strategiboken

Lasse B. Lien
Eirik Sjåholm Knudsen
Tor Øyvind Baardsen

FAGBOKFORLAGET

strategiboken

strategiboken

Lasse B. Lien
Eirik Sjåholm Knudsen
Tor Øyvind Baardsen

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2016 / 2. opplag 2017

ISBN: 978-82-450-3185-0
ISBN (trykt): 978-82-450-1788-5

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved Lasse Torson Husabø
Forsidefoto: texturefabrik.com

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Innhold

KAPITTEL 0

Strategi og *Strategiboken* 9

Strategien bak *Strategiboken* 10

Andre sær(e)trekk ved *Strategiboken* 11

Bokens logiske oppbygging 13

Hvordan bruke *Strategiboken* i undervisning? 15

Hvordan bruke *Strategiboken* utenom undervisning 18

DEL 1

SAMMENHENGER 21

KAPITTEL 1

Hvorfor har noen bedrifter suksess og andre ikke? 23

1.1 Forklaringer på suksess 25

1.2 Verdikapring og verdiskaping 28

1.3 Oppsummering 35

KAPITTEL 2

Sammenhenger i en strategi 37

2.1 Strategi og strategikartet 38

2.2 Resultater og mål 40

2.3 Fra resultater til kunder 42

2.4 Fra kunder til aktiviteter 45

2.5 Fra aktiviteter til ressurser 46

2.6 Oppsummering 47

DEL 2

VERKTØY 49

KAPITTEL 3

Lønnsomhetsanalyser 51

3.1 Hva er lønnsomhetsanalyser? 53

3.2 Tradisjonelle måter å fordele kostnader på 55

3.3 ABC-metoden 58

3.4 Resultater fra lønnsomhetsanalyser 64

3.5 Oppsummering 71

KAPITTEL 4
Markedsavgrensning 73
4.1 Logikken bak markedsavgrensning 75
4.2 Metoder for markedsavgrensning 77
4.3 Konsekvenser av ulike markedsavgrensninger 80
4.4 Oppsummering 83

KAPITTEL 5
Konkurranseanalyse 85
5.1 Konkurranseanalyse 86
5.2 Verdiskaping i et marked 88
5.3 Verdikapring i et marked 93
5.4 Verdikapring I – forhandlingsmakt i produktmarkedet 94
5.5 Verdikapring II – forhandlingsmakt i faktormarkedene 110
5.6 Konkurranseanalyser i praksis 112
5.7 Oppsummering 114

APPENDIKS 5.1
Porters fem konkurransekrefter 115

KAPITTEL 6
Aktivitetsbaserte analyser 119
6.1 Aktivitetsbasert teori: det grunnleggende 120
6.2 Aktiviteter og resultater 129
6.3 Imitasjon av aktivitetsfortrinn 139
6.4 Aktivitetsbasert teori i praksis 145
6.5 Oppsummering 146

KAPITTEL 7
Ressursbasert analyse 147
7.1 Logikken bak ressursbasert teori 148
7.2 Ressursbasert teori: det grunnleggende 151
7.3 Ressurser og resultater 153
7.4 Ressursanskaffelse 161
7.5 Ressursbasert teori i praksis 166
7.6 Oppsummering 170

KAPITTEL 8
Strategiformulering 171
8.1 Fra analyser til formulering 172
8.2 Innfallsvinkler til strategiformulering 175

8.3 Resultater og mål 178
8.4 Kunder. 179
8.5 Aktiviteter og ressurser – relativ verdiskaping 184
8.6 Bred eller smal strategi? 188
8.7 Vekst og kontraksjon 193
8.8 Oppsummering 194

APPENDIKS 8.1
Strategikart vs. forretningsmodeller 197

DEL 3
DYNAMIKK 201

KAPITTEL 9
Strategisk interaksjon 203
9.1 Prising 204
9.2 Kapasitetsbeslutninger 212
9.3 Aggressiv respons og etablering 219
9.4 Oppsummering 229

KAPITTEL 10
Eksterne sjokk 231
10.1 Hva er eksterne sjokk? 232
10.2 Effekter av eksterne sjokk på bedrifter 233
10.3 Tre typer eksterne sjokk 246
10.4 Oppsummering 255

KAPITTEL 11
Strategi og seleksjonsprosesser 257
11.1 Seleksjonsprosesser i økonomi 259
11.2 Seleksjon og eksterne sjokk 266
11.3 Oppsummering 273

TAKK, REFERANSER, STIKKORD 275

Takk 277

Referanser 279

Stikkord 285

kapittel 0

Strategi og *Strategiboken*

Strategi handler i bunn og grunn om valg og beslutninger om hva en bedrift (eller en hvilken som helst organisasjon) skal og ikke skal gjøre for å nå sine mål. En strategi kan derfor ses på som en bedrifts «teori» om hvordan og hvorfor den skal konkurrere for å oppnå suksess, og fungerer dermed som en bedrifts «veikart til suksess» (Rumelt, 2012) ved at den legger føringer for en rekke andre beslutninger som bedriften må forholde seg til, for eksempel hvilke produkter eller tjenester den skal levere, hvilke kunder den skal satse på, hvordan den skal vinne disse, hvordan den skal utføre aktivitetene for å vinne dem, og hvilke ressurser den må ha for å kunne gjøre dette. Dermed utgjør en strategi «det minste settet av beslutninger som er tilstrekkelig for å gi retning til alle andre beslutninger for en bedrift» (Van den Steen, 2012:1).

Strategien bak *Strategiboken*

Et naturlig sted å starte denne boken er derfor med å beskrive strategien som ligger bak utformingen av *Strategiboken.* Strategi handler om å foreta valg; å velge noe samtidig som man velger bort noe annet. I denne boken har vi *valgt* å fokusere på hva en bedrift skal og ikke skal gjøre i et bestemt marked (forretningsstrategi), samtidig som vi har valgt *ikke* å fokusere på strategier på tvers av ulike markeder, som hva en bedrift skal eie, eller hvordan den skal eie (konsernstrategi). Vi har også valgt å *ikke* fokusere på detaljerte fremstillinger knyttet til implementering og iverksetting av strategi i funksjoner som markedsføring og HR (funksjonsstrategier) eller organisasjon og ledelse mer generelt. Det vi retter oppmerksomheten mot, er strategisk analyse og strategiske valg.

Den korte forklaringen på at vi har gjort det slik er at vi ønsket å lage en bok som er god på én ting, fremfor å lage en bok som er OK på veldig mye. Konsernstrategi og iverksetting er begge såpass omfattende tema at ved å inkludere dem begge ville vi enten måttet skrive en bok som var tre ganger så omfattende som den du nå holder i hånden, eller behandle de ulike temaene mye mer overfladisk. Vi syntes ingen av disse løsningene var spesielt forlokkende. Det hører også med til historien at de fleste strategibøker på markedet i dag er veldig brede i den forstand at de forsøker å dekke både forretningsstrategi, konsernstrategi og iverksetting. Ønsker man en bok som enten er veldig omfattende, eller OK på mange ting, har man altså mye å velge blant. Når det kommer til mer spesialiserte bøker som er virkelig gode på én ting, så finnes det gode bøker om både konsernstrategi, ulike funksjonsstrategier og organisasjon og ledelse, men (i våre øyne) ingen som er virkelig gode og grundige på forretningsstrategi. Det er altså dette hullet vi forsøker å fylle med *Strategiboken*.

Det neste spørsmålet det er naturlig å stille seg, er hvorfor vi har valgt den vide tittelen *Strategiboken* når innholdet kun tar for seg ett av de tre hovednivåene av strategi (konsern-, forretnings- og funksjonsstrategi). Grunnen til dette er simpelthen at forretningsstrategi, og de mekanismene og teoriene som forretningsstrategi hviler på, er selve fundamentet for både konsernstrategi og funksjonsstrategier. Forretningsstrategi er for strategi omtrent det grunnstoffene er for kjemi. Hvilke kompliserte molekyler (konsernstrategi) man kan lage, avhenger av egenskaper ved grunnstoffene. Man kommer ikke langt i forståelsen av de mer kompliserte stoffene uten å forstå grunnstoffene. Grunnstoffene kan også brytes ned i mer detaljerte bestanddeler (funksjonsstrategi), men de kjemiske

egenskapene avgjøres i veldig stor grad av hvilket grunnstoff man står overfor.

For å illustrere dette på en annen måte kan vi trekke frem den klassiske erkjennelsen av at selv den beste strategi kan bli verdiløs gjennom dårlig iverksetting. Sant nok. Men en dårlig formulert strategi er enten umulig å iverksette, eller så vil den mislykkes selv om den iverksettes godt. Faktisk tror vi at veldig mye av det som kategoriseres som iverksettingsproblemer, egentlig er problemer knyttet til at man har formulert noe som bygger på bristende forutsetninger, har tatt feil valg eller formulert noe som er så vagt at det gir uklare eller tvetydige signaler til de som skal iverksette. Dette er problemer som bunner i svak strategisk analyse og svak strategiformulering.

Tilsvarende logikk gjelder for konsernstrategi. Det hjelper for eksempel ikke å analysere hvordan et konkurransefortrinn i ett marked kan overføres til et annet marked (konsernstrategi), før man har forstått hva det er som danner grunnlaget for konkurransefortrinnet i det første markedet (forretningsstrategi). Mer generelt kan man aldri bli god i konsernstrategi uten å forstå forretningsstrategi først, og en konsernstrategi er grovt sett kun god i den grad den skaper positive effekter for forretningsstrategiene til de ulike delene av et konsern.

Basert på det overstående mener vi altså at det mest hensiktsmessige er å la denne boken gi en grundig innføring i forretningsstrategi, og så heller referere til andre mer spesialiserte kilder for innblikk i konsernstrategi og iverksetting. Til slutt i dette kapittelet vil vi gå litt mer i detalj på hvordan vi mener dette kan gjøres i praksis, ved å se nærmere på ulike bruksområder for boken. Men før vi gjør det, skal vi se på noen andre av bokens særtrekk.

Andre sær(e)trekk ved *Strategiboken*

Utover at *Strategiboken* kun fokuserer på forretningsstrategi er det to andre egenskaper som gjør at den skiller seg fra en del andre bøker om strategi. Det første er at den handler mer om *mekanismer* enn andre strategibøker. Vi tenker her på de underliggende mekanismene som *skaper* lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter, de mekanismene som *bevarer* disse lønnsomhetsforskjellene, og de mekanismene som *bryter dem ned*. Dette er ikke begrunnet med at vi primært er opptatt av «teori» og ikke «praksis», men fordi vi tror at det er gjennom å forstå og anvende disse mekanismene at

man får den grunnleggende forståelsen og innsikten man trenger for å fatte gode strategiske beslutninger. Vi følger derfor Kurt Lewin (1945) sitt klassiske sitat om at det ikke er noe som er mer praktisk enn en god teori. De underliggende mekanismene vi går gjennom i boken utgjør dermed de verktøyene man må benytte seg av for å forstå effekten av endringer i omgivelsene, konkurrentenes respons på ens handlinger, implikasjonene av bedriftens ressurser og kapabiliteter, og så videre.

Klassiske rammeverk som SWOT, PESTEL, Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1980) og «The Business Model Canvas» (Osterwalder og Pigneur, 2010) omtales ofte som «verktøy», men vi mener de heller må ses på som «verktøykasser» som har som formål å organisere og gruppere ulike typer verktøy (mekanismer). Vi mener ikke at det er noe galt med verktøykasser i seg selv, men siden vi er av den oppfatning at det å forstå ulike verktøy og vite hvordan de brukes, er viktigere for en god håndverker enn hvordan han eller hun organiserer og grupperer verktøyene, så har vi altså valgt å rette mindre oppmerksomhet direkte mot slike rammeverk i denne boken enn det som er vanlig i mange andre lærebøker om strategi.

Det andre av bokens særtrekk som vi vil trekke frem, er at vi er mer opptatt av *årsakssammenhenger* enn det den gjennomsnittlige læreboken om strategi er. Mer spesifikt er vi opptatt av årsakssammenhenger mellom ulike analysenivåer innenfor forretningsstrategi. Med analysenivåer mener vi i denne sammenhengen ting som ressurser, aktiviteter, kunder og resultater. Vi mener at de analysenivåene vi tar for oss, henger tett sammen, og at de til sammen utgjør en årsak-virkningskjede. Dette innebærer at det å forstå sammenhengene mellom dem er helt avgjørende.

For å sørge for at de ulike analysenivåene i en forretningsstrategi ses i sammenheng, vil vi gjennom boken følge en såkalt strategikartlogikk.[1] Litt forenklet sier et strategikart at det en bedrift har og/eller kan skaffe seg av innsatsfaktorer (ressurser), påvirker hvor godt den kan gjøre ulike ting (aktiviteter). Hva den kan gjøre godt eller mindre godt sammenlignet med konkurrentene, legger så føringer for hvem bedriften er best egnet til å skape verdi for (kunder), noe som igjen påvirker bedriftens lønnsomhet

1 Begrepet *strategikart* ble lansert av Kaplan og Norton (2004), som presenterte det som den strategiske varianten av balansert målstyring (*balanced scorecard*). Vi gjør oppmerksom på at vår bruk av strategikartet i denne boken skiller seg noe fra deres, for eksempel i begrepsbruken, men den underliggende logikken er den samme.

(resultater). Se figur 0.1. En sentral innsikt fra strategikartet er derfor at en bedrift som for eksempel ønsker å betjene en ny kundegruppe med andre behov enn de eksisterende kundene, trolig også må justere noen av aktivitetene og skaffe seg noen andre ressurser enn tidligere. En annen sentral innsikt er at en bedrift bør formulere strategien sin på en måte som utnytter de ressursene den har, og som er vanskelig for konkurrenter å skaffe seg. Og at de velger de kundene som disse ressursene gir et fortrinn i forhold til.



Figur 0.1 Strategikartet: Fra ressurser til resultater

Bokens logiske oppbygging

Nå som vi har gått gjennom formålet med *Strategiboken*, hva den dekker og ikke dekker, og noen sentrale særtrekk ved den, kan vi gå videre med å gi en oversikt over dens logiske struktur. Hensikten med den første delen av boken, Sammenhenger, er å skissere opp det grunnleggende fenomenet vi er opptatt av i strategifaget, nemlig variasjon i lønnsomhet mellom bedrifter, samt å vise hvordan de sentrale årsakssammenhengene i strategikartet kan hjelpe oss til å forstå og inkorporere ulike kilder til lønnsomhetsforskjeller i strategiformuleringen. Kapittel 1 handler om prestasjonsforskjeller og innfallsvinkler til å forstå disse, mens vi i kapittel 2 tar for oss den underliggende logikken i strategikartet ved å se mer detaljert på hvilke spørsmål man må stille seg på de ulike nivåene, og hva slags informasjon man trenger for å kunne svare på disse spørsmålene, som et ledd i å utvikle en fornuftig strategi.

Den andre delen av boken, Verktøy, tar for seg de mekanismene og forklaringsmodellene som driver lønnsomhetsvariasjon på de ulike analysenivåene i strategikartet. I denne delen går vi inn på mer detaljerte spørsmål knyttet til *hva* man trenger å vite, og *hvorfor* man trenger å vite de ulike tingene. Kapittel 3 starter denne gjennomgangen med å gi et overblikk over hvordan man kan bruke lønnsomhetsanalyser for å avdekke lønnsomhetsvariasjoner. Målet her er å gi et overordnet innblikk i hvordan man kan bruke logikken fra strategikartet i praksis for å avdekke variasjon i lønnsomhet mellom kunder og produkter, noe man i neste steg kan forsøke å forklare ved hjelp av teorier fra strategifaget. Kapittel 4 tar oss videre ved å vise hvordan man går frem for å avgrense et marked eller segment som skal danne utgangspunktet for analysene, mens kapittel 5 tar for seg hvordan konkurranseanalyse kan brukes til å avdekke variasjon i lønnsomhet mellom ulike markeder. Deretter, i kapittel 6 og

7, ser vi på hvordan teori og analyser av bedriftens aktiviteter og ressurser kan hjelpe en til å forstå hvordan man kan forklare variasjoner i lønnsomhet innad i ulike markeder der bedrifter er utsatt for de samme konkurransekreftene. Kapittel 3–7 utgjør dermed de teoretiske byggesteinene som ligger til grunn for sammenhengene som vi presenterer i strategikartet i kapittel 2. Samtidig danner de et teoretisk fundament for de senere kapitlene. I kapittel 8 tar vi opp igjen strategikartet og kobler det sammen med innsikt fra analysene i kapittel 3–7 og med teori om strategiformulering for å vise hvordan en bedrift kan formulere fornuftige og velbegrunnede strategier.



Figur 0.2 Strategikartet og *Strategiboken*

I den tredje og siste delen, Dynamikk, legger vi til noen dynamiske elementer til mekanismene vi har gjort rede for tidligere i boken, for å se hvordan det påvirker konklusjonene. Kapittel 9 tar for seg en viktig kilde til dynamikk, nemlig strategisk interaksjon. Når en bedrift handler, vil det kunne påvirke hvordan andre bedrifter handler, og det kan være avgjørende å ta hensyn til. Dette peker altså på hvordan gjensidig påvirkning mellom bedrifter som konkurrerer i samme marked, kan få effekt på konkurransemessige utfall. Kapittel 10 handler om et annet sentralt dynamisk element, nemlig endringer i bedrifters eksterne omgivelser.

Her vil vi vise hvordan dramatiske endringer i en bedrifts omgivelser, slik som radikale teknologiske nyvinninger eller økonomiske kriser, påvirker konklusjonene vi har kommet med tidligere i boken, og ikke minst hvordan bedriftsledere bør gå frem for å respondere på slike sjokk. Vi avrunder så med kapittel 11, hvor vi knytter alt vi har gått gjennom tidligere til de bredere seleksjonsprosessene som til enhver tid foregår i en markedsøkonomi. Dette innebærer at vi skal forsøke å zoome litt ut for å se hvordan (og hvorfor) en populasjon med bedrifter endrer seg over tid ved at noen bedrifter har suksess og vokser, mens andre krymper og dør.

Hvordan bruke *Strategiboken* i undervisning?

Før vi går i gang for alvor, vil vi også se litt nærmere på ulike bruksområder for *Strategiboken.* Som tidligere nevnt er den mer spisset enn mange av konkurrentene på strategibokmarkedet. Noen vil kanskje mene at en slik spisset bok har færre bruksområder. Vi mener derimot at *Strategiboken* har enda flere bruksområder enn mange av de bredere strategilærebøkene man finner i bokhandelen, nettopp fordi den handler så spesifikt om forretningsstrategi. Hemmeligheten bak en fornuftig bruk av denne boken er å komplementere den med annen litteratur, alt etter situasjonen den skal brukes i. Akkurat som bedrifter kan få til flere ting ved å inngå allianser med partnere som har utfyllende kompetanse enn de kunne klart om de skulle gjøre alt selv, så mener vi at *Strategiboken* i «allianse» med litteratur som har tyngdepunktet på andre områder, gir både flere og bedre muligheter enn én bred bok ville gitt.

For å illustrere dette vil vi nå skissere opp noen forslag til hvordan boken kan inngå i undervisningsopplegg i innføringskurs i strategi på bachelornivå, som supplerende litteratur i andre kurs på både bachelor- og masternivå og som litteratur i strategimoduler i etter- og videreutdanningsprogram.

Strategiboken i et innføringskurs i strategi på bachelornivå

Den mest åpenbare bruken av denne boken er som en del av pensumet i et innføringskurs i strategi på bachelornivå. To av forfatterne av denne boken underviser på bachelorkurset i strategi ved Norges Handelshøyskole, og boken er utviklet spesielt for å passe inn i dette kurset. Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA) har utarbeidet en

veiledende rammeplan for hva et innføringskurs i strategi bør inneholde. Av den går det tydelig frem at kjernen i et slikt kurs er forretningsstrategi, med mye oppmerksomhet rettet mot strategiske analyser og strategiformulering. Dette betyr at selve kjernen i et bachelorkurs i strategi er grundig dekket i *Strategiboken.* Det fremgår imidlertid også av rammeplanen at et innføringskurs i strategi bør omfatte konsernstrategi og iverksetting av strategi. Siden dette ligger utenfor *Strategiboken*, må slike tema dekkes av supplerende litteratur. Noen tenker kanskje at det er unødvendig tungvint å hente litteratur fra flere kilder, men vi mener at nettopp det faktum at *Strategiboken* ikke dekker alle enkeltkomponentene i den foreslåtte læreplanen for et innføringskurs i strategi, er et viktig argument for å bruke boken i et slikt kurs. La oss forklare hvorfor.

Siden NRØAs rammeplan kun er veiledende, er det i stor grad opp til den enkelte foreleser hvor mye hun eller han velger å fokusere på tema som konsernstrategi og iverksetting. Tradisjonelt har forelesere som f.eks. ønsker at kurset skal dreie seg mer om iverksetting av strategi enn om konsernstrategi (eller motsatt), latt disse preferansene påvirke sitt valg av lærebok til kurset. Dette har vi selv kjent på kroppen når vi har stått i denne situasjonen. Problemet er at siden de fleste lærebøker altså søker å dekke alle elementene i den foreslåtte læreplanen innenfor to permer, vil en lærebok som er «bedre» på noe (f.eks. iverksetting), være dårligere på noe annet (f.eks. forretningsstrategi eller konsernstrategi).

Vi mener at man unngår disse problemene ved å bruke *Strategiboken* fremfor en av de tradisjonelle, «altomfattende» lærebøkene i strategi. Da kan man bruke *Strategiboken* til å dekke kjernen av strategifaget (forretningsstrategi), og så supplere med annen litteratur til de andre komponentene etter eget ønske. Gjennom valget av supplerende litteratur kan man gå mer i dybden på enkelte av de andre elementene (utover det som er vanlig i de tradisjonelle lærebøkene) uten at dette går utover den faglige kjernen som studentene må kunne. Dermed står den enkelte institusjon/foreleser friere til å tilpasse kursopplegget etter egne ønsker og egen spesialkompetanse, og eventuelle gjesteforelesere som foreleser om de tilstøtende temaene (konsernstrategi og iverksetting/implementering) blir i mindre grad «bundet» av hva som står om disse temaene i den brede pensumboken, siden de selv kan komme med forslag til litteratur.

I innføringskurset i strategi på NHH følger vi denne tilnærmingsmåten. Vi bruker *Strategiboken* til å dekke den faglige kjernen og supplerer med artikler og enkeltkapitler fra andre bøker rundt tilstøtende temaer. For å

vise litt mer hvordan dette kan gjøres i praksis, gir vi her noen eksempler på litteratur som kan være supplementer på de enkelte områdene:

- Konsernstrategi
  - På NHH bruker vi Lien og Jakobsen (2015) *Ekspansjon og konsernstrategi* (f.eks. kap. 1,2,7,8).
  - Andre gode alternativer (på engelsk) er Barney (2011) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (f.eks. kap. 10, 11 og 14) og Grant (2013) *Contemporary Strategy Analysis* (f.eks. kap. 11, 13 og 14).
- Internasjonal strategi
  - Her kan man for eksempel bruke en av disse (alle på engelsk): Peng (2013) *Global Strategy* (kap. 1–4), Tallman (2009) *Global Strategy* (kap. 2, 4, 5 og 6) eller Grant (2013) *Contemporary Strategy Analysis* (kap. 12)
- Iverksetting og endring
  - På NHH bruker vi Meyer og Stensaker (2011) *Endringskapasitet* (f.eks. kap. 1,2 og 4) og Hill og Jones (2012) *Strategic Management: An integrated Approach* (kap. 12).
  - I tillegg kan man krydre med noen *Harvard Business Review*-artikler om iverksetting (på engelsk, men lettleste):
    - Bower og Gilbert (2007) How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy. *HBR* February 2007
    - Sull, Holmes og Sull (2015) Why strategy Execution Unravels – and what to do about it. *HBR* March 2015
    - Neilson, Gary Karala Martin og Elizabeth Powers (2008) The secrets to Successful Strategy Execution. *HBR* June 2008
- Forretningsmodeller
  - Her kan man bruke utdrag fra Osterwalder og Pigneur (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. og/eller Amit og Zott (2012) *Creating Value through Business Model Innovation*, MIT Sloan Management Review, Sloanselect Collection, Spring 2012.

Strategiboken i andre kurs på bachelor- eller masternivå

Strategiboken kan også brukes som supplerende litteratur i andre kurs. Den er skrevet slik at den kan brukes på både bachelor- og masternivå, men den vil naturlig nok utgjøre en relativt mindre del av et samlet

pensum hvis den brukes på et masterkurs, og man vil kanskje velge ut noen av kapitlene heller enn å bruke hele boken fra perm til perm. Eksempler på kurs hvor *Strategiboken* kan være velegnet, er internasjonal strategi, entreprenørskap og innovasjon, markedsføring, allianser og nettverk samt strategisk lønnsomhetsanalyse. Sistnevnte kan virke som det mest overraskende kurset på denne listen, men strategisk lønnsomhetsanalyse er kanskje det faget hvor *Strategibokens* potensial som supplerende litteratur er størst. Som vi kommer tilbake til senere, er den underliggende logikken i *Strategiboken* nært knyttet til logikken som ligger til grunn for lønnsomhetsanalyser, og i kapittel 3 viser vi også eksplisitt hvordan lønnsomhetsanalyser og strategiske analyser henger sammen.

Strategiboken i etter- og videreutdanningsprogram

En av forfatterne av denne boken er programdirektør for NHHs executive MBA i strategisk ledelse (MASTRA), og alle tre forfatterne foreleser jevnlig på dette og andre etter- og videreutdanningsprogram i regi av NHH og andre institusjoner. Dette gjør at vi også har hatt studenter på slike program i bakhodet når vi har skrevet boken. Det som kjennetegner de fleste etter- og videreutdanningsprogrammene, er at de er modulbasert, ved at enkelttema behandles intensivt over noen dager, og at de fleste av dem (enten det er program innen strategisk ledelse, finans eller lønnsomhetsanalyser) har én eller flere moduler om forretningsstrategi. *Strategiboken* vil være egnet til å dekke strategimodulene i slike program.

Hvordan bruke *Strategiboken* utenom undervisning

Forrige delkapittel handlet mye om hvordan *Strategiboken* kan brukes til undervisningsformål. Vi mener imidlertid at den også bør være høyst relevant for næringslivsfolk som enten ønsker å friske opp igjen strategikunnskaper fra studiene, eller som føler de trenger påfyll når det kommer til forståelse av forretningsstrategi og for akademikere som ønsker å få en innføring i deler av strategifaget de ikke kjenner så godt fra før. Litt avhengig av hva den enkelte leser ønsker å få ut av boken, foreslår vi her fire måter som boken kan leses på av folk som *ikke* bruker den som en del av et undervisningsopplegg.

Minimumsmåten: sammenhenger og strategi i praksis

For en leser med mange jern i ilden og liten tid til å lese en hel bok om strategi kan minimumsmåten fungere som en oppkvikkende espresso med kunnskap. Denne tilnærmingsmåten går ut på å lese kapittel 1, 2 og 8, i den rekkefølgen, og forutsetter at leseren har en viss kjennskap til analyseverktøyene som blir presentert i kapittel 3–7. Minimumsleseren besitter gjerne mye informasjon om sin egen virksomhet, men føler kanskje at han/hun trenger en hjelpende hånd for å komme seg derfra til å utvikle en robust strategi for virksomheten. Eller han/hun er akademiker som kan mye om de ulike analyseverktøyene fra kapittel 3–7 fra før, men ønsker å lære mer om hvordan de henger sammen og hvordan man kan anvende dem i praksis. Kapittel 1 vil da gi en god innføring i fenomenet man ønsker å forstå, nemlig prestasjonsforskjeller, mens kapittel 2 gir en praktisk anvendbar gjennomgang av informasjonen man må ha på plass før man kan utvikle og formulere en robust strategi. Har man allerede mye av denne informasjonen liggende i form av gode analyser, er det bare å bla til kapittel 8 for å lære om hvordan man rent praktisk går frem for å utforme og formulere en strategi. Resten av boken vil for denne leseren fungere mer som et oppslagsverk for begreper og mekanismer som dukker opp i kapittel 1, 2 eller 8, og som leseren ønsker å se litt nærmere på.

Minimumsmåten +: sammenhenger og dynamikk

For en leser som har litt færre jern i ilden og en litt sterkere interesse for å lære mer om hvordan endringer i omgivelsene kan påvirke bedrifters prestasjoner, anbefaler vi å oppgradere minimumsmetoden med de to siste kapitlene i *Strategiboken*. Kapittel 10 handler om hvordan eksterne sjokk som økonomiske kriser og teknologiske endringer kan skape utfordringer (og muligheter) for bedrifter, og viser hva man bør vurdere før man velger respons på et slikt sjokk. Kapittel 11 tar så det hele et steg videre og knytter bedrifters konkurranse, strategiske valg og konjunkturer opp mot de større seleksjonsprosessene som foregår i en markedsøkonomi. For å få utbytte av kapittel 10 og 11 bør også leseren som går for denne lesemåten, ha visse bakgrunnskunnskaper om strategi og strategiske analyser (kapittel 3–7).