomsnittet i bransjen *før* en krise, jo mer sannsynlig er det at den får alvorlige problemer *under* krisen. Hvorfor? Fordi det er særlig kombinasjonen av høy gjeld og rask vekst som er farlig når man går inn i en krise.

Under kriser vil:

- Viktige seleksjonskriterier være 1) finansielle reserver, 2) sikkerhet, og 3) alder.
- Mindre viktige seleksjonskriterier være eksisterende og særlig forventet produktivitet.

Med andre ord vil survival of the fittest gjelde under kriser: bedrifter med høy forventet produktivitet og små finansielle reserver straffes og dårligere bedrifter med finansielle reserver belønnes.

Hvis målet er å maksimere potensiell produktivitet, er ikke skjevseleksjon gunstig.

8.5.2 Tilpasning til seleksjonsomgivelsene

Aktørene vil forsøke å tilpasse seg sine seleksjonsomgivelser ved:

- å forbedre sin operasjonelle effektivitet ved å endre strategien sin; og/eller
- å forsøke å svekke seleksjonspresset gjennom konkurransemessige tiltak – for eksempel ved å skape bindinger i produktmarkedene som gjør det vanskeligere for kundene å bytte til andre.

8.5.2.1 Eksempel på tilpasning til seleksjonsomgivelsene

Vi har 10 selskaper der selskap i scorer i poeng på produktivitet:

$$\frac{1}{10} \sum_{i=1}^{10} i = 5.5$$

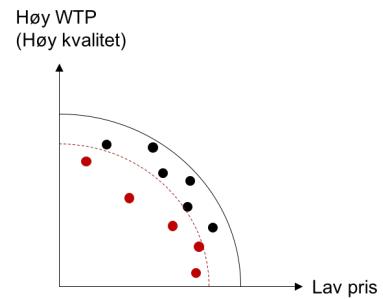
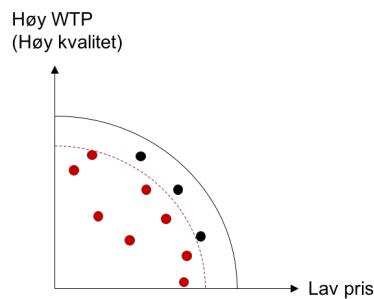
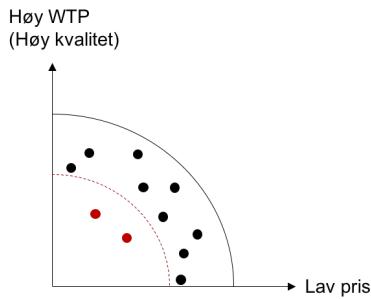
Anta at det er plass til kun 8 bedrifter. Med velfungerende seleksjon, vil $i = 1, 2$ forsvinne. Vi får:

$$\frac{1}{8} \sum_{i=3}^{10} i = 6.5$$

Vi får altså en høyere produktivitetsscore enn opprinnelig.

Videre vil en eventuell ny bedrift må nå score bedre enn 3 for å overleve, hvilket vil løfte gjennomsnittlig produktivitet ytterligere. *Derfor vil en velfungerende seleksjonsprosess – hvor forventet produktivitet er seleksjonskriteriet (og ikke finansielle reserver, for eksempel) – være positivt for produktiviteten i en økonomi.*

8. Eksterne sjokk



Figur 8.6: Før krisen inntreffer. Overlevelseskuren er rød linje. Bedrifter i rødt blir selektert bort med mindre de øker produktiviteten sin (operasjonsell effektivitet).

Figur 8.7: Etter at krisen skifter overlevelseskuren utover men før bedriftene øker produktiviteten sin.

Figur 8.8: Etter at krisen har skiftet overlevelseskuren utover og at bedriftene har tatt grep for å øke produktiviteten sin. Bedrifter i rødt blir selektert bort.

9

Konsernstrategi

9.1 Gamle eksamensoppgaver

V15#3: Les det vedlagte avisutklippet om Telenors ekspansjon inn i bankmarkedet i Serbia, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Bør Telenor ekspandere inn i det norske bankmarkedet? Hvorfor/hvorfor ikke? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f. eks. i forhold til hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensningen og evt. forutsetninger og antakelser du gjør underveis.

H15#3: Les det vedlagte avisutklippet om Schibstseds diversifisering inn i TV-nyheter, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: 1) Hvilke motiver kan ligge bak beslutningen om å gå inn i TV-nyheter? 2) Hva taler for- og hva taler mot at Schibsted skal lykkes med denne satsningen?

H16#3: Les de to vedlagte avisutklippene om netthandel i dagligvaremarkedet i Norge, og bruk relevant teori fra SOL040 for å svare på følgende spørsmål: Hva taler for, og hva taler imot at Norgesgruppen skal ha suksess i det fremvoksende netthandelsegmentet av dagligvaremarkedet vis-a-vis rene nettleverandører som kolonial.no og marked.no? Hvem tror du «vinner» nettkrigen; Meny eller de rene nettleverandørene? Merk at det er fullt lov å gjøre avgrensninger (f. eks. ift. hvilke teori/rammeverk du velger å bruke) og å ta antakelser. Bare husk å begrunn avgrensningen du gjør, samt klargjør hvor robust din konklusjon/anbefalinger er for avgrensninger og antakelser du gjør underveis.

9.2 Sentrale momenter

- Konsernstrategi handler om porteføljebeslutninger og organisering (motivering + koordinering) med mål om å maksimere total lønnsomhet i virksomheten. Diversifisering er med andre ord sentralt, og et nøkkelspørsmål er hvor mange markeder vi skal konkurrere i.
- I forretningsstrategi studerte vi konkurransefortrinn. I konsernstrategi studerer vi eierskapsfortrinn.
- Historien til konsernstrategi: diversifisering → kapasitetsproblemer på toppen → divisjonalisering → profesjonalisering av ledelse → ledelse som grunnlag for diversifisering → konglomerater → ressursallokeringsproblemer → ressurssvikt blant konglomerater → porteføljeplanlegging → svakheter ved porteføljen → raidere og fiendtlige oppkjøp → eierskapsfortrinn og ressursbasert teori → spesialisering og internasjonalisering → lærende, innovative omstillingsraketter(?)
- Porteføljebeslutninger/-design handler om å sikre at man enten har eller er på vei til å få en god forståelse av virksomheten *og* en god match mellom muligheter og forutsetninger.
- For ressurser, porteføljevalg, og styring bør man vurdere:
 - ressurser
 - porteføljebredde
 - porteføljeskift
 - inngrep
 - autonomi
 - hovedkontorets størrelse
 - kontrollsystemer
 - insentivsystemer
- De gode eierne kan være gode overalt i verden¹, så globalisering og digitalisering gir hardere konkurranse. Derfor har markedet for selskapskontroll blitt stadig mer aktivt.
- Kritiserer for hva man bør eie i markedet for selskaps- og eierskapsfortrinn:
 - Profitable døtre
 - Konsernmedlemeskap som gir verdiskaping → konsernkostnader

¹Eksempler: DNB GL, Telenor

- Eierskapsfortrinn (verdiskning → beste alternative eier): man bør spørre seg, “er jeg den beste eieren av alle mine forretningsenheter (målt i nåverdi)?” Hvis ikke kan det være best å selge. Både samfunnet og aksjonærerne ønsker at eierne følger dette.
- Konserner eksisterer fordi det er motiver bak å diversifisere, og disse motivene inkluderer at det profiterer aksjonærerne (ved å *skape verdier* og *overføre verdier* fra andre aktører, for eksempel ved å spare skatt) og lederne (ved å skape prestisje og kompenasjon/ansettelsesrisiko).



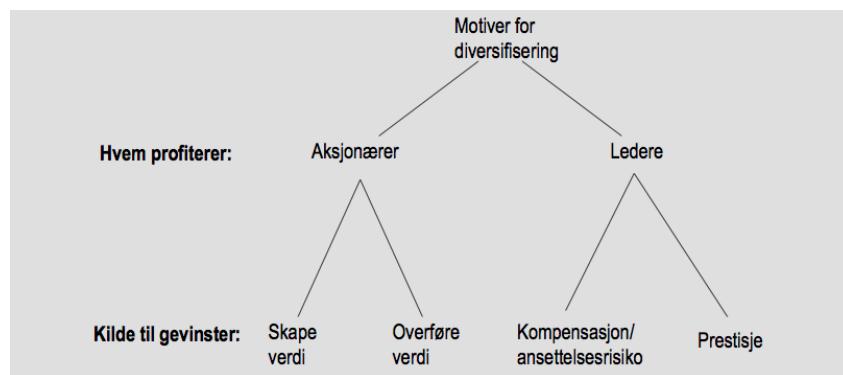
Figur 9.1: I porteføljebeslutninger kan BCG-matrisen brukes.

De sentrale utfordringene i dag som et konsern møter på:

- Utviklingen går forttere fordi bedrifter i høykostland må i økende grad konkurrere på ressurser knyttet til kunnskap og innovasjon
- De raske spiser de trege
- Viktig i dag er å lære raskt, innovere raskt, og omstille raskt. Store konserner har utfordringer her.

Det er tre sentrale dilemmaer i et konsern

- *Delegere vs koordinere*
- *Intern konkurranse vs kunnskapsdeling*
- *Intern politikk og interessekonflikter*: de som har makt og innflytelse er de som leder de store, lønnsomme divisjonene. Disse kan bremse, eventuelt forsinke, innovasjonsprosesser som er bra for selskapet men som kannibaliserer den nevnte divisjonen.



Figur 9.2: Motiver for diversifisering

Konsernstrategi

Motiver for diversifisering

- Hvem profiterer
- Kilder til gevinst

Konsernstrategi og porteføljebeslutninger

- Eierskapsfortrinn: Mål å være beste eier av alle forretningsenheter
- Ressursbasert teori: Verdi skapes gjennom deling, fordeling og oppgradering av ressurser

Ekspansjonsbeslutninger

- Ekspansjonsrammeverket
- Samme mekanismer som før, bare strukturert på en annen måte

Figur 9.3

9.3 Motiver for diversifisering: Aksjonærerne

Aksjonærer er den eneste interessenstgruppen som har insentiv til å maksimere den totale verdiskapingen i selskapet fordi de er residual claimant.

9.3.1 Skape verdier

Et av aksjonærernes motiver til å ha et konsern, er for å skape verdier.

Man maksimerer aksjonærverdier hvis man eier enheter som man er, eller raskt kan bli, beste eier av. Andre enheter bør selges og gevinsten tilfalle aksjonærene når den marginale verdiskapingen din bedrift har kan overgås av en annen bedrift. Men *merk* at det kan være betydelige transaksjonskostnader i markedet for selskapskontroll.

Diversifisering kan gi verdiskaping på grunn av delingsgevinster og fordelingsgevinster.

9.3.1.1 Delingsgevinster

Delingsgevinster kan være at en ressurs inngår i å betjene flere markeder. Forutsetningen er at *selvstendige* aktører må ikke kunne realisere tilsvarende gevinst blant annet på grunn av transaksjonskostnader.

Du har to typer ressurser: spesifikke og generelle. Om “diversifiseringsdistansen” er kort, vil de spesifikke ressursene gi høyere marginal verdiskaping enn de generelle ressursene. Er distansen stor, gjelder det motsatte.

Eksempler på delingsgevinster:

- Schibsted Media Group: en Schibsted-journalist kan skrive en artikkel i BT, FVN, og SA.
- Tine
- Tomra
- Gore
- Swix kan spare mye penger på merkevareutviklingen om både skivoks- og klesdivisjonene sparer på det.
- NTB: du går via markedet for å dele kapasiteten (kjøpe artikler)
- Allianser, for eksempel ved å dele på IT-systemer.
- CAT: gravemaskiner, sko, mobiler, etc. (selger ledig kapasitet i brandressursen ved å lisensiere ut bruksretten).

9.3.1.2 Fordelingsgevinster

Diversifiserte foretak kan skape verdi ved å allokerere ressurser mer effektivt enn eksterne markeder klare på grunn av informasjonsfortrinn. Metaforisk kan man si at det interne kapitalmarkedet har en skalpell imens aksjemarkedet har en slegge.

Men det er for enkelt å konkludere at internmarkedet er bedre. Mange er skeptiske til gevinstene herfra, og mener at kapitalmarkedet kan være bedre enn internmarkedet, på grunn av:

- spesialistene i kapitalmarkedet har kanskje bedre informasjon.
- ledere har insentiv til å manipulere info.
- beslutningstagere kan være motvillige til å reversere dårlige beslutninger.

9.3.2 Overføre verdier

Et annet av aksjonærernes motiver til å ha et konsern, er for å overføre verdier. Verdioverføring er i aksjonærernes interesse men ikke i samfunnets fordi:

- Man oppnår markedsmakt og overfører verdi fra kunder og leverandører: setter du opp prisen , kreves etableringshindre og at de andre aktørene er svake så man kan sette dem ut. Dette er en deep pockets-strategi: et selskap med store inntekter fra ett marked bruker midler til å sulte ut konkurrenter i et annet.
 - I tillegg kan man oppnå markedsmakt ved gjensidig forståelse, som er at selskaper møtes ofte er interessert i å unngå aggressiv konkurranse. Si at bedrift 1 er stor i marked 1 og liten i marked 2, og at bedrift 2 er liten i marked 1 og stor i marked 2. En priskrig vil være dyrt for den store aktøren, og ved å eie en liten aktør i konkurrentens dominante marked vil man skape en *terrorbalanse* siden ingen vil angripe hverandre på grunn av den potensielt store skaden man kan bli påført. Å opprette en slik makt ville ikke vært mulig med mindre man eide et konsern.
 - I tillegg vil *konsentrasjonen* av markedsmakten være viktig. For eksempel har Orkla kjøpt Toro for å få bedre tak på NorgesGruppen. Tilsvarende har Jotun mange markeder med lignende råvarer for å få mer markedsmakt. Så et selskap vil gjerne kombinere innkjøps- og forhandlingsmacht fra aktivitetene i flere markeder.
- Man oppnår skattefordeler og dermed overfører verdi fra det offentlige: banken låner deg mer penger med mindre risiko, og høyere gjeldsgrad gir større skattefordeler etc.

9.4 Motiver for diversifisering: Lederne

Interessekonflikts størrelse og ledelsens handlingsrom påvirker sannsynligheten for ledermotivert ekspansjon.

Et potensielt prinsipal–agent–problem er at ledere ønsker å vokse men det gjør ikke nødvendigvis aksjonærerne. Hvorfor har vi dette problemet?

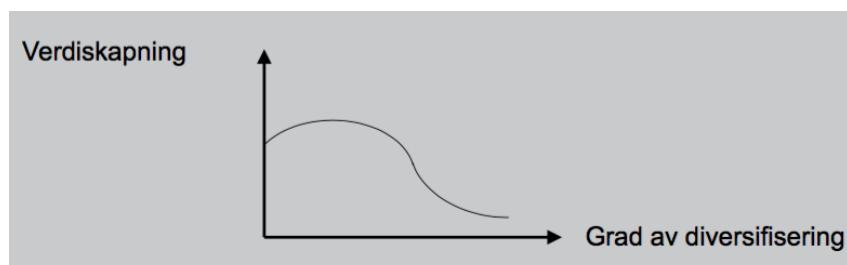
- Fordi lønn er en funksjon av bedriftsstørrelse.
- Fordi diversifisering reduserer ledernes ansettelsesrisiko.
- Fordi ledelsens prestisje øker med bedriftens størrelse.

Sannsynligheten for slike prinsipal–agent–problemer øker når:

- free cash flow er høy
- ledernes ansettelseskarakter reforhandles etter store oppkjøp slik at du får incentiver til å diversifisere
- ledernes ansettelseskarakter innebærer opsjoner – det gir lederne ingen nedsidde, kun en stor oppside.
- eiernes evne til å overvåke og disiplinere ledelsen er svak.

Men prinsipal–agent–problemer kan også oppstå i styret. Ethvert styremedlem bør i utgangspunktet være uavhengige, ikke ha incentiver, og ha evner. Dette er ikke lett å få til.

Men hvorfor ønsker ikke nødvendigvis aksjonærerne diversifisering? Vel, de ønsker det til en viss grad, men diversifiserer man for mye vil det gå utover verdiskapingen.



Figur 9.4: Porteføljebredde

Hvorfor vil mye diversifisering gå utover verdiskapingen? Vel, man har både *spesifikke*² og *generelle ressurser*³. Spesifikke ressurser faller raskt i marginal verdiskapingsevne om du flytter dem langt sin alternative anvendelse. En generell ressurs, derimot, er ca like mye verdt i alle bruksområder^{4,5}. Den største verdiskapingseffekten kan du altså oppnå hvis du diversifiserer

²Kretsmesterskap.

³Verdensmesterskap.

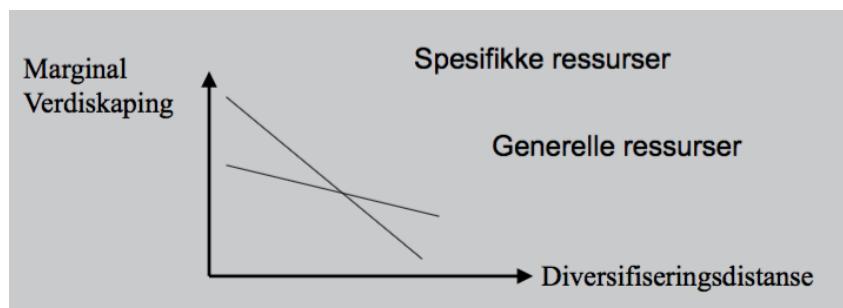
⁴Eksempel: PC'er

⁵Penger er en perfekt generell ressurs.

kort.

Fokuserte porteføljer som er bygget rundt et begrenset antall relativt spesifikke ressurser vil gi høyere verdiskaping enn bredt sammensatte porteføljer som bygger på generelle ressurser. Men, de kan lide under uutnyttede economies of scope.

Merk også at noen selskaper kan ha ressurser som er spesifikke til bestemte faser eller situasjoner et selskap kan finne seg i, men de kan likevel være relativt generelle med hensyn på både geografiske markeder og bransjer⁶ – slike eiere bør selge seg ut når bedriften er ute av den situasjonen eller fasen som deres ressurser er verdifulle i forhold til.



Figur 9.5: Spesifikke og generelle ressurser: merk at jo mer generell en ressurs er, jo lavere er vanligvis verdiskapingsbidraget fordi den er mindre sjeldent og enklere å imitere.

Når kan diversifisering ende opp med å ødelegge verdier? Vel, diversifisering innebærer økt strategisk kompleksitet. Strategisk kompleksitet drives av antall virksomheter man har i porteføljen, hvor heterogene de er, og hvor ambisiøse inngrep man ønsker å gjøre. Økt strategisk kompleksitet vil øke responstiden og redusere sannsynligheten for rett respons. Derfor kan diversifisering ende opp med å ødelegge verdiskapingen om man som eier forstår underliggende virksomhet dårlig – hvilket avhenger av den strategiske kompleksiteten.

9.5 Ekspansjonsbeslutninger

Man må skille mellom ekspansjon og vekst.

Ekspansjon innebærer at man øker antall produktmarkedet en bedrift konkurrerer i via:

- geografisk ekspansjon
- vertikal ekspansjon (oppstrøm/nedstrøm)
- horisontal ekspansjon

⁶Eksempel: noen selskaper er spesialister på snuoperasjoner i bedrifter som har finansielle problemer.

Vekst: øke markedsandelene i eksisterende markeder

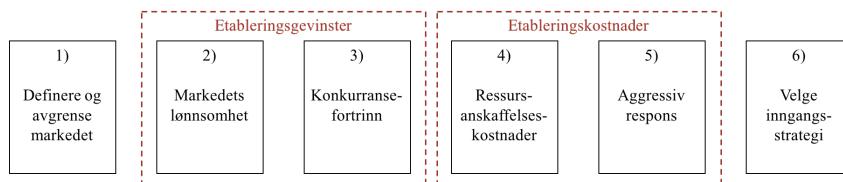
1. nøkkelspørsmål: **Når er ekspansjon lønnsomt?** Hvis:

- bedriften har ressurser med ledig kapasitet som er godt egnet til det nye, aktuelle området man vurderer å ekspandere til – dette er ikke et nødvendig kriterie, men den gjelder ofte; **og**
- den ledige kapasiteten kan ikke selges eller leies ut direkte.

Vær obs på at det kan være andre motiver enn profitt til at man ekspanderer.

2. nøkkelspørsmål: **Hvor er ekspansjon lønnsomt?** Der man har $\max_i(NV(\text{etableringsgevinst})_i - NV(\text{etableringskostnad})_i)$. Som vi kan se av figur 9.6 nedenfor, er etableringsgevinst summen av *forventet* gjennomsnittlig lønnsomhet i målmarkedet og *forventet* verdi av konkurransefortrinnet. Tilsvarende kan vi se at etableringskostnadene er summen av ressursanskaffelseskostnader og kostnad ved aggressiv respons. *Husk* å inkludere effekten av egen inntreden i markedet.

3. nøkkelspørsmål: **Hvordan skal man ekspandere?**



Figur 9.6

Stegene i en ekspansjonsbeslutning

1. **Definer og avgrens markedet:** markedsavgrensing er dekket under *konkurranseanalyse* på side 20.
2. Vurder etableringsgevinstene gjennom **markedets lønnsomhet**: lønnsomhetstreet er dekket under *konkurranseanalyse* på side 22.
3. Vurder ekstra etableringsgevinster du kan oppnå gjennom **konkurransefortrinn**: SVIMA-rammeverket er dekket under *ressursbasert analyse* på side 50. Merk at i en ekspansjon må ressursene vurderes mot det nye markedet og at mobiliserbarhet vil bli omdøpt til *overførbarhet*.
4. Vurder etableringskostnader gjennom **ressursanskaffelseskostnader**: SVI-rammeverket er dekket under *ressursbasert analyse* på side 52. Merk at en inntrenger må ha en komplett ressursbase for kunne konkurrere i målmarkedet. Helst bruk tilbakespoling for å identifisere disse ressursene og diskuter hvor reversibel/irreversibel en slik investering eventuelt er.

5. Vurder ekstra etableringskostnader du kan møte gjennom de etablerte aktørenes **aggressive respons**: aggressiv respons er dekket under *konkurranseanalyse* på side 30. Nøkkelpoeng når man nå er “på den andre siden” er at man må beregne $E[C_{AR}] = P(AR) \cdot \text{konsekvens}_{AR}$
6. **Velg inngangsstrategi:** man kan velge mellom 1) oppkjøp, 2) egenetablering, og 3) allianser. Nøkkelen er å velge det alternativet med høyest $\max_i(NV(\text{etableringsgevinst})_i - NV(\text{etableringskostnad})_i)$, pluss at man inkluderer eventuelle gevinstene og kostnader som oppstår i markedet på grunn av dette.

9.5.1 Kommentar om valg av inngangsstrategi

9.5.1.1 Oppkjøp

Markedets gjennomsnittavkastning

- Oppkjøp øker ikke antallet konkurrenter eller kapasiteten i et marked
- Det kan øke kapasiteten når motivet er en ekspansjonsplattform

Konkurransefortrinn

- Flere muligheter for deling av kapasitet enn ved egenetablering.
- Overføring av ressurser kan skje begge veier.
- Implementering er ofte vanskelig fordi partene vil foretrekke egne ressurser og løsning.
- Betydelige deler av gevinstene vil tilfalle de selgende aksjonærer.

Ressursanskaffelseskostnader

- Kan anskaffes raskt, men normalt fullt priset
- Fjerner fordelen av ressurser man har
- Derfor gir ikke oppkjøp noen etableringsrabatt

Aggressiv respons

- Øker ikke antallet konkurrenter eller kapasiteten i markedet
- Rask tilgang til komplett ressursbase
- Vanskelig for etablerte å fjerne kapasitet
- Derfor er det lite sannsynlig med aggressiv respons

9.5.1.2 Egenetablering

Markedets gjennomsnittavkastning

- Øker både antallet konkurrenter og kapasiteten i markedet.
- Derfor vil egenetablering alltid gi en viss negativ effekt på rivaliseringen.

Konkurransefortrinn

- Mer begrensete muligheter for deling av ressurser initielt.
- Overføring kan innledningsvis bare skje én vei
- Implementering er ofte enklere fordi det ikke eksisterer en etablert organisasjon
- Ingen oppkjøpspremie

Ressursanskaffelseskostnader

- Viktige manglende ressurser kan ofte ikke kjøpes
- Langvarig prosess, lang periode med konkurranseulempe.
- Derfor er det gunstig når man har mye ressurser og det som mangler kan lett skaffes.

Aggressiv respons

- Øker både antall konkurrenter og kapasitet.
- Manglende ressurser gjør retrett mer sannsynlig.
- Derfor er det stor sannsynlighet for aggressiv respons.

9.5.1.3 Allianse

Markedets gjennomsnittavkastning

- To outsidere har samme effekt på rivaliseringen som egenetablering
- Effekten av én insider og én outsider avhenger av kapasitetsøkning og ambisjonsnivå.

Konkurransefortrinn

- Imperfekt interessefellesskap mellom partene
- Kan derfor være vanskelig å ta ut alle potensielle gevinstene
- Ingen oppkjøpspremie

Ressursanskaffelseskostnader

- Rask tilgang ved god komplementaritet
- Ingen oppkjøpspremie
- Interessekonflikter som skyldes separat eierskap kan gjøre det vanskelig å foreta gjenværende investeringer effektivt.

Aggressiv respons

- Avhenger av kapasitetsøkningen og manglende ressurser
- Sannsynlig med aggressiv respons er høyere hvis man har to innitrengere i en joint venture enn om man har en allianse med én inntrerenger og én etablert.

9.5.2 Kommenter om man åpner et nytt marked

Hvis man åpner et nytt marked, er man sin egen bransje. En lønnsomhetsanalyse av markedet ved å bruke lønnsomhetstreet kan derfor ikke brukes her. Istedentfor sekstegsmetoden, anbefales det at man reduserer den noe til følgende:

1. Er det potensielle markedet stort og betalingsvillig nok til at det blir lønnsomt å åpne det?
2. Klarer vi enten å holde konkurrentene utenfor eller ha et betydelig konkurransefortrinn når vi først har åpnet markedet?
3. Om konkurrenter kommer inn, vil det fortsatt være et attraktivt marked?

Del III

Implementere og endre strategi (dynamikk)

Utfordringer bedriftsledere møter når de skal implementere og iverksette bedrifters strategier i praksis, og hva de kan gjøre for å møte disse utfordringene.

10

Iverksetting



Iverksetting av strategi

Org. design og endringsledelse (Inger)

- The design issue: Endre strukturelle egenskaper ved bedriften
- The people issue: Få folk med på endringene
- Utvikle endringskapasitet (en ressurs?)

Insentiver, styringssystemer, og måling (Iver)

- To styringsproblemer
 - Koordinerings- og kommunikasjonskostnader
 - Agentkostnader
- Styringsverktøy
 - Hvordan virker de (beslutte sentralt, tilrettelegge, motivere)
 - Hvor virker det (ressurser, aktiviteter, resultater)
 - Hvordan kommuniseres det (\$, 123, ABC)

Figur 10.1

10.1 Gamle eksamensoppgaver

10.2 Implementere strategiske endringer

10.2.1 Sentrale momenter

Å implementere strategien er hovedutfordringen for bedrifter. Implementering innebærer nesten alltid å endre noe eksisterende.

Hovedelementene i implementering er:

- The Design Issue: designe en organisasjon og systemer som støtter opp om og muliggjør strategien.
- The People Issue: mobilisere og motivere menneskene både i og rundt organisasjonen til å bidra til iverksettingen.

Endringsledelse er kontekstavhengig, og man må forstå koblingen til strategien:

- Hva handler endringene om?
- Hvorfor skal endringene gjøres?
- Hvor skal endringen gjøres?

Fra BCG-forelesning: strategifaget beveger seg fra hele selskaper til små deler. Man må dekomponere selskapet og tenke strategisk ulikt for hver del.

Endringskapasitet: evnen til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt.

For *nyvinninger* lager man gjerne helt nye organisasjoner så de kan vokse fritt uten å bli dratt ned av eksisterende løsninger.

For å få en strategi på plass, må man tenke på:

1. Struktur
2. Systemer
3. Lederstil
4. Stab
5. Kompetanse

6. Strategi

7. Kultur og felles verdier

Følgende verktøy er tilgjengelig når man skal implementere en strategi:

- *Reaksjonskurven*: shock → denial → frustration → depression → exploration → acceptance → commitment. Merk dog at ikke alle reagerer slik. Fungerer greit om det skjer lite endringer i bransjen din.
- *Lewin*: handler om hvordan man får meg seg menneskene. Mobilisere → endre¹ → stabilisere². Modellen kan skape falske forhåpninger fordi mellomledere og de på gulvet gleder seg ofte til stabilisering, men det skjer strengt tatt aldri. Fungerer greit om det skjer lite endringer i bransjen din.
- *Kotter's 8 steg*. Fungerer greit om det skjer lite endringer i bransjen din.
 1. Skap kriseforståelse
 2. Bygg en sterk allianse
 3. Utvikle en visjon
 4. Kommuniser visjonen
 5. Gi andre handlingsrom for å kommunisere visjonen
 6. Sikre kjappe gevinster
 7. Gå ett skritt videre
 8. Institusjonaliser endringen.

- *Situasjonsavhengig perspektiv* Q: Hvorfor skal vi endre?³ Q: Hva handler endringen om? Q: hvor skal vi endre? Passer godt for bransjer med hyppige endringer. Mer at store omstillingar er ofte sammensatte og består både av effektivisering og vekst samt planlagte og fremvoksende endring. Med hva slags endringer, mener vi typisk store, planlagte

¹Her er det alltid krefter for og imot endring.

²Vi gjør som vi alltid har gjort det hvis ikke noe annet skje. Så vi sklir lett tilbake om vi ikke "refreezer"

³ytre^a/indre^b drivkrefter, samt proaktiv/reakтив endring.

^aYtre drivkrefter er drivkrefter der bransjen påvirkes. Eksempler er 1) økonomisk og politisk utvikling, 2) globalisering, 3) teknologisk utvikling, 4) endring i konkurransesforhold, 5) kriser og sjokk, og 6) trender.

^bIndre drivkrefter er drivkrefter der selskapet påvirkes. Eksempler er 1) dårlige resultater, 2) nye eiere/ledere, 3) innovasjon og nytenkning, og 4) endring (genererer ny endring – endringer trigger nye endringer, så man gjør sjeldent bare én.).

omstillinger hvor målet er å forbedre resultatene – og dette skjer gjerne fordi man ikke har gjort de inkrementelle.

- *Multiple endringer og endringskapasitet:* nye endringsprosesser blir introdusert før de gamle er avsluttet. Man må spørre seg, Q: hvor skal endringen skje? og Q: hva er de viktigste kjennetegnene ved organisasjonen og hvordan vil de kunne påvirke prosessen? I tillegg vil endringsledelse måtte drives veldig forskjellig i de forskjellige divisjonene. Hvorfor? Fordi ved multiple endringer må man identifisere hvilke av følgende som er hemmere og fremmere:
 - Maktforhold: hvordan er maktforholdet i organisasjonen?
 - Tid
 - Omfang: hva er omfanget av endringen?
 - Bevaring: hva må bevares?
 - Mangfold
 - Kompetanse og erfaring: hva slags kompetanse har man på endring i organisasjonen?
 - Ressurser: hvilke har man til rådighet?
 - Forankring: hvor godt forankret er endringene?

Bedrifter eksisterer fordi de er mer effektive enn andre i å produsere varer og tjenester. Men å være effektiv krever at man er spesialisert. Men å være spesialisert gir integreringsutfordringer, og det åpner for prinsipal–agent-problemer. Mekanismene man har til dette er:

- kontrollmekanismer
- prestasjonsinsentiver
- delte verdier
- overtalelse

Noen mekanismer for koordinering:

- regler
- rutiner
- gjensidig tilpasning

Hva slags endringer kan det være aktuelt å gjennomføre?

- Omstrukturering/omorganisering
- Kostnadsreduksjon
- Nedbemannning
- Integrering/sammenslåing
- Spin-off
- Nye arbeidsprosesser/-former
- outsourcing/offshoring
- ny kultur
- nytt styringssystem
- nytt IT-system

Kostnader ved omstilling:

- Fall i produktivitet: tap av motivasjon, tap av nøkkelpersonell
- Tap av effektivitet: direkte uproduktive profittsøkende aktiviteter, tap av markedsfokus
- Direkte utlegg og investeringer: insentivordninger, sluttspakker, etterlønn, fortidspensjonering

10.2.2 Mini-case med StatoilHydro-fusjonen

Hva?

- Horizontal fusjon med Statoil og Hydro Olje og Gass-biten. Altså to konkurrenter som slo seg sammen.
- To likeverdige parter (merger of equals)

Hvor?

- Norge (offshore/onshore) + utlandet
- Sikkerhet, sterke fagforeninger
- To forskjellige kulturer (ekstra viktig ved horisontale fusjoner)

Hvorfor?

- Internasjonal konkurranse
- Effektivisering
- Nye alternative energikilder: laget en ny, egen enhet om det som ble lagt ned etter hvert.

Hvordan?

- Midlertidig program/prosjekt opprettes for å styre integrasjonsprosessen.
- Prinsipper for prosessen vedtas
- Iverksetting deles i 2 faser
- Øverste ledernivåer bemannes
- Design av helt ny organisasjon: alle avdelinger skulle inneholder Statoil- og Hydro-folk.
- Melde interesse-prosess for å bemanne.

10.2.3 Mini-case med Westerdals, NISS, og NITH

Her var det flere endringer samtidig.

Hva?

- en komplementær fusjon som så noe i skjæringsfeltet
- U&H-sektoren, privat
- Eierskap: ABNU-konsern
- Norge, Oslo
- Forskjellige kulturer

Hvorfor?

- Komplementære fag
- Utvikle nye studietilbud

Hvordan?

- Bruke Westerdals-navnet
- Rektor fra en av de andre
- 5 fakulteter opprettes

- Kjøper nytt bygg

10.3 Måling, styringssystemer, incentiver

Nøkkelord er skreddersøm og eksperimentering.

To sentrale styringsproblemer

- koordinerings-/kommunikasjonskostnader
 - Ansatte: hva bør jeg gjøre for å fremme hele virksomheten og dens eiere?
 - Ledre: hvem skal bestemme hva? Hvordan gi godt beslutningsgrunnlag til de som skal bestemme?
- agentkostnader:
 - Ansatte: hva er best å gjøre for meg og min enhet? (suboptimering)
 - Ledere: Hordan finne rett person i rett stilling? Hvordan skape best ytre og indre motivasjon?

Å iverksette strategi handler om å finne en riktig kombinasjon av:

- Hvordan
 - Beslutte sentralt
 - Tilrettelegge
 - Motivere
- Hvor
 - Ressursbruk (input)
 - Aktiviteter
 - Resultater (output)
- Språk
 - Kroner (men mye informasjon går tapt når man teller i kroner og øre)
 - Tall
 - Det naturlige språket (mest info beholdes når vi opererer med det naturlige språket)

Eksempel: ressursallokering og oppfølging er i) beslutte sentralt, ii) ressursbruk, og iii) kroner

Eksempel: retningslinjer og lignende er i) beslutte sentralt, ii) ressursbruk, og iii) det naturlige språket.

Resultatmåling er essensielt. Men regnskapsbaserte måltall gir begrenset informasjon fordi resultatene må manifestere seg og all informasjon er i form av kroner og øre.

Vi bør kombinere finansielle måltall og andre måltall – for eksempel med et balansert målekort. Bare merk at balanserte målekort er overhodet ikke balansert.

90 % av alle de 500 største selskapene i Norge bruker bonuser. Men belønningene må passe virksomheten og dens behov.

40 % av all verdenshandel er internhandel.