

Innhold

Forord	8
1 Kort om bokens innhold og struktur	11
Hva er nytt i 3. utgave?	19
2 Hva er strategi?	20
2.1 Innledning	20
2.2 Hva er strategi?	21
2.3 Hvem er strategi relevant for?	25
2.4 Strategi – betyr det noe for meg?	26
2.5 Når er strategi viktig?	31
2.6 Strategifagets utvikling	35
Arbeidsoppgave	39
Forslag til videre lesning	39
3 Visjon, forretningsidé og verdigrunnlag	41
3.1 Innledning	41
3.2 Et helhetsperspektiv – hva vi vil og hva vi gjør bør henge sammen	42
3.3 Forretningsidé	44
3.4 Visjon	50
3.5 Mål og verdier	54
3.6 Atferdsnormer, regler og retningslinjer	57
3.7 Strategi for ulike organisasjoner	59
3.8 Strategi på ulike nivåer i organisasjonen	61
3.9 Generiske strategier	64

Arbeidsoppgaver	68
Forslag til videre lesning	69
4 Målformulering	71
4.1 Innledning	71
4.2 Handlingsorientering og verdiorientering	72
4.3 Etikk	74
• Pliktetikk og regelstyrt ledelse	75
• Konsekvensetikk og målstyrt ledelse	76
• Dydsetikk og organisasjonsprofil	76
4.4 Verdistrukturering	77
• Kjerneverdier	78
• Vernede verdier	79
• Eksempel på verdistrukturering	79
4.5 Målhierarki og verdier	81
4.6 Målhierarki for personlige problemstillinger	83
4.7 Overordnet målhierarki for bedrift	85
4.8 Bedriftsmålhierarki på funksjonelt nivå	88
4.9 Målhierarki for offentlig virksomhet	94
Arbeidsoppgave	97
Forslag til videre lesning	97
5 Hva er strategiske valg?	99
5.1 Innledning	99
5.2 Å formulere mål for strategiske valg	101
• Rammen for en problemstilling	104
• Å lage et godt målhierarki for strategiske valg	106
• Resultatmål og valg av skala	107
5.3 Revurdering av alternativer gjennom verdifokusert tenkning	108
• Case: Elektrisk Bureau Lørenskog	113
5.4 Rasjonalitet	115
• Emosjoner og beslutninger	116
• Logisk konsistente preferanser	118
• Logisk konsistente forestillinger	120
• Velfunderte forestillinger	121
• Definisjon av rasjonalitet	122
5.5 Beslutningsanalyse	122
• Konsekvensanalyse	123
• Preferanseanalyse	124
• Valg av alternativ	128

5.6	Eksempler på rammer for problemstillinger	129
	Forslag til videre lesning	134
6	Verdiskapning, verdikjeder, verdiverksteder, verdinettverk	135
6.1	Innledning	135
6.2	Verdiskapning og verdisystemer	136
	• Betaling for aktiviteter og produkter og for bruk av ressurser	136
	• Kost og verdi	137
	• Verdiskapning	138
	• Verdisystemer	140
6.3	Produksjonsbedrifter – verdikjeden	142
6.4	Problemløserne – verdiverkstedet	144
6.5	Formidlere – verdinettverket	146
6.6	Drivere av kostnad og verdi	148
	• Verdikjedens drivere	151
	• Verdiverkstedets drivere	152
	• Verdinettverkets drivere	154
6.7	Bruk av modellene i analyse	155
6.8	Oppsummering	158
	Arbeidsoppgave	159
	Forslag til videre lesning	159
7	Intern analyse – styrker og svakheter	161
7.1	Innledning	161
7.2	Hva er internt, og hva er eksternt?	163
7.3	Bedriftens styrker og svakheter	172
	• Kompetanse	175
	• Usynlige ressurser	181
	• Ulike typer av ressurser	185
	• Kompetanseutvikling	186
7.4	Konkurrenseevne og kjernekompetanse	187
	• Kjernekompetanse	189
	Arbeidsoppgave	192
	Forslag til videre lesning	193
8	Ekstern analyse – muligheter og trusler	195
8.1	Innledning	195
8.2	Bedriftens mikroomgivelser – bedriftens konkurransearena	196
	• Konkurrenseanalysen – Porters fem krefter	197
	• Konkurrenseanalysen og verdikonfigurasjonene	228

8.3	Bedriftens makroomgivelser – PESTEL og industrianalyse	229
	• PESTEL – bedriftens makroøkonomiske forhold	230
	• Industrianalyse – bedriftens lokalisering i klynger	232
8.4	Interessentanalyse – både mikro og makro	236
8.5	Oppsummering	239
	Arbeidsoppgaver	240
	Forslag til videre lesning	242
9	Evaluering av alternativer	243
9.1	Innledning	243
9.2	Beslutningstabell	244
9.3	Dominansanalyse	245
9.4	Likt bytte	246
9.5	Vektlegging	249
	• Kompensasjonsvekting	251
	• Teori	253
9.6	Pro&Con	255
9.7	Eksempel: Valg av studieretning	265
	Forslag til videre lesning	271
10	Fra beslutning til gjennomføring	273
10.1	Innledning	274
10.2	Planlagte versus realiserte strategier	276
10.3	Ulike tilnæringer til prosessen fra beslutning til gjennomføring	279
10.4.	Formulering og implementering	282
	• Overbevisning	284
	• Handling	285
10.5.	Hindringer for realisering av valgte strategier	286
	• Kvalitet på styring	289
	• Kvalitet på læring	290
	• Kvalitet på implementering	291
10.6	Gjennomføring	295
	• Ledelsens rolle i strategiimplementering	295
	• Prosessmessige suksesskriterier for implementering av strategiske beslutninger	298
10.7	Konkrete tiltak	299
	• Lederskifte	300
	• Engasjement	301
	• Fra hindringer til muligheter	302

Arbeidsoppgaver	303
Forslag til videre lesning	306
11 Oppfølging – balansert målstyring	307
11.1 Innledning	307
• Svakheten ved finansielle mål	308
• Balansert målstyring	309
11.2 Resultatdrivere, resultatmål og målhierarki	310
11.3 Organisasjonens dynamikk	312
11.4 Valg av drivere og resultatmål	314
• Finansielle mål	314
• Kundeorienterte mål	315
• Interne prosessmål	315
• Mål for læring og vekst	315
Forslag til videre lesning	316
12 Hvordan anvende boken i praksis?	319
12.1 Bruk av boken og samspill med praksis	319
12.2 Gode råd til deg som skal skrive prosjektoppgave	320
• Generelle anbefalinger	324
Appendix: Strategisk analyse i praksis	327
Innledning	327
Case 1: Norsk Fjellmelk AS	328
• Ekstern analyse for Norsk Fjellmelk AS	329
Case 2: Mobicoop AS	339
• Verdiskapning i Mobicoop AS	340
• SWOT-analyse	341
• Eksterne forhold for Mobicoop AS	342
Case 3: Dahl & Steimler DA	348
• Bakgrunn	348
• Intern analyse	349
Stikkordregister	361
Litteratur	365
Om forfatterne	371