

Sammendrag i Strategisk Ledelse

Skrevet av Kim Joar Bekkelund, mail@kimjoar.net

Introduction to and overview of Strategic Management

de Wit and Meyer (chapter 1)	3
Mason and Mitroff (1981, R1.2) Complexity: The nature of real world problems	4
Poole and Van de Ven (1989, R1.3) Using paradox to build management and organization theories	4
Eisenhardt and Sull (2001, K) Strategy as Simple Rules	4
Mintzberg et al. (1998, K) Strategy Safari	5
Porter (1996, K) What is Strategy?	6

Strategic thinking

de Wit and Meyer (chapter 2)	9
Andrews (1987, R2.1) The concept of corporate strategy	9
Ohmae (1982, R2.2) The mind of the strategist	9
Simon (1997, K) Bounded Rationality	10

Strategy formation

de Wit and Meyer (chapter 3)	10
Quinn (1978, R3.2) Logical incrementalism.....	11
Allison (1969, R3.3) Conceptual models and decision-making	11
Mintzberg (1990) The Design School	12
Mintzberg and Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent	13

Strategy as Practice

Whittington (2006) Completing the practice turn in strategy research.....	14
Jarzabkowski et al (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective	14

Strategic change

de Wit and Meyer (chapter 4)	15
Hammer (1990, R4.1) Reengineering work: Don't automate, obliterate	16
Imai (1986, R4.2) Kaizen	17
Tushman et al (1986, R4.3) Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution.....	17
Krüger (1996, R4.4) Implementation: The core task of change management.....	17

Business level strategy: Outside In

de Wit and Meyer (chapter 5)	18
Porter (1985, R5.1) Competitive Strategy	19
Day (1994, R5.3) The capabilities of market-driven organizations	20
Porter (1988, R8.1) Industry evolution.....	21
Baden-Fuller and Stopford (1994, R8.2) The firm matters, not the industry	21
Kim and Mauborgne (1999, R8.4) Strategy, value innovation, and the knowledge economy	21
Porter (1998, R10.3) The competitive advantage of nations	22
Kim and Mauborgne (2004, K) Blue Ocean Strategy	22
Porter (1985, K) The Value Chain and Competitive Advantage.....	23
Stabell and Fjeldstad (1998) Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks.....	24

Business level strategy: Inside out

Barney (1991, R5.4) Firm resources and sustained competitive advantage.....	24
---	----

Prahalad and Hamel (1990, R6.2) The core competence of the corporation	25
Eisenhardt and Martin (2000) Dynamic capabilities – what are they?	25
Helfat and Peteraf (2003) The dynamic resource-based view	26
Network level strategy	
de Wit and Meyer (chapter 7)	26
Hamel et al (1989, R7.1) Collaborate with your competitors — and win	27
Lorenzoni and Baden-Fuller (1995, R7.2) Creating a strategic center to manage a web of partners.....	27
Baraldi et al (2007) IMP and Strategic Management.....	27
Gadde et al (2003) Strategising in Industrial Networks	28
Holmen and Pedersen (2003) Strategizing through analyzing and influencing the network horizon	29
Håkansson and Ford (2002) How should companies interact in business networks	30
Corporate level strategy	
de Wit and Meyer (chapter 6)	30
Hedley (1977, R6.1) Strategy and the business portfolio	31
Haspeslagh and Jemison (1990, R6.3) Understanding acquisition integration approaches.....	32
Campbell and Goold (1998, R6.4) Seeking synergies	32
The organizational context	
de Wit and Meyer (chapter 9)	32
Cyert (1990, R9.1) Defining leadership and explicating the process	33
Stacey (1993, R9.2) Strategy as order emerging from chaos	34
Scott (2002, K) Organizations: Rational, Natural, and Open Systems	35
Economic underpinnings of Strategic Management	
Williamson (1985, K) The Economic Institutions of Capitalism	36
Richardson (1972) The Organization of Industry	38
Coase (1937) The Nature of the Firm.....	38
Williamson (1999) Strategy research: Governance and competence perspectives	39
Organizational purpose	
de Wit and Meyer (chapter 11)	40
Rappaport (1986, R11.1) Shareholder value and corporate purpose.....	41
Freeman and Reed (1982, R11.2) Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance.....	41
Porter and Kramer (2006, K) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and CSR.....	41
Balanced Scorecard	
Kaplan and Norton (1992, K) The Balanced Scorecard	42
Figge et al (2002) The sustainability balanced scorecard — linking sustainability management to business strategy	42
Merger endgame	
Deans et al (2002, K) Winning the Merger Endgame.....	42
Strategy workshops	
Hodgkinson et al (2006) The role of strategy workshops in strategy development processes	43

Introduction to and overview of Strategic Management

de Wit and Meyer (chapter 1)

Det er ingen av definisjonene av strategi som har bred enighet.

Tre dimensjoner av strategi:

- **Prosess.** Måten strategier lages. Concerned with the *how*, *who* and *when* of strategy. Tre aspekter: *Thinking*, *Formation* og *Change*.
- **Innhold.** Produktet av en strategiprosess refereres til som strategiinnhold. Concerned with the *what* of strategy. Strategi gjøres på flere nivå i bedriften; *Network*, *Corporate*, *Business*, og *Functional*.
- **Kontekst.** Settet med omstendigheter rundt prosessen og innholdet. Concerned with the *where* of strategy. Har man frihet til å lage konteksten selv, eller lever den sitt eget liv? Fire kontekster: *International*, *Industry*, *Organizational* og *Manager*.

Figure 1.1, s 5

Prosess	Thinking	Logic vs Creativity	Rational Reasoning vs Generative Reasoning
	Formation	Deliberateness vs Emergence	Strategic Planning vs Strategic Incrementalism
	Change	Revolution vs Evolution	Discontinuous Renewal vs Continual Renewal
Innhold	Business level	Markets vs Resources	Outside-in vs Inside-out
	Corporate level	Responsiveness vs Synergy	Portfolio Organization vs Integrated Organization
	Network level	Competition vs Cooperation	Discrete Organization vs Embedded Organization
Kontekst	Industry	Compliance vs Choice	Industry Dynamics vs Industry Leadership
	Organizational	Control vs Chaos	Organizational Leadership vs Organizational Dynamics
	International	Globalization vs Localization	Global Convergenve vs International Diversity
Formål	Organizational purpose	Profitability vs Responsibility	Shareholder Value vs Stakeholder Value

Mason and Mitroff (1981, R1.2) Complexity: The nature of real world problems

Basically every real world policy problem is related to every other real world problem. The great difficulty with connected systems of organized complexity is that deviations in one element can be transmitted to other elements. Rittel refers to the problems of organized complexity as 'wicked problems'. Characteristics: Interconnectedness, complicatedness, uncertainty, ambiguity, conflict and social constraints.

Dette medfører til sentrale implikasjoner:

1. Det må være bred deltakelse både direkte og indirekte av partene som påvirkes.
2. Man må basere løsninger på et bredt spektrum av informasjon samlet fra mange forskjellige kilder.

Criteria for new methods solving problems of organized complexity include: participative, adversarial (involving or characterized by conflict or opposition), integrative, and managerial mind supporting.

Poole and Van de Ven (1989, R1.3) Using paradox to build management and organization theories

The complexity of organizations guarantees that theories cannot give a complete representation. Social science loses an important resource for theory development if the incompatible or inconsistent theses which inevitably rise in the study of organizations are ignored or eliminated. Poole and Van de Ven proposes an alternative strategy for theory building: *"Look for theoretical tensions or oppositions and use them to stimulate the development of more encompassing theories."*

A logical paradox consists of two contrary or even contradictory propositions to which we are led by apparently sound arguments.

Four methods of working with paradox:

1. Opposition: Accept the paradox and use it constructively.
2. Spatial separation: Clarify levels of analysis.
3. Temporal separation: Take time into account.
4. Synthesis: Introduce new terms to resolve the paradox.

Eisenhardt and Sull (2001, K) Strategy as Simple Rules

Many leaders in the new economy rose to prominence by pursuing constantly evolving strategies in market spaces that were considered unattractive according to traditional measures. The secret is strategy as *simple rules*. Advantage comes from successfully seizing fleeting opportunities.

Dette ser ut til å kunne kobles mot *effectuation* hos Sarasvathy, MEN: Each company follows a disciplined strategy, otherwise it would be paralyzed by chaos.

Strategy, then, consists of the unique set of strategically significant processes and the handful of simple rules that guide them.

Managers can choose among **three distinct ways to fight**:

1. Build a **fortress** and defend it
2. Nurture and leverage **unique resources**

3. Flexibly pursue **fleeting opportunities** within simple rules

The simple rules fall into **five categories**:

1. **How-to** Rules. Spell out key features of how a process is executed.
2. **Boundry** Rules. Focus managers on which opportunities can be pursued and which are the pale.
3. **Priority** Rules. Help managers rank the accepted opportunities.
4. **Timing** Rules. Synchronize managers with the pace of emerging opportunities and other parts of the company.
5. **Exit** Rules. Help managers decide to pull out of yesterday's opportunities.

Right number of rules: 2-7. The rules usually grow out of experience, especially mistakes.

It's important to follow the rules religiously, but they can of course go stale.

In complicated, fast-moving markets unpredictability reigns. A competitive advantage is ususally short term. When business becomes complicated, strategy should be simple.

Three Approaches to Strategy

Managers competing in business can choose among three distinct ways to fight. They can build a fortress and defend it; they can nurture and leverage unique resources; or they can flexibly pursue fleeting opportunities within simple rules. Each approach requires different skill sets and works best under different circumstances.

	Position	Resources	Simple rules
Strategic logic	Establish position	Leverage resources	Pursue opportunities
Strategic steps	Identify an attractive market Locate a defensible position Fortify and defend	Establish a vision Build resources Leverage across markets	Jump into the confusion Keep moving Seize opportunities Finish strong
Strategic question	Where should we be?	What should we be?	How should we proceed?
Source of advantage	Unique, valuable position with tightly integrated activity system	Unique, valuable, inimitable resources	Key processes and unique simple rules
Works best in	Slowly changing, well-structured markets	Moderately changing, well-structured markets	Rapidly changing, ambiguous markets
Duration of advantage	Sustained	Sustained	Unpredictable
Risk	It will be too difficult to alter position as conditions change	Company will be too slow to build new resources as conditions change	Managers will be too tentative in executing on promising opportunities
Performance goal	Profitability	Long-term dominance	Growth

Mintzberg et al. (1998, K) Strategy Safari

Schools of thought

1. **Design**. Process of conception.
2. **Planning**. Formal process.
3. **Positioning**. Analytical process.

4. **Entrepreneurial.** Visionary process.
5. **Cognitive.** Mental process.
6. **Learning.** Emergent process. The world is too complex to allow strategies to be developed all at once.
7. **Power.** Process of negotiation.
8. **Cultural.** Collective process.
9. **Environmental.** Reactive process.
10. **Configuration.** Process of transformation.

De første **tre** er hevdvunnet — mer opptatt av hvordan strategi burde være. De **seks** påfølgende skolene er mer opptatt av prosessene som former strategier enn idealistiske tanker, slik de tre første er. Folk i den **siste** gruppen er mest opptatt av å integrere de andre skolene i forskjellige stadier og ser således på det strategiske beistet som ett.

Five Ps of strategy

- **Plan.** Intended. En retning, guide eller måte å handle på i fremtiden.
- **Pattern.** Realized. Consistency in behaviour over time.
- **Position.** Locating of particular products in particular markets.
- **Perspective.** An organization's fundamental way of doing things.
- **Ploy.** Specific "maneuver" intended to outwit an opponent or competitor.

All real-world strategies need to mix these in some way.

Det er alltid både fordeler og ulemper med strategiforkjempende utsagn:

- *“Strategi definerer retningen.”*
Fordel: Organisasjonen seiler samlet over havet.
Ulempe: Å følge en forutbestemt kurs gjennom ukjente farvann er en sikker måte å treffe et isberg.
- *“Strategi fokuserer innsats.”*
Fordel: Sørger for koordinasjon.
Ulempe: Gruppetenking kan oppstå.
- *“Strategi definerer organisasjonen.”*
Fordel: Folk får en enkel oppfatning av hvor organisasjonen vil og hva som skiller den fra andre.
Ulempe: Å definere en organisasjon for enkelt kan føre til at verdifull kompleksitet går tapt.
- *“Strategi sørger for konsistens.”*
Fordel: Reduserer tvetydighet og sørger for orden.
Ulempe: Det er ingen som vet om den valgte strategien er den beste. Konsistens kan hindre kreativitet og nye måter å tenke på. Den går ikke an å ta på strategien, siden den kun eksisterer i hodet til individer og kan slik lett ha en forvrengende effekt.

Strategy can blind an organization to its own outdatedness. Strategies can be vital to organizations by their *absence* as well as their *presence*. (Dette virker til å være litt det samme det snakkes om i *Strategy as simple rules* av Eisenhardt og Sull.)

Porter (1996, K) What is Strategy?

Det sentrale punktet for Porter er at *operasjonell effektivitet* ikke er strategi, men at mange blander nettopp disse to, og fokuserer for mye på nettopp operasjonell effektivitet. Dette driver mange industrier mot *competitive convergence*. Porter mener at begge er essensielle, og forklarer begrepene som følger:

- **Operasjonell effektivitet** innebærer å gjennomføre kontinuerlig forbedring der det ikke er noen “trade-offs”. Her er fokuset konstant forandring, fleksibilitet og “relentless efforts” for å oppnå *best practice*. Handler om å gjøre lignende aktiviteter bedre enn konkurrentene.
- **Strategi**, derimot, innebærer å definere en unik posisjon, gjøre klare “trade-offs”, og “tightening” fit. Krever disiplin og kontinuitet. Handler om å gjøre *andre* aktiviteter eller å gjøre lignende aktiviteter på *andre måter*.

Aktiviteter er basisenheten for konkurransefortrinn.

Konkurranse med fokus på operasjonell effektivitet flytter **produktivitetsgrensen** utover, men endrer ikke den relative forskjellen mellom firmaer. Konkurransen blir da gjensidig destruktiv, og fører til “wars of attrition” som begrenser konkurransen.

Strategi handler om å være forskjellig. Det betyr å “deliberately” velge et forskjellig sett med aktiviteter for å skape en unik miks.

Posisjonering

Tre distinkte som ikke er gjensidig utelukkende, og som ofte overlapper:

- **Variety-based**. Fokus på å levere kun en delmengde av produkter eller tjenester til en industri.
- **Needs-based**. Fokus på å levere de fleste eller alle tjenester til en spesiell type kunder.
- **Access-based**. Fokus på kunder som har noenlunde samme behov som andre, men som trenger en skreddersydd sammensetning av aktiviteter for å fylle behovet (for eksempel geografi eller kundeskalerting).

Uansett hvilken posisjon (eller kombinasjon) kreves et tilpasset sett med aktiviteter.

Strategi er å lage en unik og verdifull posisjon, noe som involverer et sett med aktiviteter. Hadde det kun vært én ideell posisjon hadde det ikke vært noe behov for en strategi.

Trade-offs

En holdbar strategisk posisjon krever trade-offs. Å velge en unik posisjon er ikke nok for å garantere holdbare konkurransefortrinn. Andre kan **imitere** på én av to måter:

1. En konkurrent kan **reposisjonere** seg til å matche den beste
2. En konkurrent kan prøve å ha et bein i hver leir (**straddling**)

En **trade-off** betyr enkelt sagt mer av én ting og mindre av en annen — altså at aktiviteter ikke er kompatible. De krever valg, og beskytter mot de som prøver å imitere. Trade-offs oppstår av tre grunner:

1. Inkonsistens i image eller omdømme. Et firma kan mangle kredibilitet eller kan “confuse” kunder dersom det prøver å levere to inkonsistente ting samtidig.
2. Aktivitetene selv. Forskjellige posisjoner krever forskjellige produktkonfigurasjoner, utstyr, kunnskap, osv.
3. Begrensninger i intern koordinasjon og kontroll. Vil mangle klart rammeverk for dagligdagse valg dersom man prøver å være alt for alle.

Fokuset på operasjonell effektivitet skaper et ønske om å fjerne trade-offs. Men uten trade-offs kan ikke firmaet oppnå holdbare konkurransefortrinn.

Fit

Dersom aktivitetene er satt sammen slik at de passer og forsterker hverandre, er verdikjeden så sterk som det sterkeste leddet. Dette forhindrer imitatorer. Porter peker på at ledere i stedet for å se bedriften som en helhet, har en tendens til å fokusere på kjernekompetanser, kritiske ressurser og nøkkelsuksessfaktorer. Det er lett å overse den store viktigheten som ligger i hvordan aktiviteter er satt sammen. Strategi handler om hvordan man **kombinerer** aktiviteter.

- **First-order fit.** Enkel konsistens mellom hver aktivitet og den overordnede strategien. Konsistens forsikrer at konkurransefortrinnet bygges opp, og at aktivitetene ikke kansellerer hverandre ut.
- **Second-order fit.** Aktiviteter forsterker hverandre.
- **Third-order fit.** Optimalisering av innsats. Koordinasjon og informasjonsutveksling mellom aktiviteter for å eliminere redundans og minimere bortkastet arbeid.

For alle tre typene betyr helheten mer en enhver individuell del. Konkurransefortrinn bygges fra system av aktiviteter. Strategisk fit er fundamentalt med tanke på **holdbarheten** til konkurransefortrinn. Fit mellom aktiviteter skaper også fokus og inventiv for å forbedre den operasjonelle effektiviteten. **Kontinuitet** er essensielt — forbedrer individuelle aktiviteter og fit mellom de, noe som bygger unike kapabiliteter og skills tilpasset strategien.

Alternative syn på strategi

Implisitt strategi:

- Én ideell konkurranseposisjon i en industri
- Benchmarking av alle aktiviteter, samt oppnå best practice
- Aggressiv out-sourcing og partnering for å oppnå “efficiencies”.
- De sentrale fortrinnene er noen få suksessfaktorer, kritiske ressurser, kjernekompetanse
- Fleksibilitet og rask respons til alle konkurranse- og markedsendringer

Vedvarende konkurransefortrinn:

- Unik konkurranseposisjon for firmaet
- Aktiviteter som er tilpasset strategien
- Klare trade-offs og valg i forhold til konkurrenter
- Konkurransefortrinn stammer fra fit på tvers av aktiviteter
- *Sustainability* kommer fra aktivitetssystemet, ikke delene
- Operasjonell effektivitet er gitt

Finne tilbake til en strategi

Spørsmål som kan være relevant for å finne tilbake til en strategi:

- Hvilke(n) av våre produkt eller tjeneste er de mest distinkte?
- Hvilke(n) av våre produkt eller tjeneste er de mest profitable?
- Hvilke(n) av våre kunder er de mest fornøyde?
- Hvilke(n) kunder, kanaler eller kjøpstilfeller er de mest profitable?
- Hvilke(n) av aktivitetene i vår verdikjede er de mest differensierte og effektive?

Refokuser på en unik kjerne og “realign” firmaets aktiviteter med det.

Strategic thinking

de Wit and Meyer (chapter 2)

Strategists are engaged in the process of dealing with strategic problems. A strategic problem is a set of circumstances requiring a reconsideration of the current course of action, either to profit from observed opportunities or to respond to perceived threats.

- Kognitive **aktiviteter** (Analogi: Applikasjonsnivå). Delt i aktiviteter rett mot å definere strategisk problem (**identifisere** og **diagnostisere**) og aktiviteter rett mot å løse strategisk problem (**finne** potensiell løsning og **realisere**).
- Kognitive **kart** (Analogi: Operativsystem). **Kunnskap** lagres i kognitive kart. Disse kartene blir så et **filter** for hvordan man tolker og oppfatter det som skjer. Strateger må utfordre sine egne kognitive kart.
- Kognitive **evner** (Hardware). Menneskers kognitive evner er stort sett begrenset på grunn av: begrenset **sanseevne**, begrenset **prosesseringskapasitet**, og begrenset **lagringskapasitet**.

Paradoks

- **Logisk** tenkning. Ledere må se forbi sine egne kognitive kart. De må kunne kritisk vurdere de forutsetningene de benytter. Må analysere empiriske fakta og rigorøst teste hypotesene firmaets delte kognitive kart er bygd på. Gjør de strategiske resonnementene mer **rasjonelle**.
- **Kreativ** tenkning. Må ofte være kreativ for å identifisere og diagnostisere strategiske problemer. Gjør de strategiske resonnementene mer **generative**.

Andrews (1987, R2.1) The concept of corporate strategy

Konsernstrategi er mønsteret av beslutninger i et selskap som bestemmer og avslører dens objektiv, hensikt eller mål; produserer de viktigste retningslinjer og planer for å oppnå disse målene; og definerer omfanget av virksomheten i selskapet er å forfølge — den typen økonomiske og ikke-økonomisk bidrag selskapet har som hensikt å gjøre for sine aksjonærer, ansatte, kunder og lokalsamfunn. **Forretningsstrategi** på den andre siden, sier noe om hvordan firmaet skal konkurrere innenfor en virksomhet og hvordan de skal posisjonere seg.

Strategiprosessen består av **formulering** og **implementering**.

- Formulering består å identifisere markedsmuligheter, firmaets kompetanse og ressurser, personlige verdier og ambisjoner, og etiske forpliktelser.
- Implementering består primært av administrative aktiviteter.

Ohmae (1982, R2.2) The mind of the strategist

Mener at suksessfulle strategier ikke kommer fra grundige analyser, men fra en spesiell sinnstilstand. Enhver kan utvikle denne typen mentalitet. Strateger skal ikke klare seg uten analyser, men de skal kun benyttes til å stimulere den kreative prosessen, for å teste ideer, for å gå gjennom de strategiske implikasjonene, eller for å forsikre seg om gjennomføringen av en strategi.

Analyse er det kritiske startpunktet for strategisk tenkning. Intellektuell elastisitet og fleksibilitet, derimot, gjør at strategen kan komme opp med realistisk respons på endrede situasjoner.

Mye handler om å stille de riktige spørsmålene, men dette krever at de kritiske problemene er lokalisert og forstått. Tre primære restriksjoner strategien må være bevisst på: realitet, timing og ressurser.

Simon (1997, K) Bounded Rationality

I spillteori er avgrenset rasjonalitet et konsept basert på det faktum at individers rasjonalitet er **begrenset** av den informasjonen de har, deres kognitive begrensninger, og den endelig tiden de har til å ta beslutninger. En annen måte å se på avgrenset rasjonalitet er at beslutningstakerne som følge av sin manglende evne og ressurser til å komme frem til den optimale løsningen, isteden benytter sin rasjonalitet etter å ha sterkt **forenklet** de tilgjengelige valgmulighetene.

Teorien om subjektiv nytte (subjective utility) sier at valg gjøres

1. blant en gitt, fast sett av alternativer
2. med subjektivt kjent sannsynlighetsfordeling for resultatet av hvert valg
3. på en slik måte at de maksimer forventet verdi av et gitt nyttefunksjon

Teorier om avgrenset rasjonalitet kan lages ved å avslappe en eller flere av forutsetningene, for eksempel:

- begrense hvilke typer nyttefunksjoner det kan være.
- erkjenne kostnadene ved innsamling og bearbeiding av informasjon.
- muligheten av å ha en "vektor"- eller "multi-verdi"-nyttefunksjon.

Strategy formation

de Wit and Meyer (chapter 3)

Intended strategy is what individuals or organizations formulate prior to action, while realized strategy refers to the strategic behavior exhibited in practice. **Strategy formulation** = the process by which intended strategy is created. **Strategy formation** = the process by which realized strategy is created. Formation includes formulation and action.

Åtte byggeblokker:

Identifying	Mission setting	The enduring set of fundamental principles outlining what purpose the organization wishes to serve, in what domain and under which conditions.
	Agenda setting	These attention-focusing factors determine which issues are picked up on the "organizational radar screen".
Diagnosing	External assessment	The activity of investigating the structure and dynamics of the environment surrounding the organization ("What makes the system tick").
	Internal assessment	The activity of investigating the capabilities and functioning of the organization. Typically includes an assessment of the business system with which the firm creates value.

Conceiving	Option generation	Creating potential strategies. Usually involves exploring a number of different avenues for approaching a specific strategic issue.
	Option selection	Evaluation of the potential 'solutions' formulated by managers.
Realizing	Action taking	Carry out a potential problem solution. Intended actions must be implemented to become realized actions.
	Performance control	Measure whether the actions being taken are in line with the option selected and whether the results are in line with what was anticipated.

Paradoks

- **Deliberateness.** Where realized strategies were fully intended. Advantages: Direction, commitment, coordination, optimization and programming. **Strategic planning perspective.** Strategies emerge over time.
- **Emergence.** Realized strategies can also come about 'despite, or in the absence of, intentions'. Advantages: Opportunism, flexibility, learning, entrepreneurship and support. **Strategic incrementalism perspective.**

Quinn (1978, R3.2) Logical incrementalism

Logical incrementalism implies that the steps in the process are sensible. Strategic management involves guiding actions and events towards a conscious strategy in a **step-by-step** process. Managers nurture and promote strategies that are themselves changing. Constantly **integrating** the simultaneous incremental process of strategy formulation and implementation is the central art of effective strategic management. The strategy process is fluid but controllable.

A strategy tends to evolve as internal decisions and external events flow together to create a new, widely shared consensus for action among key members of the top management team. All parties benefited from procedures that purposely **delayed decisions** and allowed **mutual feedback**.

En del av dette kan **kobles** mot Simons *Bounded Rationality* og Williamsons *The Economic Institutions of Capitalism*. Den logiske inkrementalismen hjelper mot de kognitive begrensningene og prosesseringsbegrensningene som kommer med hver sentrale avgjørelse.

Quinn mener at **formell planlegging** er praktisk for å finjustere årlige forpliktelser, formalisere kostreduksjons-programmer, og for å hjelpe med implementeringen av strategiske endringer så fort de er best.

Allison (1969, R3.3) Conceptual models and decision-making

What each analyst sees and judges to be important is function not only of the evidence about what happened, but also of the 'conceptual lense' through which he looks at the evidence.

Three conceptual models to understand **government behavior**:

1. **Rational policy.** Basic unit of analysis: Policy as national choice. Rational choice is **value-maximizing** — selects the alternative whose consequences rank highest in terms of his **goals** and **objectives**. Centrally controlled, value-maximizing, completely informed. Acts as a unitary rational actor to make "decisions".
2. **Organizational process.** The sub-units of the state act according to **pre-determined procedures** to produce an "output." The state is still essentially a unitary actor, but the analogy is now a quarterback, not a chess player. In producing outputs, the activity of each organization is characterized by **constraints** that define acceptable performance; standard operating procedures; programs and repertoires; uncertainty avoidance; sequential attention to goals; ...
3. **Bureaucratic politics.** Policy "outcomes" are the result of **negotiations** among leaders of various state responsibilities. Each makes predictable arguments based on his present position. This model dispenses fully with the "unitary" government idea. *"The decisions and actions of governments are essentially intra-national political outcomes: outcomes in the sense that what happens is not chosen as a solution to a problem but rather results from compromise, coalition, competition, and confusion among government officials who see different faces of an issue; political in the sense that the activity from which the outcomes emerge is best characterized as bargaining."*

Mintzberg (1990) The Design School

Design-skolen bygger primært på: 'Economic strategy will be seen as the match between qualification and opportunity that positions a firm in its environment'. **Finn ut hva du er flink til, og match det med hva verden ønsker og trenger.**

Modellen legger hovedvekt på å finne ut av eksterne og interne situasjoner — Muligheter og trusler i miljøet, styrker og svakheter i organisasjonen. Det legges også vekt på ledernes verdier og bedriftens sosiale ansvar.

Når strategier er utviklet må de evalueres, og deretter må man velge den beste og implementere den.

Premisser

1. Strategy formation should be a controlled, conscious process of thought. Action follows, once the strategies have been fully formulated. Must be as 'deliberate as possible'.
2. Responsibility for that control and consciousness must rest with the CEO: that person is THE strategist. Precludes external actors from the process.
3. The model of strategy formation must be kept simple and informal. Elaboration and formalization will sap it of its essence.
4. Strategies should be unique: the best ones result from a process of creative design. They have to be tailored to the individual case. As a result the design school says little about the content of strategies themselves. Focused on the development process.
5. Strategies emerge from this design process fully formulated.
6. These strategies should be explicit and, if possible, articulated, which also favors them being kept simple. Must be kept explicit to be effective and specific enough to require some action and exclude others.
7. Finally, only after these unique, fullblown, explicit, and simple strategies are fully formulated can they be implemented. The assumption seems to be that each time a new strategy is formulated, the state of structure and everything else organizational is to be considered anew.

Kritikk

Kritikken retter seg primært mot én ting: tenkning uavhengig av handling. Altså at det å utforme en strategi handler om 'conception', ikke læring. For eksempel kan man stille seg spørsmål som: hvordan *vet* organisasjonen sine styrker og svakheter? og kan man virkelig være sikker på hva som er en styrke før det er testet empirisk?

Igen eksisterende organisasjon vil starte med helt blanke ark når det endrer strategi. Man kan ikke se bort fra fortiden, miljøet og organisasjonen selv. Struktur og strategi må henge sammen.

Design-skolen antar implisitt at verden er stabil og forutsigbar. Ved å gjøre strategien eksplisitt promoterer man infleksibilitet.

Ingen "intended" strategi kan være så presist definert at den dekker hvert eneste mulige utfall. Man får også problemer når det er for mye informasjon eller et for komplekst system for én person til å forstå alt.

Den kan muligens fungere bra på en helt ny organisasjon uten forhistorie (På side 190 er det litt om hvem som kan gå i design-skole-retningen).

Mintzberg and Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent

Utdyper problemstillingen som presenteres i kapittel 3 i De Wit & Meyer; etableringen av strategi. I boken behandles de to motsetningene **tilsiktet** strategi og **uforutsett** strategi, mens artikkelen presenterer åtte strategier som ligger mellom disse to ytterpunktene.

Mintzberg og Waters definisjon: strategi er et konsistent sett av beslutninger. Videre deler de inn strategibegrepet i **intensjoner** og **realisering**. En rent **tilsiktet** strategi krever at det eksisterer presise intensjoner om hvor organisasjonen skal, samt at disse intensjonene må være akseptert i hele organisasjonen. En perfekt **uforutsett** strategi krever på sin side at intensjoner må være fullstendig fraværende.

- **Planleggingsstrategi.** Mye tilfelles med tilsiktet strategi. Klart skille mellom planlegging og utførelse. Lederne formulerer intensjonene presist (detaljert plan), deretter implementeres den (med så lite avvik som mulig). Må kunne forutse de eksterne kreftene som virker inn på organisasjonen.
- **Entreprenøriell strategi.** Færre eksplisitte intensjoner enn planleggingsstrategien. Det er entreprenøren som formulerer strategien, og hans påvirkningskraft på organisasjonen vil sikre at strategien blir fulgt. Forutsetter at omgivelsene er kontrollerbare. Visjonen endres fullstendig, grunnet entreprenørens kontroll. Altså mer tilpasningsdyktig.
- **Ideologisk strategi.** Visjoner kan også være kollektive, og når medlemmene i en organisasjon identifiserer seg sterkt med denne, blir det en ideologi. Ettersom visjonene er forankret i hele organisasjonen, vil det være lite rom for endring.
- **Paraplystrategi.** Lederne setter ytre rammer for hvilken oppførsel som er tillatt i organisasjonen, og gir medlemmene frihet til å utvikle strategien innenfor disse rammene. Dersom noen medlemmer av organisasjonen bryter grensene som er satt, har man mulighet til å stoppe handlingen, ignorere den eller tilpasse grensene som er satt. Alle virkelige strategier har elementer fra paraplystrategien.
- **Prosesstrategi.** Mye til felles med paraplystrategien. Erkjenner at omgivelsene er så komplekse at man må gi medlemmene i organisasjonen autonomi til å bestemme utviklingen.
- **Ukoble strategien.** I en organisasjon kan det eksistere forretningsenheter, grupper eller individer som er så frakoblet resten av organisasjonen at man former sine egne

handlinger. Sett fra organisasjonens ståsted vil en slik strategi være utviklende, grunnet fraværet av sentrale intensjoner. Kan være tilsiktet eller utforutsett.

- **Konsensusstrategi.** Har klare utforutsette trekk. Beslutningene forankres i organisasjonen uten bruk av sentral kontroll, som følge av at mange aktørers meninger konvergerer.
- **Påtvunget strategi.** Alle de foregående strategiene springer ut fra viljen til ulike aktører i organisasjoner. Imidlertid kan omgivelsene tvinge frem endringer i organisasjonene, selv om omgivelsene ikke utøver direkte kontroll over organisasjonene.

Den relative viktigheten av tilsiktet og uforutsett kan variere i enkelttilfeller, men begge må ivaretas i noen grad.

Strategy as Practice

Whittington (2006) Completing the practice turn in strategy research

Den sentrale innsikten Whittington kommer fram til er at strategi er mer enn en egenskap ved organisasjoner; det er noe folk gjør, og inkluderer både det som skjer internt og eksternt i organisasjonen, og med effekter som gjennomsyrrer hele samfunn.

“Strategi som praksis”-orientert forskning har så langt fokusert for mye på intra- og inter-organisatorisk for seg selv, men ikke koblingen mellom de. Å fullføre ‘the practice turn’ innebærer å koble disse to tettere sammen. Sentralt i dette er å trekke sammen:

- **Practice.** Shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, action and using ‘things’.
- **Praxis.** What people do in practice (the actual activity).
- **Practitioners.** Those who do the work of making, shaping and executing strategies.

Practitioners are the critical connection between intra-organizational praxis and the organizational and extra-organizational practices that they rely on in this praxis. By reflecting on experience they are able to adapt existing practices, combine practices, and create new practices.

Implikasjoner av dette rammeverket er:

- The potential weight of practices on praxis.
- Strategy practices are typically emergent from praxis.
- Practitioners are central in reproducing, transferring and occasionally innovating strategy practices.
- Effective praxis relies heavily on practitioners’ capacity to access and deploy prevailing strategy practices.

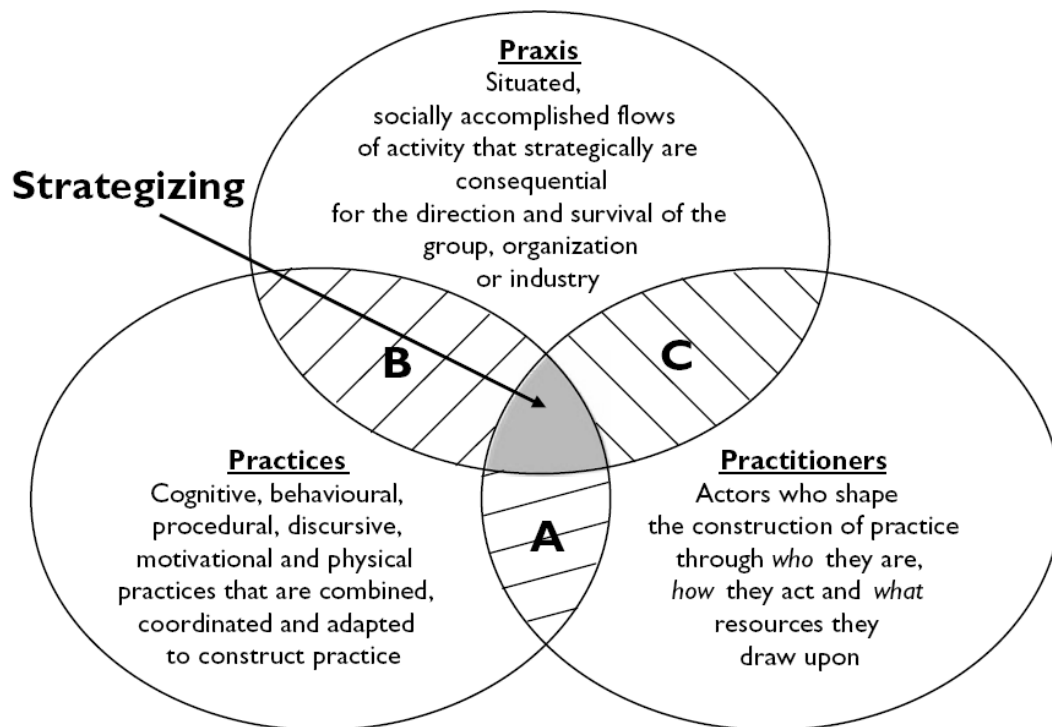
Jarzabkowski et al (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective

Som Whittington drøfter Jarzabkowski strategi-som-praksis. Teorien handler om at strategi er noe medlemmene i en organisasjon gjør, framfor noe man har. The strategy-as-practice approach emphasizes explicit links between micro- and macro-perspectives on strategy as a social practice.

- Hva er strategi? All aktivitet som foregår i en organisasjon som påvirker det strategiske utfallet, retning, overlevelse og konkurransefortrinn, selv om aktiviteten ikke er en del av en planlagt og formell strategiutviklingshandling.

- Hvem er en strateg? Alle som påvirker strategi. Dette inkluderer blant annet mellomledere og ansatte, samt personer utenfor firmaet, som for eksempel konsulenter.
- Hva gjør strateger? Avhengig av forskerens utgangspunkt. Hvilket nivå er det snakk om? Workshops, administrative procedures, identity?
- Hva forklarer en analyse av strateger og deres aktiviteter? "We suggest that strategy-as-practice research may explain outcomes that are consequential to the firm at all levels from the most micro-details of human behaviour to the broader institutional levels, depending on the focus of research."

Handler mindre om hvilken teori som benyttes enn det handler om hvilket problem som forklares. Feltet trenger ikke nye teorier per se, men å se de i sammenheng med strategi-som-praksis-forskningen.



Strategizing comprises the nexus between practice, practices and practitioners. A, B, and C represent stronger foci on one of these interconnections depending upon the research problem to be addressed

Strategic change

de Wit and Meyer (chapter 4)

It is not a question of whether firms *should* change, but of where, how and in what direction they *must* change. **Business system** = the way a firm conducts its business. **Organizational system** = the way a firm gets its people to work together to carry out the business. The business system is supported by the organizational system. The organizational system can be divided into its anatomy (structure), physiology (processes) and psychology (culture):

- **Structure.** Refers to the clustering of tasks and people into smaller groups. Number of management layers and amount of authority delegated. Figur 4.4, s 167 inneholder de vanligste kriteriene for oppdeling i mindre grupper.
- **Processes.** Refer to the arrangements, procedures and routines used to control and coordinate the various people and units within the organization. Formal and informal.

- **Culture.** Refer to the worldview and behavioral patterns shared by the members of the same organization. Interpretive filter.

Change magnitude can be divided into two parts: **Scope of change**, which vary from broad to narrow, and **amplitude of organizational changes**, which vary from high to low. The pace of change can also be divided into two parts: **Timing of change**, which vary from intermittent to constant, and **speed of change**, which vary from high to low.

Paradoks

- **Revolution.** Disruptive change. Generally needed when operational rigidity is so deeply rooted that smaller pushes to not bring the firm into movement. Sources: psychological, cultural and political resistance to change; and investment, competence, system and stakeholder lock-in. Triggers for change: competitive pressure, regulatory pressure and first mover advantage. Is necessary to create **discontinuity** in the renewal process. According to advocates it is a misconception that firms develop gradually. Long periods of relative stability are necessary, with 'episodes' of abrupt change.
- **Evolution.** Gradual change. Particularly important where the strategic renewal hinges on widespread organizational learning. Necessary to ensure **continuity** in the renewal process. More long-term in orientation. All employees should be committed to continuously improve, learn and adapt.

Hammer (1990, R4.1) Reengineering work: Don't automate, obliterate

Kast det gamle, begynn på nytt. Kast utdaterte rutiner og verdier.

Dagens bedrifter prøver å booste sine prestasjoner ved å rasjonalisere og automatisere. De eksisterende prosessene blir som de er, men farten skal økes. Gårdsdagens prosesser hadde fokus på effektivitet og kontroll, mens dagens marked krever innovasjon, hurtighet, service og kvalitet. Vi må viske ut de gamle prosessene og starte på nytt. Reengineering work vil si å redesigne prosessene slik at de passer til dagens markeder, og det må gjøres med revolutionær renewal. Hva er fundamentalt i en prosess og hva er overflødig? Hvilke deler av prosessen er det som egentlig skaper verdi? Fjern det overflødig, ta tak i det fundamentale og lag helt nye prosesser. Sentralt i reengineering står diskontinuerlig tilnærming, ta tak i og "break away" fra utdaterte regler og fundamentale antagelser. Det er ikke vits i å bytte plass på stolene på Titanic.

At the heart of reengineering is the notion of discontinuous thinking. Radical design processes cannot be planned meticulously and accomplished in small and cautious steps. Think big by setting high goals, taking bold steps and daring to accept a high risk. Focused on operational changes, not strategic changes.

Sentrale prinsipper:

- Organiser rundt resultat, ikke oppgaver
- Få de som bruker en output til å gjøre prosessen selv (ofte ved hjelp av datasystemer)
- Sammenfatte informasjonsprosessering. De som produserer informasjonen skal også prosessere den.
- Behandle geografisk spredte ressurser som om de var sentraliserte (for eksempel ved hjelp av databaser)
- Link parallelle aktiviteter istedet for å integrere resultatet
- Sett avgjørelsespunkt der hvor arbeidet blir utført, og bygg kontroll inn i prosessen
- Samle inn informasjon én gang og ta vare på den

Imai (1986, R4.2) Kaizen

Continuous improvement best explains the competitive strength of so many Japanese companies. Innovations are important for competitive success, but they should be embedded in an organization that is driven to continuously improve. Focused on operational changes, not strategic changes.

Kaizen-konseptet er en naturlig del av japansk ledermentalitet, mens den er nesten fraværende hos vestlige ledere. Tanken er at alt kan forbedres, og det skal skje kontinuerlig. Ledelse kan deles inn i to: **maintain** og **improve**. Man må både holde standardene ved like og forbedre de. I japansk tankegang vil en arbeider være mest på vedlikehold og en leder vil være mest opptatt av forbedring, men arbeideren skal allikevel se etter forbedringspotensialer i det han jobber med. Improvement-delen kan igjen deles inn i **kaizen** og **innovasjon**. Det ene er evolusjon, mens det andre er revolusjon. I den vestelige verden finner vi stort sett bare innovasjon og vedlikehold. For å kunne forbedre noe, må man finne problemer og hvilke behov som trengs tilfredsstilt. Deretter må problemet løses og standardiseres.

Ordet kvalitet betyr i Kaizen-sammenheng: alt som kan forbedres. QC (quality control), SQC og TQC er begreper som knyttes opp mot kaizen. Kontinuerlige styringssystemer som forbedrer prosessene, og da ikke bare produksjonsprosessene. TQC (total quality control) ser også på forbedringer i ledelsessystemene. Suggestion-systemet er en integrert del av ledelsessystemene. Dette er et system der arbeiderne blir involvert gjennom at man kan komme med forslag til forbedringer.

Tushman et al (1986, R4.3) Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution.

Short periods of revolutionary upheaval are usually followed by longer periods of equilibrium during which only small adaptations are made. Cyclical pattern of convergence and sharp upheavals. The big challenge to top management is to initiate upheavals proactively.

Firmaer fintuner for å en bedre fit mellom struktur, strategi, folk og prosesser.

Artikkelen fokuserer på hvorfor de fleste bedrifter over lang tid kun gjør små endringer, og når de først ser nødvendigheten for en endring, trenger å gjøre smertefulle, revolusjonære strategiske endringer for å overleve. De fleste strategiske endringene i en bedrift gjøres gjennom evolusjon (convergence/incremental change). Men slike små endringer kan også føre til at man utvikler seg mot stabilitet og rigiditet, som ikke klarer å reagere på endringer i det eksterne miljøet. De mest effektive bedriftene har en convergant tilnærming som strekker seg over lang tid, men dersom organisasjonen presterer dårlig og miljøet endres dramatisk, er revolusjonær (frame-breaking) den eneste måten.

Krüger (1996, R4.4) Implementation: The core task of change management

Recognizes the value of both evolution and revolution. They should be explicitly combined to ensure ongoing implementation. Change is a permanent task and challenge for general management and implementation is an integral part thereof. Emphasizes the importance of political and cultural acceptance to achieve successful strategic change.

Mange prosjekter feiler fordi løsningene ikke er akseptert av de personene endringene angår. Derfor er det viktig å ikke kjøre implementasjonsdelen som en egen del i slutten av

prosjektet, men ha implementasjon med fra starten, med behovsavklaringer og lignende. Prosjekter bør ha kostnad, tid og kvalitet, men artikkelen legger også til aksept som det siste av de fire målene. Implementasjonsstrategien kan ikke bli valgt uavhengig av endringsstrategien. Revolusjonær endring krever en annen implementeringsstrategi enn en evolusjonær. **Controlled evolution** er en blanding mellom revolusjonær og evolusjonær tilnærming. Innholdet av endringen bestemmes nedefra og opp, mens endringsretningen bestemmes ovenfra og ned.

Implementeringsledelse kan også kalles barriereledelse. Vi deler barrierene inn i tre:

1. **Company-wide** kommer av bedriftskultur. Dess sterkere bedriftskulturen er, dess vanskeligere er endring.
2. **Management** kan være holdningsbarrierer og oppførselsbarrierer blant ledelsen og mellomledelsen.
3. **Employee** er det samme som hos management, men da her hos de ansatte ikke ledelsen.

Endringsledelse må analysere og finne ut av hvorfor barrierene oppstår. Man må finne holdningsbarrierene. Men man må også finne oppførselsbarrierene. Det er to metoder:

1. **Attitude-behavior** hypothesis tar for seg holdning mot endring generelt, og holdninger mot personlig endring. Dersom begge disse matcher, er man enten for eller mot endring. Dersom disse holdningene er ulike, er man det boken kaller **potential promoters** eller **hidden opponents**.
2. **Attitude and behaviour acceptance**. Dersom man både har en positiv attitude og behavior acceptance er man **tilhengere** av endring, mens de som negativ attitude og behavior, er **motstandere**. Mellomstadier er potential promoters eller hidden opponents.

Implementasjonsledelse går ut på å først klassifisere de fire gruppene (tilhengere, motstandere, skjulte motstandere og mulige tilhengere) gjennom metodene over, for deretter å bruke ulike metoder for å "overtale" de ansatte til endring. De tre hovedtypene er:

1. **Management of perceptions and beliefs**. Angriper attitude acceptance. Motstandere og skjulte motstandere. Endre og skape verdier og tro.
2. **Power and politics management**. Angriper behavior acceptance. Motstandere og mulige tilhengere.
3. **Issue management**. Konsentrerer seg på tid, kost og kvalitet. Informasjon, trening og læring.

Business level strategy: Outside In de Wit and Meyer (chapter 5)

Business level strategy is concerned with how firms should go about creating a (sustainable) competitive advantage in each business in which they operate in. Whether a firm has competitive advantage depends on the business system that it has developed to relate itself to its business environment. **Business system** = configuration of resources, activities and product/service offerings intended to create customer value.

- The **challenge** for strategizing managers is to understand which businesses are (or can be made to be) structurally attractive and how their firm can gain a competitive advantage within each business. A **business** is a competitive arena where companies offering similar product serving similar needs rival against one another.

- An **industry** is a group of firms making a similar product or employing a similar set of value-adding processes or resources. As creating a competitive advantage often comes from doing things differently, rethinking the definition of an industry can be a powerful way to develop a unique product offering.
- A **market** is a group of customers with similar needs.
- **Positioning** is concerned with both 'where to compete' and 'how to compete'. Some of the most important bases of competitive advantage: price, features, bundling, quality, availability, image, and relations.
- An **activity system** is an integrated set of value creation processes leading to the supply of product and/or service offerings.
- A firm's **resource base** includes all means at the disposal of the organization for the performance of value-adding activities. Tangible vs intangible, relational resources vs competences (knowledge, capability, attitude).
- For sales to be achieved a firm must have a **competitive value proposition**
- Competitive advantage: VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Nonsubstitutable)

Paradoks

- **Market adoption.** Continuously take the firm's environment as the starting point when determining strategy. Focused on the developments in the market-place and determined to adapt to the unfolding opportunities and threats encountered. Developing strategy begins with an analysis of the environment to identify attractive market opportunities. Sometimes referred to as the 'positioning approach'. Superior market positions are difficult to attain, but once conquered can be the source of sustained profitability.
- **Resource leveraging.** Strategies should be built around a company's strengths. Build up a strong resource base over an extended period of time. The fundamental strategic issue is which difficult-to-imitate competences and exclusive assets should be acquired and/or further refined. Can then turn attention to identifying market opportunities. Market positioning is vital, but within the boundaries set by the resource-driven strategy. Having distinctive competences can be a very attractive basis for competitive advantage.

Porter (1985, R5.1) Competitive Strategy

Porter definerer "competitive strategy" som søken etter en gunstig konkurranseposisjon i en industri, en posisjon som skal være lønnsom og mulig å opprettholde. Valget av "competitive strategy" bør baseres på to sentrale spørsmål, som hver for seg ikke er tilstrekkelige for å trekke slutninger:

- Industriens attraktivitet med tanke på langsiktig lønnsomhet
- Relativ konkurranseposisjon innad i industrien

Begge spørsmålene er dynamiske, og begge kan påvirkes i positiv eller negativ retning av firmaet.

Det endelige målet med "competitive strategy" er i følge Porter å takle industriens konkurranseregler og ideelt sett endre disse i firmaets favør. Disse reglene omfattes av **fem konkurransekrefter**: Nye konkurrenters inntreden, trusselen fra substitutter, kundenes forhandlingsmakt, leverandørenes forhandlingsmakt og rivaliseringen blant de eksisterende konkurrentene (figur 5.1.1, s 260). Den samlede styrken til disse fem kreftene avgjør industriens attraktivitet.

Hvor et firma posisjonerer seg i industrien avgjør om lønnsomheten blir under eller over industrigjennomsnittet. Porter sier at det er to grunnleggende typer **konkurransefortrinn**: Lav kostnad og differensiering. De to typene av konkurransefortrinn kombinert med valg av omfang for aktivitetene gir oss en inndeling i tre generiske strategier (figur 5.1.2, s 262):

- **Kostnadsledelse.** Satser på å være det firmaet som driver med lavest kostnader i hele industrien, og opererer med stor rekkevidde og gjerne stor bredde. Dette kan kun gjøres med hell av ett firma per industri.
- **Differensiering.** Satser på å være unik i industrien på en måte som blir verdsatt av kundene, og som de er villige til å betale ekstra for. Flere firma kan operere etter denne strategien i én industri, så lenge de differensierer seg i ulike retninger.
- **Fokus.** Velger ett eller flere segmenter i industrien og skreddersyr strategien etter deres behov. På denne måten oppnår man konkurransefortrinn i valgte segmenter, men ikke generelt. To varianter: Kostnadsfokus og differensieringsfokus.

Om man forsøker, men ikke klarer å oppnå en av de tre generiske strategiene blir man **”stuck in the middle”**, og har en ufordelaktig posisjon uten konkurransefortrinn. Dette er ofte et resultat av at man ikke klarer å gjøre et valg av type konkurransefortrinn. Forsøk på å følge flere generiske strategier på en gang vil føre til motstridende handlinger.

For at man et firma skal kunne oppnå resultater over gjennomsnittet må strategien kunne opprettholdes (se tabell 5.1.1, s 266 for trusler mot de ulike generiske strategiene).

Day (1994, R5.3) The capabilities of market-driven organizations

I senere tid har det ressursbaserte synet dominert innen strategisk ledelse, mens man innen markedsføring i stor grad har brukt outside-in-perspektivet. Day tilhører den sistnevnte leiren, og argumenterer for fortreffeligheten til markedsorienterte organisasjoner (der alle aktiviteter blir mer eksternt orientert). Markedsorientering handler om å ha overlegne evner når det gjelder å forstå og tilfredsstille kunder. De viktigste kjennetegnene er:

- Å ha et verdisett som setter kundenes interesse først
- Å ha evnen til å skaffe, tolke og bruke informasjon om kunder og konkurrenter
- Koordinert anvendelse av interfunksjonelle ressurser for å skape overlegen kunde verdi

Day forsøker å forklare hvordan man skal bygge markedsorientering, og tar utgangspunkt i evner (capabilities). I kapittel 5 er dette ordet bare nevnt som en underklasse av kompetanse, som igjen er en underklasse av ”intangible resources”.

Day deler evnene inn i tre kategorier, avhengig av de karakteristiske prosessenes orientering og fokus (figur 5.3.1, s 279):

- De som anvendes inside-out (eks: Produksjon, logistikk, HR-ledelse)
- De som anvendes outside-in (eks: ”Market sensing”, ”customer linking”, ”channel bonding”)
- ”Spanning capabilities”, som integrerer inside-out- og outside-in-evner (eks: Strategiutvikling, produktutvikling, prising, innkjøp)

”Spanning capabilities” utøves gjennom aktivitetssekvenser som består av de prosesser som skal tilfredsstille kundenes antatte behov, som igjen har blitt identifisert gjennom outside-in-evner... Osv. I alle fall; det er et mål å styre disse horisontale prosessene slik at de blir særegne ”capabilities” som ikke kan kopieres/matches.

Outside-in-aktivitetene bør veilede og prege både inside-out kapabilitetene og ”spanning capabilities”.

Porter (1988, R8.1) Industry evolution

A company's profitability is heavily influenced by the structure of the industry in which it competes. With a poor structure, even the best firm struggles to make a profit. How the game of competition is played in each industry is largely determined by the underlying economics. As an industry's structure evolves, two processes determine if companies will survive and profit:

1. Natural selection. Only the fittest survive and firms that are not suited to the new environment become extinct.
2. Companies can adapt, but they must then understand the drivers of change.

Industridynamisk perspektiv. En god struktur er i Porters øyne en industri som ikke er helt modnet enda og/eller har god økonomi. Helst en industri i vekstfasen. En moden industri gjør det vanskelig å opprettholde høy lønnsomhet.

Stages of industry life cycle: introduction, growth, maturity, decline (se tabell 8.1.1, s 443)

Porter tror at et firma kan ha en viss grad av strategisk frihet til å bestemme sin egen skjebne, men utviklingen i industristrukturen er det som er viktigst for inntjeningen.

Selv om dette kanskje er litt på siden av det industridynamiske perspektivet, så avslører den sterke vekten på strukturen og økonomien i industrien en tro på at det er konteksten som setter betingelsene og ikke firmaet.

Åpenbar kobling til Merger Endgame om industry consolidation.

Baden-Fuller and Stopford (1994, R8.2) The firm matters, not the industry

The given industry circumstances are largely unimportant — it's how the firm plays the game that matters. High profitability is the result of acting creatively and imaginatively. Adopt approaches that counter traditional solutions.

Motstridende meninger i forhold til Porter:

- Det er lite forskjell i profitten i en industri versus en annen
- Det finnes ikke modne industrier, kun modne firmaer
- Lønnsomme industrier består av kreative og lønnsomme firmaer. Ulønnsomme industrier består av uvanlig stor andel ukreative firmaer.

De mener faktisk at modne industrier, bestående av modne firmaer, kan være veldig lønnsomme å gå inn i om man kan tenke nytt. Fokuset ligger på at et firma som ikke kun følger reglene kan tjene mye penger uavhengig av strukturen i industrien. De mener også at firmaer kan påvirke industristrukturen. Dette er et typisk eksempel på et industrilederskap perspektiv.

Kim and Mauborgne (1999, R8.4) Strategy, value innovation, and the knowledge economy

To engage in value innovation a company does not need to be a technology leader, but needs to redefine customers' problems, find hidden demand or create totally new demand, and then needs to develop an offering that provides superior value in the eyes of the customer. Competition is largely irrelevant. Companies that focus on customers are usually innovative, proactive and value-oriented.

Strategi drevet av konkurranse har tre store ulemper:

- Imitasjon ikke innovasjon: bedrifter antar at konkurrentene gjør det som er riktig og forsøker å gjøre det bedre.
- Bedrifter handler reaktivt: kunnskap og tid brukes på dagelige blokkering av konkurrenters konkurranse i stedet for å skape vekst.
- Bedriftens forståelse av kommende markeder og kundebehov blir dårligere.

Verdifokusert innovasjon (value innovation) fokuserer ikke på å prestere bedre enn konkurrenter, eller segmentere markedet og posisjonere seg. Det gjør konkurrenter irrelevant ettersom det tilbyr fundamentalt nye og langt høyere verdi for kunden i eksisterende markeder for å skape nye markeder. Målet er å finne skjulte behov eller lage helt nye.

Strategi basert på konkurranse har avtagende kraft i dagens økonomi der tilbud overskrider etterspørsel. En **”først best” strategi** stimulerer kundens behov og utvider eksisterende marked eller skaper nye.

Spørsmål i verdifokusert innovasjon:

- Tilbyr bedriften radikalt overlegen kundenytte?
- Er prisnivået slik at bedriften kan nå massene i sitt fokusmarked (target market).

Karakteristikk på bedrifter med verdifokusert innovasjon:

- Små selvstyrte team som fokuserer på et felles mål (kreativitet, god utnyttelse av ekspertise og følelse av eierskap mot et felles mål)
- Teammedlemmer med ulik kompetanse og bakgrunn for å fremme kreativitet.

Dette skaper potensialet for kunnskapsdeling, men bedriftskulturen må også fremme det.

Porter (1998, R10.3) The competitive advantage of nations

The world is becoming highly integrated, although in some industries more than others. But Porter does not agree that the world is in all ways becoming more similar. Global integration does not make geographic location and nationality unimportant, but in some ways more important. Local specialization. Local clusters will develop if there is a strong national diamond — challenging competitive environment with advantageous factor and demand conditions, and a strong infrastructure of related and supporting industries.

Kim and Mauborgne (2004, K) Blue Ocean Strategy

Blått hav går essensielt ut på at den beste måte å drive lønnsom vekst er å slutte å konkurrere i overfylte industrier. Et blått hav er en ubestridt markeds plass der konkurransen er irrelevant. Det handler om å finne opp og fange ny etterspørsel.

- Blått hav handler ikke om teknologi-innovasjon, men benytter derimot allerede eksisterende teknologi.
- De fleste blå hav innen eksisterende røde hav, og mange av de lages av incumbents, innenfor deres kjernevirksomhet.
- Blått hav er så kraftfullt at det kan skape merkevarer som varer i flere tiår.

Det som karakteriserer de som lager blå hav, er at de ikke bruker konkurranse som en benchmark. I tillegg bryter de tankegangen om at det er en trade-off mellom verdi og pris. Mange av blått hav-firmaene går samtidig etter både differensiering og lav pris.

Blått hav lager betydelige barrierer mot imitasjon, siden imitasjon vil kreve at de gjør endringer på hele aktivitetssystemet deres. I tillegg kræsjer det ofte med imitatorens eksiterende merkevare.

Porter (1985, K) The Value Chain and Competitive Advantage

Konkurransefortrinn kommer fra de mange diskrete aktiviteter et firma gjennomfører. Hver av disse bidrar til firmaets prisposisjon og differanse. Det trengs en systematisk måte å undersøke alle disse aktivitetene for å finne kilder til konkurransefortrinn. Det er her Porter introduserer verdikjeden. Den kan brukes for å dele et firma opp i sine strategisk relevante aktiviteter slik at man kan forstå hvordan de påvirker pris og (nåværende og potensiell) differensiering. Aktivitetene er byggeklossene til konkurransefortrinn.

For å få og beholde konkurransefortrinn er det essensielt å forstå ikke bare sin egen verdikjede, men hvordan den passer inn i det overordnede **verdisystemet**. Det er forskjellen mellom egen og konkurrenters verdikjede som er nøkkelen til konkurransefortrinn.

Vært ledd i verdikjeden legger til en verdi til produktet, der verdi representerer **kjøpesummen** en kjøper er villig til å bruke på produktet. Margin er differansen mellom økt verdi og kostnaden for å få denne verdien.

Primæraktiviteter

- **Inbound logistics.** Alle aktiviteter knyttet til å motta, lagre og spre input til produktet.
- **Operations.** Transformere fra input til ferdig produkt.
- **Outbound logistics.** Samle inn, lagre og distribuere ferdig produkt.
- **Marketing and sales.** Overbevise og gi kjøper en mulighet til å få tak i produktet.
- **Service.** Vedlikeholde og forbedre verdien til produktet.

Hvilken som er mest avgjørende for konkurransefortrinn avhenger hvilken bransje man er i, men alle kan uansett påvirke i større eller mindre grad.

Støtteaktiviteter

- **Procurement.** Funksjonen å kjøpe input til verdikjeden, og ikke inputen i seg selv.
- **Technology development.** Know-how, prosedyrer, prosessutstyr, osv. Deles i arbeid for å forbedre produktet og arbeid for å forbedre prosessen.
- **HR management.** Rekruttering, ansettelser, opplæring, utvikling av personell.
- **Firm infrastructure.** Støtter hele verdikjeden, ikke individuelle aktiviteter.

Aktivitetstyper

Innenhver primær- og støtteaktivitet, finnes det tre ulike typer aktiviteter:

- **Direkte.** Gir økning i verdi på produktet.
- **Indirekte.** Gjør det mulig å gjennomføre de direkte aktivitetene.
- **Kvalitetssikring.** Sikrer kvaliteten på andre aktiviteter.

Definere verdikjeden

Basisprinsipper et at aktiviteter deles opp dersom

1. de har ulik økonomi
2. de har høyt potensielt utslag på konkurransefortrinn
3. utgjør en stor eller økende andel av kostnad

Verdiaktiviteter bør plasseres i de kategoriene der de bidrar mest til konkurransefortrinn.

Koblinger i verdikjeden

Verdikjeden består ikke av selvstendige aktiviteter, men et system med sammenkoblede aktiviteter. Konkurransesystemet kommer ofte fra nettopp disse koblingene på to måter: optimalisering og koordinering.

Koblinger eksisterer ikke bare internt i firmaet, men mellom firmaets verdikjede og verdikjeden til leverandører og kanaler.

Konkurransesystemet

Fire dimensjoner:

1. **Segment.** Produktvarianter og kundesegmentering.
2. **Grad av integrasjon.** I hvilken grad aktiviteter gjøres av bedriften selv.
3. **Geografi.** Hvor bedriften konkurrer.
4. **Industri.** Hvilke industrier man bedriften konkurrerer i.

Et **bredt spekter** gir muligheter for å beregne fortjeneste ved integrering. Et **smalt spekter** gir muligheter for spesialisering til et snevert markedssegment.

Stabell and Fjeldstad (1998) Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks

Mener at Porters verdikjedemodell ikke fungerer i alle bransjer. Hva med forsikringsselskap, banker og oljeleting? Introducerer to ny verdikonfigurasjoner:

- **Value shop.** Models firms where value is created by mobilizing resources and activities to resolve a particular customer problem. A strong information asymmetry between the firm and its client is perhaps the single most important attribute of an intensive technology. Problem-finding and acquisition, problem-solving, choice, execution, and control and evaluation. Value advantage is more difficult than the evaluation of cost since relative cost of an activity and its relative value construction not necessarily are related. As a general rule, the value of activity is assessed by its impact on the definition of the succeeding activity in the decision cycle.
- **Value network.** Models firms that create value by facilitating a network relationship between their customers using a mediating technology. Positive network externalities introduce unique strategic challenges. Primary activities are network promotion and contract management, service provisioning, and network infrastructure operation. The other customers are the key part of the product.

All the value configurations have a focus on critical value activities, the distinction between primary and support activity, and the analysis of cost and value drivers to gain competitive advantage.

Der Porter snakker om 'cost advantage' og 'differentiation', mener de at også verdikonfigurasjon bør vurderes.

Business level strategy: Inside out

Barney (1991, R5.4) Firm resources and sustained competitive advantage

Differentiates resource-based models of competitive advantage from the Porter-like environmental models, but does not dismiss the Porter-like models. Resources can be the

basis of competitive advantage if they meet four criteria (VRIN): Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable.

Det legges til grunn to antagelser angående ressursene:

- **Heterogeneity.** Firmaer har forskjellige ressurser
- **Immobility.** Disse ressursene kan vanskelig overføres/kopieres av andre firmaer.

Prahalad and Hamel (1990, R6.2) The core competence of the corporation

Dismisses the portfolio organization perspective as a viable approach to corporate strategy. Corporations should be built around a core of shared competences. Business units should use and help to further develop these core competences. The corporate center must establish objectives for competence building and must ensure that this strategic architecture is carried through.

Core product = physical embodiments of one or more core competencies.

Eisenhardt and Martin (2000) Dynamic capabilities – what are they?

Dynamiske kapabiliteter er de organisatoriske og strategiske rutinene som bedriften benytter for å oppnå nye ressurskonfigurasjoner når markeder oppstår, kolliderer, splittes, utvikler seg, og dør. Det handler altså om prosessene som benytter ressurser til å matche eller lage markedsendringer. Dynamiske kapabiliteter er nødvendig, men ikke tilstrekkelig, for konkurransefortrinn.

Dynamiske kapabiliteter består av spesifikke strategiske og organisatoriske prosesser som lager verdi for firmaet i dynamiske markeder ved å manipulere ressurser til nye **verdiskapende** strategier. Disse kapabilitetene har **fellestrekk** på tvers av effektive firmaer, selv om det er idiosynkratiske detaljer — altså: best practice. I tillegg varierer effektive mønstre av dynamiske kapabiliteter med **markedsdynamikken**. For eksempel kan de sees på som tradisjonelle, lineære rutiner i moderat dynamiske markeder, mens de i markeder med svært dynamiske markeder er enkle, eksperimentelle, ustabile prosesser som er avhengig av ny kunnskap og iterativ gjennomføring.

Identifisere dynamiske kapabiliteter:

- **Integrere ressurser.** For eksempel kombinere variert kunnskap og funksjonell bakgrunn i en produktutviklingsfase.
- **Strategiske beslutningsprosesser.** Ledere samler variert forretnings-, funksjonell- og personlig ekspertise for å gjøre sentrale strategiske beslutninger.
- **Rekonfigurasjon av ressurser.** For eksempel rutiner for å replisere og megle for å kopiere, overføre eller rekombinere ressurser (spesielt kunnskapsbaserte).
- **Samarbeidsutvikling.** Samarbeid mellom forskjellige deler av et firma for å generere nye og synergistiske ressurskombinasjoner.
- **Kunnskapsutvikling.** Rutiner for hvordan firmaet lærer nye ting.
- **Allianse- og kjøpsrutiner.** Bringe inn nye ressurser fra eksternt kilder.
- **Exit-rutiner.** Evne til å forkaste ressurskombinasjoner dersom de ikke lenger gir konkurransefortrinn.

Dynamiske kapabiliteter er typisk verdifulle, de kan også være sjeldne, men siden det er flere måter å komme fram til samme kapabilitet (equifinality), vil de være imiterbare og substituerbare, og kan dermed ikke være kilde til holdbare konkurransefortrinn. Holdbare konkurransefortrinn ligger i ressurskonfigurasjoner, ikke i dynamiske kapabiliteter.

Helfat and Peteraf (2003) The dynamic resource-based view

Introduces the **capability lifecycle**, which articulates general patterns and paths in the evolution of *organizational* capabilities over time. An organizational capability refers to the ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result. Dynamic capabilities build, integrate, or reconfigure operational capabilities.

The capability lifecycle is a framework for the dynamic RBV of the firm. Identifies three initial stages — founding, development, maturity — followed by possible branching into six additional stages — retirement, retrenchment, replication, renewal, redeployment and recombination. All capabilities have the potential to accommodate change.

The branches of the capability lifecycle reflect the impact of two sorts of selection effects: those that threaten to make a capability obsolete, and those that provide new opportunities.

Network level strategy

de Wit and Meyer (chapter 7)

Where two or more move beyond a mere transactional relationship and work jointly towards a common goal, they form an alliance, partnership or network. All firms must interact with other organizations in their environment, and therefore they have inter-organizational relationships.

- **Relational actors.** Divided into **industry actors**, which perform value-adding activities and/or consume the outputs of these activities, and **contextual actors**, which are those parties whose behavior, intentionally or unintentionally, sets the condition under which the industry actors must operate. Main categories of relationships: upstream vertical (supplier) relations, downstream vertical (buyer) relations, direct horizontal (industry insider, competitor) relations, and indirect horizontal (industry outsider, complementor) relations. Contextual actors can be socio-cultural actors, economic actors, political/legal actors or technological actors. (Figur 7.2, s 361)
- **Relational objectives.** Where two or more firms seek to work together with one another, they generally do so because they expect some value added. There are two ways for firms to **leverage resources**: learning and lending. There are two ways for firms to **integrate activities**: linking (all relationship where products or services are exchanged) and lumping (bring together similar activities). Two ways for firms to **align positions**: leaning (lean on each other to stand stronger) and lobbying (cooperate to gain stronger position).
- **Relational factors.** How the relationship develops is strongly influenced by: legitimacy, urgency, frequency and power. Relative power can be measured along the axis of loose vs tight relationship and along the axis of balanced vs unbalanced distribution of power. Four categories: mutual independence (loose, balanced), unbalanced independence (loose, unbalanced), mutual dependence (tight, balanced), and unbalanced dependence (tight, unbalanced).
- **Relational arrangements.** Can employ different sorts of collaborative arrangements to structure their ties with one another. Major distinctions: bilateral and multilateral arrangements, and non-contractual, contractual or equity-based. The benefit of the market that these collaborative arrangements retain are flexibility and motivation.

Paradoks

- **Competition.** Each organization needs to be determined and assertive in pursuing its own agenda, or else it will be at the mercy of more aggressive counterparts. Must have the power to overcome its rivals and it must have the ability to use its power. The **discrete organization perspective** view companies as independent identities competing with other organizations in a hostile market environment. Strategic necessity to strengthen competitive position. Interaction is seen as zero-sum. The key to competitive success is the ability to build a powerful position. Provides stimulus for companies to continually improve and innovate.
- **Cooperation.** The interests and/or objectives of different organizations are often complementary and working together can be mutually beneficial. Relations can vary between occasional alliances and tight-knit, virtual integration. An important ingredient for overcoming opportunism is building long-term commitment to one another. The **embedded organization perspective** argues that business is about value creation, which is inherently a positive-sum activity. No organization can efficiently perform all activities in-house. Firms are becoming increasingly integrated into webs of mutually dependent organizations.

Hamel et al (1989, R7.1) Collaborate with your competitors — and win

Inter-firm relations are largely competitive and governed by power and calculation. But collaboration is a useful tool for improving the firm's competitive profile. An alliance is a constantly evolving bargain, in which each firm will be fending for itself, trying to learn as much as possible from each other. Precede cautiously with alliances, and only when they have clear objectives.

Lorenzoni and Baden-Fuller (1995, R7.2) Creating a strategic center to manage a web of partners

Where a group of firms work together closely, they can form a virtual company. This type of network can benefit from most of the advantages of being a large vertically integrated company, while avoiding most of the pitfalls of integration. It is necessary for a network of firms to have a strategic center that can act as builder and coordinator.

Baraldi et al (2007) IMP and Strategic Management

(Bra sammenligning mellom Planning, Positioning, IMP, RBV, Learning & Configuration, og Strategy-as-practice)

De tre første skolene kan bli sett på som mer "content"-basert, mens Mintzberg representerer a strategi-prosess tankegang. Whittingtons perspektiv er ikke like etablert som de andre skolene, siden det relativt ferskt.

En bedrifts strategi er basert på interaktiv adferd med de største motpartene, hvilket gjør de individene som involveres i nøkkel-relasjoner minst like viktige som toppledelsen med tanke på bedriftens utforming av strategier.

Planning (Ansoff) og **Positioning** (Porter) representerer forholdsvis tidlig bidrag. De skiller strategiformulering fra implementering, og har fokus på forholdet mellom firma og dets omgivelser (outside-in). **RBV** (Barney) har derimot et mer inside-out perspektiv, og konkluderer med at et firma kun kan få varig konkurransefortrinn dersom den kontrollerer fysiske, menneskelige og organisatoriske midler som er verdifulle, skjeldne, uetterlignbare og ikke-erstattelige. **Deliberate/Emergent** (Mintzberg) foreslår en organisk og inkrementelt syn på strategi, som er mer inspirert av organisasjonsteori enn

mikroøkonomi. **Strategy-as-practice** (Whittington) skiller seg fra de forhenværende, selv om den er beslektet med Mintzberg, ved at den skifter fokus fra organisasjonsnivå prosesser til handlingene til de individuelle strategikerne som utfører strategiske handlinger.

IMP kontra:

- **Planning.** Er sterkt motstridende, dette fordi strategiutforming i et nettverk ikke er en prosess av omgivelsesanalyser og strategiutvikling etterfulgt av implementering for et firma i isolasjon fra firmaene rundt.
- **Positioning.** Selv om posisjonering er et viktig konsept i IMP-sammenheng, er det nettverksposisjonen, ikke markedsposisjonen, som er hovedaspektet. Aktiviteter er ikke antatt å være under direkte kontroll av et enkelt firma. Et firma kan også ha ulike unike posisjoner, alt ettersom hvilke relasjoner og nettverk det er tilknyttet. IMP avviker ved at posisjonering og fordelene ikke er imot andre, men fortrinnsvis i relasjon med andre. Den lineære verdikjeden blir erstattet med et interaktiv verdi-nettverk i IMP sammenheng. Konseptet tilført verdi blir erstattet med verdi generert gjennom interaktive forhold. Kundene spiller en viktig rolle i IMP da de aktivt tar del i verdiskapning og er en av hovedaktørene i et verdi nettverk, mens de nærmest blir forsømt i Porters rammeverk.
- **RBV.** Mens RBV fokuserer på tre prinsipielle ressurskategorier ser IMP på firmaets relasjonsportefølje og dets nettverksposisjonelle ressurser som nøkkelfaktorer ved strategiutforming. Det som klart skiller IMP fra både rational planning og RBV er "the Myth of Independence: Et firma kan handle på egen hånd...". IMP og RBV er dermed svært avvikende hva gjelder deres forutsetninger for firmaet, omgivelsene, ressursene og strategi.
- **Deliberate/Emergent.** Det er sterk sammenkobling innenfor tre områder: konseptet/innholdet av strategier, deres prosess og til en viss grad også konteksten. En viktig forskjell er imidlertid at den strategiske konteksten i IMP for det meste fokuserer på konteksten utenfor organisasjonen. Forholdet mellom Mintzberg og IMP er ikke utforsket i sin fulle lengde, og det er rom for å tro at Mintzberg og "learning school" vil bidra til å få et finkornet syn på strategiprosesser som utfolder seg innenfor forholdsvis statiske nettverkskontekster.
- **Strategy-as-practice.** Det er riktignok fokus på menneskene i begge disse synene, men IMP opererer utover den interne ledelsen ved å se på nettverket og omgivelsene.

Gadde et al (2003) Strategising in Industrial Networks

It is crucial for a company to **relate** its **activities** to those of other firms in order to enhance its performance, and it is through the continuous combining and recombining of existing resources that new resource dimensions are identified and further developed within business relationships.

With a network perspective **strategy action** is defined as efforts of a firm to influence its position in the network of which it is part. In an industrial network, **perspective interdependence** and **coevolution** are important characteristics, and the **competitive** aspect of strategy becomes less important.

Three strategizing issues:

1. Identify and establish appropriate levels of involvement in its relationships with individual partners.
2. Balancing the interplay between influencing others and being influenced.
3. Identify adequate ambitions regarding control.

Three dimensions of an industrial network:

1. **Resources.** Relationships with customers, suppliers, and other organizations are strategic resources, and through this the company's resources are tied to resources in other firms. Companies involved in close relationships try to combine their resources. Hence, there are good reasons for a company to be deeply involved with its counterparts. Firms in high-involvement relationships are strongly interdependent (lock-in). A firm's network can be an inimitable resource in itself. Resources always have 'hidden' and unexploited dimensions that can be explored and developed in interaction with business partners.
2. **Activities.** Interacting is the most fundamental activity of a company. By relating its own activities to the activities of the counterparts, a company can utilize the interdependencies that exist among the activities of the different actors. The main consequence of this is that the activities of individual firms are not isolated. Porter's value chain is seen as providing a too narrow a view because firms are involved in more than one value chain. The strategy process will be interactive, evolving, and responsive, instead of independently developed and implemented. No strategy works in isolation and the key to successful implementation is how the strategy of the individual firm relates to the ambitions and activities of those relevant others.
3. **Actors.** Networks are loosely connected systems of actors and relationships in which no firm can dominate. Actors possess resources and perform activities in cooperation and competition with other firms. The position of a company is determined more from the outside than from the inside.

Holmen and Pedersen (2003) Strategizing through analyzing and influencing the network horizon

Artikkelen tar sikte på å forklare hvordan et firma kan utnytte nettverksmulighetene det har. Alle bedrifter er del av et større nettverk, enten de innser det eller ikke. Viktige begrep i denne sammenheng:

- **Omgivelser** er den delen av nettverket som bedriften ikke er klar over
- **Nettverkshorisonten** er den delen av nettverket som bedriften er klar over
- **Nettverkskonteksten** er den delen av nettverkshorisonten som bedriften anser som viktig

Strategi kan sees på som å håndtere nettverkshorisonten gjennom å være klar over hvilket nettverk man er en del av og hvordan dette nettverket endrer seg over tid. En bedrifts strategi er altså avhengig av bedriftens **oversikt** over nettverket og hvordan det fungerer. Spørsmålet er hvor bred eller smal nettverkshorisonten bør være? Bør bedriften kjenne nettverket utenfor sine direkte samarbeidspartnere? Fordi bedriften har begrensede ressurser er det uunngåelig med en ganske smal nettverkshorisont. Bedriften fokuserer på noen få samarbeidsforhold, men utnytter likevel at den er en del av et større nettverk ved at bedriftens samarbeidspartnere formidler kontakt (eng: mediate) med de andre delene av nettverket.

Vi skiller mellom tre formidlende funksjoner som motparten til bedriften kan ha:

- **Sammenføyende** funksjon. Muliggjør direkte koordinasjon mellom fokusbedriften (eng: focal firm) og en tredjepart. Fungerer bra når motparten ikke trenger å "oversette" noe av informasjonen mellom fokusbedriften og tredjeparten, eller når motparten ikke har noe kunnskap å tilføye.

- **Relaterende** funksjon. Muliggjør koordinasjon mellom fokusbedriften og en tredjepart via motparten. Fungerer bra når motparten kan oversette/effektivisere/tilføye kunnskap til informasjonen fra tredjeparten slik at fokusbedriften kan bruke den bedre.
- **Isolerende** funksjon. Muliggjør koordinasjon mellom fokusbedriften og en tredjepart uten at disse kjenner til hverandre. Fungerer bra når fokusbedriften bare vil konsentrere seg om forholdet til motparten, og ikke vil forholde seg til tredjeparten.

Bedriften bør analysere sin nettverkshorisont ved å se på sine forhold til direkte motparter og hvilke formidlende funksjoner disse utfører. Bedriften bør også sjekke om nettverkshorisonten er så smal eller bred som de vil at den skal være. Deretter bør bedriften analysere hvilken effekt endringer i nettverkshorisonten og motpartenes formidlende funksjoner vil ha. Hvis bedriften finner noen endringer med positiv effekt, må den prøve å påvirke sine samarbeidspartnere til å gjøre disse endringene.

Håkansson and Ford (2002) How should companies interact in business networks

Relasjoner mellom bedrifter som er ”koblet sammen” er ofte komplekse og langsiktige, og dagens relasjon er et resultat av tidligere interaksjon. En bedrifts relasjoner har innflytelse på hva som skjer innenfor bedriften. Relasjoner mellom bedrifter er også koblet sammen med relasjoner til andre bedrifter, og det som skjer i en relasjon vil alltid påvirke alle de andre relasjonene i nettverket. Ingen interaksjon mellom bedrifter kan forstås uten å se på den relasjonen interaksjonen skjer i.

Tre nettverksparadoks:

- **Muligheter vs. begrensinger.** Nettverket gir store muligheter til å kombinere ressursene til flere bedrifter, men disse mulighetene er begrenset av dagens nettverk. En bedrift som ønsker endring er avhengig av godkjennelse fra de andre bedriftene i nettverket fordi disse også må endre seg. Forandring i et nettverk er ikke et resultat av en enkelt teknologi, men av utvikling, syntese og bruk av mange forskjellige (nye og eksisterende) teknologier i nettverket.
- **Influere vs bli influert.** Bedriftsledere ser ofte på nettverket som en mulighet til å utvikle relasjoner i en ønsket retning, men dette legger for stor vekt på evnen til å handle i nettverket. For selv om bedriften prøver å influere resten av nettverket, blir den samtidig influert gjennom de samme relasjonene. Dagens bedrift er et resultat av interaksjon og relasjoner, og hvordan bedriften utvikler seg i fremtiden er avhengig av disse relasjonene.
- **Kontroll vs. innovasjon.** Mange aktører i et nettverk ønsker kontroll i nettverket, gjennom å kontrollere aktørene man har relasjoner med. Men når en aktør har for stor kontroll i nettverket vil det likne mer på et hierarki, der innovasjonen ikke kan skje raskere enn i den kontrollerende aktørens tempo. Nettverket ser forskjellig ut fra de forskjellige bedriftenes synsvinkel, det er derfor viktig å kunne se nettverket fra flere enn sin egen synsvinkel. Slik vil man lettere se om man har for stor kontroll.

Disse nettverksparadoksene er noe bedriften må være klar over for å på best mulig måte forholde seg til nettverket.

Corporate level strategy

de Wit and Meyer (chapter 6)

Corporate level strategy is about selecting an optimal set of businesses and determining how they should be integrated into the corporate whole. All multi-business firms have a

particular configuration, which is determined by two questions — What businesses should the corporation be active in? and How should this group of businesses be managed?

When a corporation enter yet another line of business, this is called **diversification**. Can diversify **vertically**, which is when a firm enters other businesses upstream or downstream within its own industry column, or **horizontally**, which is integrating related businesses at the same tier in the industry column.

Corporate composition can be divided into **scope** and **distribution**. Can be plotted in a portfolio matrix (figur 6.2, s 299). With regards to corporate management there are three key integration mechanisms: **centralization**, **coordination** and **standardization**. This can be deployed either **controlled** by some formal authority (e.g. corporate center) or through **cooperation**.

There are three general corporate control styles: **Financial** (strategic business unit is highly autonomous), **strategic** (strategic business unit have closer relationship with the corporate center), and **strategic planning** (strategic business unit have relatively little autonomy).

Conglomerate (s 304) = diversification moves that are unrelated.

Paradoks

- **Synergy**. Multi-business level firms need to more than the sum of their parts. Synergy can be achieved through **resource leveraging** (Reallocation or replication), **integrating activities** (sharing activities or linking activities), and/or **aligning positions** (improving bargaining position or improving competitive position). Vertical integration is desirable if operational coordination, avoidance of transaction costs, increased bargaining power, learning curve advantages or implementing system-wide changes are deemed important. **Integrated organization perspective**. A multi-business firm should be more than a loose federation of businesses. Tightly knit team of businesses grouped around a common core. The corporate center is at the forefront of competitive strategy.
- **Responsiveness**. Ability to respond to competitive demands of a specific business in a timely and adequate manner. Major problems in multi-business firms are high governance costs, slower decision-making, strategy incongruence, dysfunctional control and dulled incentives. Strongly emphasized in the **portfolio organization perspective**. Each business has its own unique characteristics and demands. Requires freedom to be responsive. Leverage financial resources. Does not reject the pursuit of other forms of synergy.

Hedley (1977, R6.1) Strategy and the business portfolio

The profit and growth potential of each business unit depends on two key variables: growth rate of the total business and the relative market share of the business units within its business.

Ulike firmaer kan ha veldig forskjellige finansielle karakteristikk og møter ulike strategiske valg avhengig av hvor de er plassert i forhold til markedsandel og markedstilvekst.

- **Stjerne**. Høy markedsandel, høy markedstilvekst. På grunn av markedstilveksten er investeringsbehovet høyt, men inntjeningsnivået er også god, derfor vil investeringsnivå og resultat stå i stil. Vil ikke ha behov for så mye kapital utenfra.
- **Melkeku**. Høy markedsandel, lav markedstilvekst. Her er ikke behovet for investering så stort siden det er lav markedsvekst, men kapitaloverskuddet er stort. Midlene kan brukes

på andre områder i virksomheten, som noe på *stjerne* og på *problembarn* man skal satse på. Muligens noe må investeres på melkekuen for å opprettholde stillingen.

- **Spørsmålstegn.** *Høy* markedstilvekst, *lav* markedsandel. Her er investeringsbehovet svært stort, men inntjeningsevnen dårlig. Trenger kapital fra annen virksomhet, som for eksempel melkekuen. Litt vanskelig vurdering om man skal satse på problembarn, de kan bli morgendagens stjerner, men kan også bli hunder. Hvis man har mange problembarn bør man velge ut noen få og satse på siden de trenger mye investering.
- **Hund.** *Lav* markedsandel og *lav* markedstilvekst. Behovet for investering er ikke så høyt, men inntjeningsevnen er dårlig, så investeringen kan overstige inntjeningen, blir et pengesluk. Løsningen som regel er å avvikle.

Fleste selskaper har spredd firmaene rundt i alle fire kvadrantene. Det er viktig å:

- Beskytte posisjon til melkekuen
- Benytte penger fra kuen til å beskytte stjernen
- Bruke videre overskudd på utvalgte problembarn med lysende fremtid
- Dumpe problembarn som ikke blir satset på over tid
- Strukturelt omvelte Hunden — helst uten økonomisk hjelp

Haspeslagh and Jemison (1990, R6.3) Understanding acquisition integration approaches

The integration of acquisitions depends on the level of responsiveness and synergy that are necessary. Three types of acquisition integration approach:

- Preservation acquisition. When high responsiveness and low synergy is needed.
- Absorption acquisition. When low responsiveness and high synergy is needed.
- Symbiotic acquisition. Both high responsiveness and high synergy is needed.

Campbell and Goold (1998, R6.4) Seeking synergies

Different styles of corporate strategy and different levels of synergy can be achieved, as long as the parent company develops the matching parenting capabilities and synergy parenting approach.

The organizational context

de Wit and Meyer (chapter 9)

Dette kapittelet handler om spørsmålet om en leder bør holde kontroll på alt som skjer i en organisasjon eller om han bør gi slipp på en del av maktposisjonen.

De som er tilhengere av å ha full kontroll mener at en karismatisk og sterk leder vil kunne drive organisasjonen i riktig retning ved å styre alt som skjer under ham. For å få gjennom endringer bør lederen benytte seg av sine lederevner og sin posisjon for å få de ansatte til å følge strategien. Motstandere av denne teorien mener at denne sterke, karismatiske lederen oftere er en utopi enn en realitet og at det ikke vil fungere for en leder å ha full kontroll i praksis.

Tilhengere av kaos (gi slipp på en del av maktposisjonen) mener at detaljstyringen som fremstilles i det andre ytterpunktet begrenser individenes læreevne, kreativitet og innovasjon. Dersom en leder ikke bestemmer for mye over de ansatte vil organisasjonen i praksis forme seg selv på sikt ved at de tar initiativ og kommer med egne innspill på organisasjonens visjon og verdier.

Hovedpoenget er rett og slett kontroll vs. kaos ("diktatur vs. demokrati"), der kontroll er å styre det som skjer, mens kaos er mer frihet for de ansatte.

Leaders can **derive influence** from two general sources — their position and their person. These two can be subdivided into five types of power: legitimate, coercive (force, threats), reward, expert, and referent. In practice a leader will mix all five to achieve influence.

There are three generic ways for leaders to **seek influence**: Throughput control (focused on action being taken by others in the organization), output control (reaching agreement on certain performance targets and then monitor) and input control (shaping the circumstances preceding and surrounding the actual work).

There are three main organizational arenas where leaders need to direct their influence to **achieve strategic changes**: the political arena, the cultural arena and the psychological arena.

Paradoks

- **Control.** Managers cannot afford to let their organizations drift on the existing momentum. It is a manager's task and responsibility to ensure that the organization changes in accordance to the environment. Cannot realize this objective without some level of control. The top management needs strategic control, not only the day-to-day control built in to the organizational structure and processes. According to the **organizational leadership perspective**, top management can and should take charge of the organization. If organizations go 'out-of-control', it is because of weak leadership. If people are left to sort things out themselves, it will inevitably degenerate into a situation of strategic drift.
- **Chaos.** A period of disorganization is often a prerequisite for strategic renewal. It is necessary to provoke creativity and to invent new ways of seeing and doing things. Chaos also encourages 'self-organization'. A lack of top-down control frees the way for rich diversity of bottom-up ventures. According to the **organizational dynamics perspective**, strong leaders are an exception, not the norm. Organizations are complex social systems. The political, cultural and learning dynamics leave top managers with relatively little direct power. Leaders should accept that they cannot, and should not, tightly control the organization. They should use their limited powers to facilitate self-organization.

Cyert (1990, R9.1) Defining leadership and explicating the process

The functions of a leader: determining the organizational structure, selecting managers, setting strategic objectives, controlling internal and external information flows, maintaining morale and making important decisions. The leader doesn't run the organization single-handedly, but can heavily influence the process of determining the goals of the organization, and have the participants behave in ways that the leader believes are desirable.

En **definisjon** av **lederskap**: leder kontrollerer allokering av oppmerksomhet hos deltakerne i organisasjonen. Han skal allokere ressursene til der han mener det er viktigst slik at deltakerne fokuserer på det han ønsker. Allokeringen av ressurser vil endres i takt med mål og visjon og lederskap må derfor være en kontinuerlig prosess. En leder kan derfor ikke fungere godt uten god kjennskap til markedet bedriften jobber innenfor, siden han da ikke vet hvor ressursene bør allokeres.

Lederen kan ikke tolerere motstridende mål i organisasjonen. Det må være en målstruktur i organisasjonen og alle i organisasjonen må akseptere den.

Det er tre måter å endre de ansattes fokus på:

- **Kommunikasjon:** Få de ansatte til å endre adferd ved hjelp av muntlig eller skriftlig interaksjon. Det vanskelige er at det ikke finnes noen fasit på hvordan dette bør gjøres. Ting som en prat på tomannshånd eller offentlige diskusjoner er virkemidler for å lede de ansatte i den retningen man ønsker.
- **Rollemodell:** Lederens oppførsel influerer de ansatte enten man vil eller ikke. Ved å følge sine egne prinsipper kan de ansatte bli påvirket av lederens oppførsel.
- **Belønningssystem:** Et belønningssystem kan enten fokusere på økonomisk kompensasjon eller ære til den som gjør det bra. Dette kan ikke garantere for suksess alene, men kan være et supplement til de andre fokusmetodene.

Stacey (1993, R9.2) Strategy as order emerging from chaos

Top managers cannot, and should not even try to, control the organization and its strategy. The organizational dynamics in strategy formation, learning and change are too complex to simply be controlled by managers. Organizations have a self-organizing ability. Leaders are largely facilitators.

Nøkkelen til hvordan organisasjonen endrer og utvikler nye strategier er det man kan kalle dens strategiske spørsmålsagenda. Denne agendaen identifiserer det lederen spiller på for å følge sin strategi:

- Detektere og velge små forstyrrelser: Det vanskelige i en bedrift er å identifisere de virkelige problemene og hvordan disse skal adresseres. For å få til dette bør man utnytte de ansattes kreativitet og initiativ for å få dem identifisert.
- Forsterke problemene og bygge politisk støtte: Når et individ har funnet et potensielt problem er det viktig å få organisasjonens støtte for dette via politiske prosesser.
- Bryte symmetri: Lederen kan bryte tidligere mønstre og lage nye rutiner når et problem er identifisert.
- Kritiske punkter og uforutsigbare utfall: Ved et kritisk punkt vil politisk press sørge for at man må ta en avgjørelse. Utfallet er avhengig av gruppedynamikken og maktkonteksten.
- Endring av referanse: Man kan bruke tidligere erfaringer fra både konkurrenter og samarbeidspartnere.

Med andre ord er disse fasene en politisk prosess og en læringsprosess. Ingen sentral autoritet kan få noen til å detektere et åpent problem siden problemet ikke er identifisert enda. Utviklingen av nye strategier kommer altså fra en selvorganiserende prosess og kompleks læring.

En organisasjon vil også sakte men sikkert gå i oppløsning om man deler opp arbeidsoppgaver i mindre og mindre deler. Det kan oppstå splittede kulturer og det blir vanskeligere å ha kontroll. På den andre siden blir prosesser integrert ved at oppgaver glir over i hverandre og gruppers mål er like. Suksess ligger i å balansere mellom disse to drakreftene slik at organisasjonen holder seg i likevekt.

Åtte skritt for å skape orden av kaos: Utvikle nye perspektiver på kontroll, designe maktbruken oppfordre til selvorganiserende grupper, provosere flere kulturer, presentere tvetydige utfordringer istedenfor langsiktige mål og visjoner, utsett organisasjonen for utfordrende situasjoner, gi eksplisitt oppmerksomhet for å øke en gruppes læringsegenskaper, og være slakk på ressurser.

Scott (2002, K) Organizations: Rational, Natural, and Open Systems

Scott starter med å se nærmere på hvorfor organisasjoner er viktige. Organisasjoner slik vi kjenner de idag, oppstod i det 19. århundre. Det er positive og negative sider ved organisasjoner, men de er likevel nødvendige. De **eksisterer** ofte for å nå spesifiserte mål, og bruker ressurser på å opprettholde seg selv. Organisasjoner **risikerer** å bli et mål i seg selv. Det som **skiller** forskjellige organisasjoner er blant annet størrelse, struktur (flat styring eller autoritær), antall nivå opp til toppledelse, kapital- eller arbeidsintensivitet, omgivelser, kultur.

Organisasjoner blir studert på flere nivå (øker fra mikro- til makro-perspektiv fra 1 til 3):

1. **Sosialpsykologisk.** Fokuserer på oppførselen til individueller interpersonlige forhold i en organisasjon.
2. **Organisatorisk struktur.** Fokuserer på strukturelle elementer eller prosesser som karakteriserer organisasjoner, for eksempel fokus på suborganisasjoner i organisasjonen.
3. **Økologisk.** Fokuserer på karakteristikken av handlinger utført av organisasjonen sett på som en kollektiv enhet som opererer i et større system av forhold.

Elementene av en organisasjon:

- **Sosial struktur.** *“Refers to the patterned or regularized aspects of the relationship among participants in an organization.”* Består av tre komponenter:
 1. **Normative** structure. *Values, norms, and role expectations.*
 2. **Cultural-cognitive** structure. *Beliefs and understandings that participants share about the nature of their situation and interests.*
 3. **Behavioral** structure. *Focuses on actual behavior — activities, interactions and sentiments.*
- **Participants** (sosiale aktører). Those individuals who, in return for a variety of inducements, make contributions to the organization. Ikke nødvendigvis bare ansatte, men *stakeholders* — stockholders, community members, regulators, and exchange partners.
- **Mål.** Conceptions of desired ends — organizational purpose.
- **Teknologi.** Hva bedriften gjør, ikke hvilken teknologi den har.
- **Environment.** Every organization exists in a specific physical, technological, cultural and social environment to which it must adapt.

To be able to understand an organization, one need to consider the **system of elements**, not each element isolated — all elements interact. Organizations are **Durable**, **Reliable** and **Accountable**.

Organisasjoner kan sees på som et

- **Rasjonelt** system: Organisasjoner er kollektiver orientert i jakten på relativt spesifikke mål og utviser relativ høy grad av formalisert sosial struktur. Fokus på mål og struktur.
- **Naturlig** system: Fokuserer på oppførsel i organisasjoner. Organisasjoner er kollektiver hvis deltakere jakter flere interesser, både forskjellige og formelle, men som ser verdien av å bevare organisasjonen som et viktig virkemiddel. Uformelle strukturer som utvikler seg mellom deltakerne er viktigere enn den formelle.
- **Åpent** system: Omgivelser skaper, støtter og infiltrerer organisasjoner, og omgivelser er veldig viktige, og må få deltakere til å bidra med deres tid og energi til organisasjonen.

Economic underpinnings of Strategic Management

Williamson (1985, K) The Economic Institutions of Capitalism

Complex systems are often studied from the viewpoint of the political man, working man, economic man — this article concerns the *contractual man*. It covers the **behavioral assumptions** of the contractual man, and the **attributes of transactions** that are economically important.

Behavioral Assumptions

Williamson believes that one can't ignore behavior when making economic models around contracts and transactions. He sees three forms of rationality:

- **Maximizing rationality** is the rationality of classical economics, with perfect information and pure knowledge of all possible options.
- **Bounded rationality** (the basis of transactional theory) assumes that most transactions occur with limited information (though actors try to be rational). In this situation people try to use problem solving and decision making processes to negotiate a transaction AND monitor and adapting the transaction over time.
- Lastly, **organic rationality** is more concerned with evolutionary trends where ignorance may even be better than knowledge in planning toward ends.

He also sees three levels of self-interest:

- **Opportunism** assumes people will do whatever it takes to maximize their interests — lie, cheat, steal, etc. Deception and misinformation are common tactics. Its a troublesome source of behavioral uncertainty in economic transactions.
- Simple **self-interest** seeking assumes people will enter transactions without guile and fully disclose all information. Classical economics often assumes this condition.
- **Obedience** would be the complete lack of self-interest (seldom achieved in reality).

Transactional analysis assumes **bounded rationality** and **opportunism**.

Dimensions

Transaction cost economics maintains that there are rational economic reasons for organizing some transactions one way and other transactions another. The principal dimensions that predict the type of transaction used is asset specificity, uncertainty, and frequency:

- **Asset Specificity** concerns that fact that unlike assumptions in classical economics, assets/resources are often **unique** (specialized, experienced workers, administrators), creating situations where classical economics do not hold. Other situations include "**lock-in**" effects where a previous contract allows an exchange partner to acquire unique learning and skills through the contract that improve their bidding chances on previous contracts. Four different types of asset specificity are **physical** asset specificity, **human** asset specificity, **site** specificity, and **dedicated** assets. These assets are developed in the context of specific transactions, with the opportunity cost being lower if the transaction type is later eliminated. Thus the continuity of a transaction is highly valued, resulting in contractual and organizational safeguards are needed to ensure continuity (versus the traditional view that people exchange standardized goods at fair market prices instantly). *"Asset specificity is usually defined as the extent to which the investments made to support a particular transaction have a higher value to that transaction than they would have if they were redeployed for any other purpose (McGuinness 1994)."*

- **Uncertainty.** Transaction cost theory assumes that governance structures differ in their capabilities to respond effectively to disturbances. Uncertainty, bounded rationality, and opportunism (also known as **behavioral uncertainty**) cause many problems in properly negotiating and maintaining contractual commitments. Combined with asset specificity, it becomes even more important for contracting parties to "work things out (via governance structures and organizations).
- **Frequency.** Investments in specialized production techniques carries more uncertainty in small markets (with few transactions) than large markets (with the potential of many transactions). The cost of specialized governance structures is easier to justify if the frequency of transactions is high.

Fundamental Transformation

Traditional economics holds that there is still bidding parity among buyers even after the first transaction. Transaction theory proposes that if during the first transaction the supplying firm gains human or physical assets through the transaction (e.g., specific information and technology, specialized assets acquired through the transaction, human relationships, insider information, etc.), they are in a **better position to win** additional transactions. The assumption of multiple bidders reduces to one of bilateral supply later.

Contracting traditions

1. **Classical Contract Law.** Identiteten til partene i en transaksjon anses som irrelevant. Samsvarer med den "ideelle" markedstransaksjonen i økonomi. I tillegg er innholdet i avtalen nøye begrenset, og de mer formelle funksjoner styrer når formelle og uformelle betingelser er omstridte. Rettsmidlene er i tillegg snevert beskrevet, slik at man kan forutsi konsekvenser på forhånd. Fokuset er altså på rettsregler, formelle dokumenter og "self-liquidating" (?) transaksjoner.
2. **Neoclassical Contract Law.** For langsiktige kontrakter utført under forhold med usikkerhet, kan en fullstendig presentasjon være uoverkommelig dyrt, om ikke umulig. Blant annet kan ikke alle fremtidige situasjoner forutsees. Tre alternativer er mulig: unngå slike transaksjoner, fjern disse transaksjonene fra markedet og løs de internt, eller man kan benytte en annen type avtaleforhold som bevarer handel, men gir ekstra styringsstruktur (governance). Karakteriseres av en anerkjennelse av at verden er kompleks, at avtaler ikke er komplette, og at noen kontrakter ikke blir oppfylt dersom ikke begge parter stoler på "oppgjørsmaskineriet".
3. **Relational Contracting.** Progressiv økning i lengde og kompleksitet i kontrakter har resultert i at selv det neoklassiske synet har blitt satt til side. Relasjonelle kontrakter er tillitsbaserte. Referansepunktet er selve relasjonen som har bygd seg opp over tid.

Effektiv styring

Setter opp en modell for å finne beste styremåte ut fra dimensjonene over. Antar at usikkerhet er tilstede i tilstrekkelig grad. Fokuserer på frekvens (sporadiske, tilbakevendende) og eiendelsspesifitet (ikke-spesifikk, mikset, idiosynkratisk). Tre caser:

1. **Markedsstyring** (Market Governance) = Classical Contracting. Primær styrestruktur for både sporadiske og tilbakevendende ikke-spesifikke transaksjoner. Standardisert, så antas enkelt å finne andre løsninger. Slike transaksjoner skjer innenfor, og dra nytte av, et juridisk rammeverk, selv om markedet kan være med på å "presse" kjøper og selger til å opptre ansvarlig.
2. **Trilateral styring** (Trilateral Governance) = Neoclassical Contracting. Primær styrestruktur for sporadiske transaksjoner med mikset eller idiosynkratisk spesifitet. Sterke insentiv fra begge sider for å fullføre kontrakten, siden det blant annet er

spesialiserte investeringer. Benytter tredjeparts assistanse for å løse tvister og for å evaluere ytelse (performance).

3. **Bilateral** eller **enhetlig** styring (Bilateral or Unified Governance) = Relational Contracting. Primær styrestruktur for tilbakevinnende transaksjoner av mikset eller idiosynkratisk spesifisitet. Den fundamentale transformasjonen gjelder som følge av den ikke-standardde typen transaksjon. Bilateral struktur innebærer at partenes autonomi opprettholdes, men enhetlig struktur innebærer at transaksjonen fjernes fra markedet og løses internt i firmaet (vertikal integrasjon). Begge partene har et insentiv til å holde avtalen for å unngå det transaksjonsspesifikke verditapet.

Richardson (1972) The Organization of Industry

Ser på teorien om firma i lys av at bedrifter ikke er selvstendige, men inngår i mange forbindelser, kontrakter, samarbeid o.l. Forhold mellom to aktører gir ofte en grad av stabilitet som er viktig for to årsaker: det åpner for samarbeid for videre utvikling av prosesser, spesifikasjoner og design, og få subkontraktører til å ta på seg den risikoen som ligger i å ha en snever spesialisering.

Richardson snakker om *kapabiliteter* og *aktiviteter* i stedet for produkter. Han er blant de første, om ikke den første, til å dra fram RBV-syn.

Industri utfører et stort antall **aktiviteter**, relatert til å finne fremtidig etterspørsel, forskning, utvikling og design til utøvelsen av den fysiske transformasjonen, markedsføringen osv. Må bli utført av organisasjoner med rette **kapabiliteter**, dvs. rett kunnskap, erfaring og ferdigheter. Aktiviteter kan være **komplementære**. Organisasjoner bør fokusere på like aktiviteter. Større organisasjon kan ha flere kapabiliteter og komplementære aktiviteter.

Hvordan forholder man seg til komplementære aktiviteter? Richardson foreslår *consolidation*, *co-operation* eller *market transaction*. Markedstransaksjoner brukes når det er grunn for å tro at oppsamlet etterspørsel er mer forutsigbar enn hos komponentene.

Vi stoler på markedet når det er ingen forsøk på å blande komplementære aktiviteter ved å koordinere de korresponderende planene. Årsak til komplekse nettverk: Behovet for å koordinere komplementære, men ulike aktiviteter.

Coase (1937) The Nature of the Firm

Introduces the concept of transaction costs to explain the nature and limits of firms. Offers an economic explanation of why individuals choose to form partnerships, companies and other business entities rather than trading bilaterally through contracts on a market.

Since modern firms can only emerge when an entrepreneur of some sort begins to hire people, Coase's analysis proceeds by considering the conditions under which it makes sense for an entrepreneur to seek hired help instead of contracting out for some particular task.

The traditional economic theory of the time suggested that, because the market is "efficient", it should always be cheaper to contract out than to hire. But there are a number of transaction costs to using the market.

There is a natural limit to what can be produced internally, however. Coase notices "decreasing returns to the entrepreneur function", including increasing overhead costs and increasing propensity for an overwhelmed manager to make mistakes in resource allocation.

Other things being equal, a firm will tend to be larger:

- the less the costs of organizing and the slower these costs rise with an increase in the transactions organized.
- the less likely the entrepreneur is to make mistakes and the smaller the increase in mistakes with an increase in the transactions organized.
- the greater the lowering (or the less the rise) in the supply price of factors of production to firms of larger size.

Williamson (1999) Strategy research: Governance and competence perspectives

Compares Transaction Cost Economics and the competence research (e.g. resource-based view). The two main problems that Williamson has with the competence approach are the “obscure and tautological definitions of key terms” and the failure to operationalize the theory.

- Governance er hvordan man formelt styrer firmaet sitt i en nettverkssammenheng. Alternative former for governance er å handle på et fritt marked vs å kjøpe en underleverandør. Dette fokuset ser på å minimere transaksjonskostnader.
- Competence-perspektivet forfekter et syn på at man skal innordne seg i forhold til sine kapabiliteter og organisere seg deretter.

	TCE	Competence View
Human Actors	Bounded rationality; foresight; self interested; strategic	Implicitly assumes incomplete contracting, myopic actors.
Unit of Analysis	Transaction – dimensions of transaction that impact transaction costs are identified.	Routine? Resources? No attributes of the routines are described
Describing the Firm	Firm as governance structure; failures of replication and selective intervention limit size of firm.	Emphasis on management and organizational features. Firm as bundle of routines or resources.
Purposes Served	Organizations to economize on bounded rationality and mitigate hazards. Commons triple. Discriminating Alignment, private ordering, credible contracting.	Boundaries of firm arguments not clear; those that are put forth are TCE-based (but recognize that firms are heterogeneous).
Empirical	Lots of corroborative support.	View is ex post rationalization. Cites one test of routines, no follow-up.
Efficiency Criterion	Remediableness criterion – no feasible <i>superior</i> alternative can be described and implemented.	Compares actual situation with hypothetical ideal.

Williamson then responds to several critiques of TCE, mostly by saying that they are not true, but in a couple cases actually discussing ways that TCE could be improved. One is the potential relatedness of transactions, so that studying them as if they are independent misses something. He says that the transaction could be redefined to take this into account. The most interesting response by Williamson to critiques based on the competency view regards how to make TCE take into account pre-existing differences (strengths and weaknesses) between firms. He identifies five ways in which the pre-existing differences might affect the organization of transactions, the scope of the firm, and strategic actions of the firm.

Med dynamiske transaksjonskostnader menes kostnaden for å ikke ha en kapabilitet når du trenger den. Richardson mener competence-perspektivet utfordrer governance-perspektivet når det gjelder responsivitet. Dette perspektivet blir derfor mer egnet i dynamiske miljøer. Han poengterer at de to perspektivene ikke er motstridende, men komplementære.

Organizational purpose

de Wit and Meyer (chapter 11)

The corporate mission contributes to 'sending the firm in a particular direction' by influencing the firm's strategy. Consists of four components, which must fit together and be mutually reinforcing:

- **Organizational purpose.** The reason for which an organization exists. Give direction to the strategy process and influence the strategy content.
- **Organizational beliefs.** If people in a firm do not share the same fundamental strategic beliefs, joint decision-making will be very protracted and conflictual. A common understanding is needed.
- **Organizational values.** When an organization's members share a common set of values, determining what they see as worthwhile activities, ethical behavior and moral responsibilities, it can have a strong impact on the strategic direction.
- **Business definition.** Functions as a guiding principle, helping to distinguish opportunities from diversions.

A corporate mission can provide direction, legitimization, and motivation.

Corporate governance is about governing strategic choices and actions of top management (supervise and steer top management). There are three important functions: forming (shape, articulate and communicate the fundamental principles that will drive the organization's activities), performance (contribute to the strategy process with the intention of improving the future performance of the corporation) and conformance (monitor whether the organization is undertaking activities as promised and whether performance is satisfactory).

Paradoks

- **Profitability.** Business organizations must be profitable to survive. Investors must have a financial incentive to run a commercial risk. Profitability is not only a result, but also a source, of competitive power. According to the **shareholder value perspective** companies belong to their owners and therefore should act in accordance with the interests of the owners. Corporations are instruments whose purpose is to create economic value on behalf of those who invest risk-taking capital in the enterprise.
- **Responsibility.** Companies are more than just 'economic machines' regulated by legal contracts. Trust evolves where people feel certain that others will behave in a socially

responsible manner, instead of letting their own self-interest prevail without limitation. It is important for trust to develop between the organization and its broader environment. According to the **stakeholder values perspective** a company should not be seen as the instrument of shareholders, but as a coalition between various resource suppliers, with the intention of increasing their common wealth. Managers in the firm have a moral obligation to consider the interests and values of all joint venture partners.

Rappaport (1986, R11.1) Shareholder value and corporate purpose

The primary purpose of corporations should be to maximize shareholder value. A company's financial power is ultimately determined by the stock markets. Hence, management's ability to meet the demands of the various corporate constituencies depends on the continuing support of its shareholders.

Freeman and Reed (1982, R11.2) Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance

There have been a large tradition of management thinkers who believe that corporations have a broader responsibility towards stakeholders other than just the suppliers of equity financing. Stakeholder analysis is needed to understand the actual claims placed by constituents on the firm and to evaluate each stakeholder's power position.

Porter and Kramer (2006, K) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and CSR

Artikkelen gir et rammeverk for hvordan CSR kan benyttes for å gi konkurransefordeler. CSR kan være en kilde til muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn.

Forkjempere for CSR har primært brukt fire argumenter:

- **Moralsk forpliktelse** (moral obligation). Firmaer har en plikt til å *"do the right thing"*.
- **Bærekraftighet** (sustainability). *"Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."*
- **Lisens til å operere** (licens to operate). Ethvert firma trenger implisitt eller eksplisitt tillatelse for å drive forretningsvirksomhet.
- **Omdømme** (reputation). Brukes for å rettferdiggjøre CSR-initiativ som følge at det vil forbedre firmaets image, styrke merkevarene, øke moralen, og øke aksjeverdien.

Problemet er at ingen av disse punktene gir ledere noen veiledning i de vanskelige valgene de må ta. I tillegg er blant annet *Lisens til å operere* og *Omdømme* fokusert på å tilfredsstille et eksternt publikum.

Uten en måte å kvantifisere fordelene av CSR-investeringene, blir de vanskelige å rettferdiggjøre ovenfor ledelsen.

Firmaer burde isteden metodisk finne sosiale muligheter:

- **Inside-out**. Gjennom verdikjede-analyse. Identifiser aktiviteter som gir muligheter for sosiale og strategiske forskjeller.
- **Outside-in**. Gjennom Porters diamant-rammeverk. Identifiser de områdene av sosial kontekst med størst strategisk verdi. Velg noen få sosiale initiativ med størst **delt verdi** (altså for selskap og samfunn). Integrer business og samfunn.

The key to success is pursuing **shared value** benefits.

De sosiale problemene som berører et selskap faller inn under tre forskjellige kategorier:

- **Generic Social Issues.** Sosiale problemer som ikke er vesentlig påvirket av et selskaps virksomhet og heller ikke vesentlig påvirker den langsiktige konkurranseevnen.
- **Value Chain Social Impacts.** Sosiale problemer som er betydelig påvirket av et selskaps virksomhet i den ordinære virksomheten.
- **Social Dimensions of Competitive Context.** Sosiale problemer i det ytre miljø som vesentlig påvirker de underliggende driverne for et selskaps konkurransekraft der de opererer.

Balanced Scorecard

Kaplan and Norton (1992, K) The Balanced Scorecard

Ledere vet at et selskaps målesystem sterkt påvirker de ansattes atferd. Balansert målstyring (balanced scorecard) er et sett med tiltak som gir ledere en rask, men omfattende oversikt av virksomheten. Det gir ledere muligheten til å både fokusere på både finansielle måltall og operative tiltak.

Fire perspektiver:

1. **Customer** (How do customers see us?). Fire deler: tid, kvalitet, ytelse og service, og pris. Kan være basert på kunde-evalueringer, slik at man ser firmaet fra kundens perspektiv.
2. **Internal** (What must we excel at?). Tiltak burde komme fra prosesser som har størst innflytelse på kundetilfredshet. Firmaer burde også prøve å identifisere og måle firmaets kjernekompetanse. Gode informasjonssystemer er viktig.
3. **Innovation and learning** (Can we continue to improve and create value?). Intens global konkurranse gjør at kontinuerlig forbedring av eksisterende produkter, samt evne til å få nye produkter på markedet, er essensielt, og er direkte koblet til firmaets verdi.
4. **Financial** (How do we appear to shareholders?). Indikerer i hvilken grad firmaets strategi, implementering og gjennomføring bidrar til en forbedring av selskapets bunnlinje. Typiske mål er lønnsomhet, vekst og aksjeverdi.

Ved å se på alle perspektivene kan ledere se om forbedringer på ett område har kommet på bekostning av andre.

Balansert målstyring setter strategi og visjon, ikke kontroll, i fokus.

Figge et al (2002) The sustainability balanced scorecard — linking sustainability management to business strategy

Merger endgame

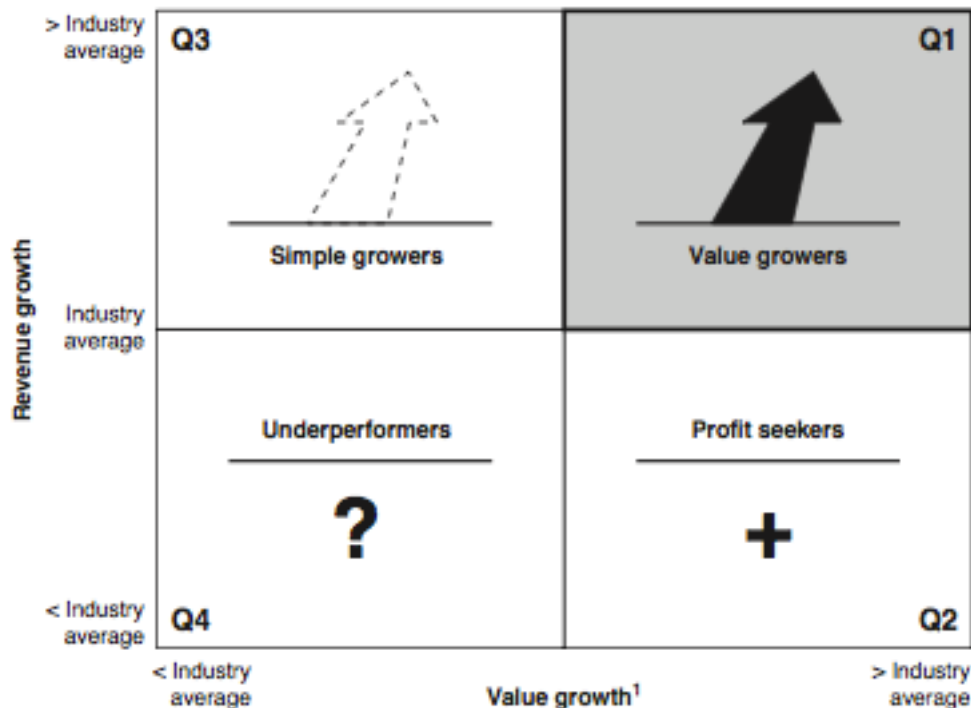
Deans et al (2002, K) Winning the Merger Endgame

Likheter på tvers av industrier, og fellestrekk og lenker blant dem, viser et mønster som gjør det mulig å forklare og forutsi endringer på tvers av industrier.

Fem leveregler

1. Alle industrier konsoliderer og følger en lignende kurs. Det finnes ingen optimal eller maksimum størrelse på et firma — for å overleve må det kontinuerlig vokse. Organisk vekst alene er ikke nok for suksessfull vekst. Det er ingen beskyttbare nisjemarkeder.

2. Fusjonshandlinger og konsolideringstrender kan forutsies.
3. Endgame-kurven kan brukes som et verktøy for å styrke konsolideringsstrategier og fasilitere fusjonsintegrering. Å lære å suksessfullt integrere et oppkjøp eller en fusjon begynner fort å bli en kjernekompetanse blant vinnere.
4. Alle de store strategiske og operative trekk bør evalueres med tanke på Endgame-påvirkning.
5. Endgame-posisjonering tilbyr en guide for porteføljeoptimalisering. Firmaer bør jobbe mot å optimalisere deres samlede portefølje på tvers av forskjellige Endgame-trinn.



Endgame-trinn:

- Åpning. Liten eller ingen markedskonsentrasjon.
- Skalering. Størrelse begynner å bety noe. Store aktører begynner å dukke opp.
- Fokus. Suksessfulle aktører utvider deres kjernevirksomhet. Fortsetter å vokse aggressivt i forhold til konkurrenter.
- Balanse og allianse. Noen få aktører dominerer industrien. Store aktører former allianser med andre, siden vekst i denne fasen er vanskelig.

Fem sannheter:

1. Konsolidering er uungåelig (inevitable, unavoidable, inescapable)
2. Alle industrier er globale
3. Inntekter er stabile, men lønnsomhet endres i henhold til Endgame-posisjon
4. Langsiktig suksess avhenger av å komme seg opp Endgame-kurven
5. Fremtiden tilhører de som mestrer ekstern vekst

Kobling til Porter (1998) Industry Evolution.

Strategy workshops

Hodgkinson et al (2006) The role of strategy workshops in strategy development processes