

Kapitteloversikt

Del I Innledning – noen hovedretninger

- Kapittel 1 Strategisk ledelse – røttene 37
- Kapittel 2 Strategi, design og planlegging 65
- Kapittel 3 Strategisk posisjonering 93
- Kapittel 4 Fra ressursbasert teori til dynamiske kapabiliteter 123
- Kapittel 5 Uforutsigbarhet og kompleksitet 151

Del II Prosessperspektivet

- Kapittel 6 Strategi som praksis 181
- Kapittel 7 Strategiutviklingsprosesser 199
- Kapittel 8 Strategisk ledelse og sunn fornuft 229

Del III Styringsystemet

- Kapittel 9 Visjoner og mål 257
- Kapittel 10 Oppdrag, prinsipper og verdier 281
- Kapittel 11 Etske spilleregler 307
- Kapittel 12 Forretningsmodeller 333

Del IV Strategi, struktur og innovasjon

- Kapittel 13 Strategi og struktur 365
- Kapittel 14 Ambideksteritetsutfordringen 393
- Kapittel 15 Innovasjon, eksnasjon og forandring 419
- Kapittel 16 Åpen innovasjon 447

Del V Strategisk ledelse

- Kapittel 17 Strategisk ledelse 475
- Kapittel 18 Strategisk styring i offentlig sektor 501
- Kapittel 19 Strategisk slagkraft i en turbulent verden 521

Innholdsfortegnelse

Forord 5

Kapitteloversikt 7

Figur- og tabelloversikt 19

Innledning

Hva er strategisk ledelse? 23

Den militærhistoriske inspirasjonen 24

 Tradisjonell og moderne strategi 24

 Taktikk og strategi: Gjøre de rette tingene eller gjøre tingene riktig 24

Strategisk ledelses fire spor 25

 Kompleksitet 25

 Emergens 26

 Kreativitet 28

 Prosesser 29

Bokas oppbygning 29

Den hermeneutiske sirkelen – et leseråd 31

Referanser 32

Del I

Innledning – noen hovedretninger

Kapittel 1 Strategisk ledelse – røttene 37

En utfordring 37

Strategifagets plass 38

 Hvor viktig er strategifaget? 39

 Markedsmakt og konkurransekraft 42

 Strategi definert 43

 Forskjellige definisjoner 44

Problemstillinger og trender 45

 Fra kostnadsfokus til fleksibilitet og handlekraft 46

 Det tid–rom-komprimerte samfunnet 49

 Tenkemåter og skoleretninger innenfor strategifaget 50

 Problemet med plan og kontroll 51

Fra plan og kontroll til emergens	52
Balanse mellom planperspektivet og emergensperspektivet	52
Eksterne hendelser og prosessperspektivet på strategisk ledelse	53
Meningsdannelse – måten vi forstår og fortolker verden på	54
Avveininger og motsetninger i strategifaget	55
En gjennomgående modell	58
Oppsummering	60
Øvelsesoppgaver	61
Referanser	62

Kapittel 2 Strategi, design og planlegging 65

Tre sentrale paradigmer	65
Policyparadigmet	66
Langtidsplanleggingsparadigmet	67
Strategiparadigmet	68
Tidlige spor i strategifaget	69
Forskjellige tilnærminger	70
Forandring og tilpasning	70
Organisasjonskultur og omstillingsevne	71
Rom for å se fremover	72
Løsrivelse fra det etablerte	73
Strategiformulering og strategiplanlegging	73
Designskolen	74
Toppsjefen som hovedarkitekt	75
Tenkning og handling	76
Produkt-marked-matrisen	77
SWOT-analysen	78
Planleggingskolen	79
PESTEL-analysen	80
Eksponentiell vekst i kunnskap	81
Planleggingskolens problem med byråkratisering	82
Planleggingens paradoks	83
Planlegging i dag	84
Et moderne eksempel på plan- og systemløsninger	84
Noen vedvarende spenninger	85
Oppsummering	86
Øvelsesoppgaver	88
Referanser	89

Kapittel 3 Strategisk posisjonering 93

Sosialøkonomien snudd på hodet	93
Femkreftermodellen	94
Et spørsmål om markedsrett og konkurransekraft	94
Antagonistisk eller vennligsinnet konkurranse	97
Generiske strategier	97
Fanget i midten	99

Verdikjedeanalyse	101
Gjøre det selv eller kjøpe fra andre?	101
Strategisk kjerne	103
Produksjonskostnader og transaksjonskostnader	104
Forhold som påvirker transaksjonskostnadene	107
Transaksjonskostnader og konkurranseutsetting	108
Drivkrefter	109
BCG-matrisen	110
Psykologiske og motivasjonsmessige barrierer	111
Lønnsomheten i vekstbransjer	111
Velge mellom foreliggende alternativer eller å skape nye muligheter	113
Fra femkreftermodell til klynge	114
Subjektive og objektive interesser	114
Dynamisk utvikling av konkurransekraft	115
Klynger som emergerende eller planlagt fenomen	117
Oppsummering	118
Øvelsesoppgaver	120
Referanser	121

Kapittel 4 Fra ressursbasert teori til dynamiske kapabiliteter 123

Kjernen i ressursbasert teori	123
Ressurser	124
Ressurser og kapabiliteter	125
Moderne ressursbasert teori	126
Særpregede og uerstattelige ressurser og kapabiliteter	128
Varige ressurs- og kapabilitetsfordeler	128
Kapabiliteter og rutiner	128
Verdien av kapabilitetene	129
Ressurskjennetegn	129
Imiterbarhet	130
Markedets begrensninger	131
Organisasjonsmessige sammenhenger	132
VRIO og VRIN	132
Teoriens begrensninger	133
Tautologier	134
Uavhengige og avhengige variabler	134
Tautologiproblemer med ressursbasert teori	135
Fra ressursbasert teori til heterogenitetsteori	137
Et mål på konkurransemessig fortrinn	138
Fra varige fortrinn til forbigående muligheter	139
Dynamiske kapabiliteter	140
Nåværende og fremtidige fortrinn	141
Midlertidige fortrinn	142
Kan ressursbasert teori forklare effektivitet og lønnsomhet?	143
Oppsummering	145
Øvelsesoppgaver	147
Referanser	148

Kapittel 5 Uforutsigbarhet og kompleksitet 151

Ikke alt er planlagt, og ikke alt kan kontrolleres	151
Ashbys lov	152
Cocktaileffekten	153
Når man drukner i informasjon	154
Et alternativt perspektiv	156
Plan, knep, posisjon og perspektiv	157
Strategi som mønster, og mønsteravbrudd	159
Om komplekse adaptive systemer	162
Fra urverk til teatersport	163
Urverkmodellen	163
Termostatmodellen	164
Teatersportmodellen	166
Nærmere om komplekse adaptive systemer	168
Om å avgi kontroll for å få kontroll	170
Oppsummering	173
Øvelsesoppgaver	175
Referanser	176

Del II

Prosessperspektivet

Kapittel 6 Strategi som praksis 181

Fra lineær til fremvoksende strategi	181
Rasjonelt og praktisk perspektiv på strategi	183
Strategi som praksis: Deltakere, prosesser og metoder	184
Deltakerne	185
Prosessene	186
Metodene	187
Samspillet mellom deltakere, prosesser og metoder	189
Strategisk planlegging i et praksisperspektiv	190
Strategisk analyse i et praksisperspektiv	190
Strategiiverksettelse i et praksisperspektiv	191
Oppsummering	193
Øvelsesoppgaver	195
Referanser	196

Kapittel 7 Strategiutviklingsprosesser 199

Hvordan finne en god strategi?	199
Kjennetegn på dårlig strategi	200
Krav til god strategi	200
Prosessperspektivet	201
Forskjellige strategiutviklingsmodeller	202
Analytiske og intuitive oppgaver	203
Individuelle og gruppebaserte prosesser	204

Strategiutvikleren som saksbehandler	205
Den analytiske tilnærmingen	205
Saksbehandlerens ekspertise	206
Strategiutvikleren som oppfinner	207
Strategisk intuisjon	207
Genier i arbeid	208
Fra saksutredning til dynamisk interaksjon	208
Strategiutvikling i form av prosjektteam	210
Viktigheten av erfaringsmangfold	210
Innovasjonslabor og «brainstorm»	214
Strategiutvikling i form av oppdagelsesekspedisjon	215
Idéarbeid	216
Rask strategisk manøvrering	217
Kollektiv intuisjon	218
Konstruktiv konflikt	218
Rytmask momentum og kvalifisert konsensus	219
Ta lunta ut av konfliktene	220
Fra interne team til åpen deltakelse	220
Virtuell markedsinformasjon	221
Emergens satt i system – åpne kilder	222
Oppsummering	224
Øvelsesoppgaver	226
Referanser	227
Kapittel 8	Strategisk ledelse og sunn fornuft
	229
Sunn fornuft	229
Likevel trenger vi sunn fornuft	230
Sunn fornuft og økonomisk rasjonalitet	231
Kulturspesifikk fornuft	231
Forhold som påvirker og undergraver den sunne fornuften	233
Attribusjonsteori – når vi vurderer oss selv	233
Illusjoner og selvbedrag – haloeffekten	234
Haloeffekten i synet på ledere	235
Haloeffekten og kognitiv dissonans	236
Fanget av de argumentene vi bruker overfor oss selv og andre	237
Sentralitetens feilslutninger	238
Sirkulær tenkning	239
Sviktende logikk	241
En strategi for å bli kvitt fordreiningene	242
Konkrete tiltak for å bli kvitt fordreiningene	242
Kan forskningen og kjennskap til årsakssammenhengene hjelpe oss?	246
Litt for mange forutsetninger	246
Når statistiske bevis kommer for sent	247
Lærebokoppskrifter og beste praksis	248
Oppsummering	249
Øvelsesoppgaver	251
Referanser	252

Del III

Styringssystemet

Kapittel 9 Visjoner og mål 257

Strategiske mål 257

 Kjennetegn på mål 258

Mål som visjon 259

 Det styringsmessig nyttige 260

 Forandring og forpliktelse 262

 Innhold og innpakning 262

 Et minne om fremtiden 265

Mål som rettesnor 266

 MBO 266

 Kritikken av målstyringen 267

 Mål eller overoppsyn – frigjøring eller tvangstrøye 269

Mål som søkeområde 272

 Søkeområde-mål 273

 Strekkmål 274

 Når både søkeområdet og veien frem er uklare 275

Oppsummering 276

Øvelsesoppgaver 278

Referanser 279

Kapittel 10 Oppdrag, prinsipper og verdier 281

Autoritet og gjennomføringsevne 282

Oppdrag 283

 Hva er kjernen i virksomheten? 283

 Oppdragets rammer 286

 Oppdrag som engasjerer – kulturidé 287

Prinsipper 287

 På leting etter *excellence* 288

 Åtte prinsipper 288

 Prinsipper for vekst og utvikling 289

 Nærmere om prinsippene i *Built to last* 290

Excellence-litteraturens svakheter 292

Grunnleggende verdier 292

 Myndige medarbeidere 294

 Verdibasert ledelse og psykologisk kontrakt 295

 Fra transaksjonsmodell til psykologiske belønninger 296

 Kontrollens onde sirkel 298

 Tillit eller beregning 299

 Liv og lære 301

Oppsummering 301

Øvelsesoppgaver 303

Referanser 304

Kapittel 11	Etiske spilleregler	307
	Etikk, legitimitet og autoritet	307
	Mer om legitimitet	308
	Etikk og juss	309
	Forretningsetikk	309
	Når etiske krav settes lik lovens krav	310
	Noen grunntanker hos Adam Smith	312
	Utenfor loven	314
	Når etiske krav går lenger enn lovens krav	316
	Interessenteorien	316
	Samfunnsansvar (corporate social responsibility – CSR)	318
	Norske lovpålagte rapporteringskrav	319
	Mediepress og lønnsomhet	319
	Felles verdiskapning	320
	Redefinisjon i stedet for redistribusjon	321
	Når etiske krav går lenger enn både lovens krav og lønnsomhet	323
	Pliktetikk	324
	Konsekvensetikk	324
	Sinnelagsetikk	325
	Uvitenhetssløret	326
	Den gylne regel	327
	Oppsummering	328
	Øvelsesoppgaver	329
	Referanser	330
Kapittel 12	Forretningsmodeller	333
	Hva er en forretningsmodell?	333
	En definisjon	334
	Selvforsterkende gode og onde sirkler	335
	Forretningsmodellinnovasjon	335
	Noen sorteringer	337
	Verdikjeder, verdiverksteder og verdinettverk	337
	Driverne i forretningsmodellen	338
	Teknologi, avhengighet og koordinering	338
	Grunnleggende elementer	339
	Verdi for kunden og for egen virksomhet	339
	Homomorfe og isomorfe modeller	340
	Aggregering, dekomponering og kontroll	341
	Ferdigskapte modeller	342
	Mekanismer for kundelojalitet	344
	Ryanair	345
	Historikk	345
	Kjernen i modellen	346
	De logiske premissene for Ryanair-modellen	348
	Selvutviklende modeller	348
	Makt til utkantene	349

eZ Systems	350
Forretningsidé og forretningsfilosofi	351
eZs forretningsmodell som økosystem	351
De grunnleggende logiske og dynamiske elementene i åpen kildekode og eZ	355
Oppsummering	357
Øvelsesoppgaver	358
Referanser	359

Del IV

Strategi, struktur og innovasjon

Kapittel 13 Strategi og struktur 365

Tradisjonell strategi–struktur–tenkning	365
Fra entreprenørorganisasjon til divisjonsstruktur	366
Mangfoldet av løsninger	368
Grunnleggende prioriteringer	370
Fornyelse og effektivitet	371
Det strategiske valget	372
Det organisasjonsmessige valget	373
Nærmere om organiske og mekanistiske strukturer	374
Det organiske og mekanistiske i moderne organisasjoner	374
Noen flere organisasjonsformer	375
Når det som ikke passer inn, må settes ut	376
Organisasjonskultur og strategi	378
Kjennetegn ved organisasjonskulturer	378
En sterk eller sunn organisasjonskultur	379
Nasjonal kultur og organisasjonskultur	379
Samarbeidsforhold som fremmer organiske arbeidsformer	381
Utenlandske eierforhold og internasjonale kontraktsforhold	382
Kultur, struktur og strategi	382
Personlighetstyper, kultur og struktur	383
Femfaktormodellen	383
Oversikt	387
Oppsummering	387
Øvelsesoppgaver	388
Referanser	389

Kapittel 14 Ambideksteritetsutfordringen 393

Fire hovedløsninger	394
Den klassiske løsningen – delt løsning	395
Skal separate løsninger ligge innenfor samme virksomhet?	396
Synergigevinster	396
Outsourcing og tap av kompetanse	397

Kontinuerlig utvikling – enhetlig løsning	398
Semistrukturen i en prosjektorganisasjon	399
Semistrukturer med virtuell samhandling	400
Dynamiske kapabiliteter og metarutiner	401
Kriser – og periodisk veksling	402
Teori om punktert balanse	403
Midtveispunkteringer	405
Hvorfor ikke snu i tide?	405
Krisefølelse og omstillingsvilje	406
Stiavhengighet og irreversibilitet	406
Styrte endringer	407
Ja takk, begge deler – kombinerte løsninger	409
Modellskifter	409
Innovasjonskrav og agility	411
Oppsummering	413
Øvelsesoppgaver	415
Referanser	416
Kapittel 15 Innovasjon, eksnovasjon og forandring	419
Noen innovasjonsdefinisjoner og klassifiseringer	419
Tekniske og organisasjonsmessige innovasjoner	420
Fotball eller stafett	421
Verdier og radikalitet	422
Arkitektoniske og systemkoblede innovasjoner	424
Fra enkeltinnovasjoner til innovasjonsstrømmer	425
Effektivisering av innovasjonsprosessen	427
Kreativitet og iverksettelsesevne	427
Emergens i innovasjonsprosessen	427
Oppfinnerdelen	429
Innovasjonsprosessen som en planleggbar handlingssekvens	429
Måter å være kreativ på	430
Iverksetterdelen	431
Ideen om kreativ ødeleggelse	432
Eksnovasjon	433
Stiavhengighet og eksnovasjon av forretningsmodell	435
Gi innovasjon en fair sjanse	437
Oppsummering	439
Øvelsesoppgaver	442
Referanser	443
Kapittel 16 Åpen innovasjon	447
Innovasjon og behovet for kunnskap	448
Mot en ny kunnskapsorden	448
Sosiale medier og interaksjon med eksterne interessenter	449
Utfordringer for et kunnskapsbasert perspektiv	450
Fra ressursbasert teori til et kunnskapsbasert perspektiv	451

Forankret kunnskap	452
Kunnskapen blir til mens du bruker den	453
Når organisasjonsgrensene bygges ned	453
Virtuelle organisasjoner	454
Arbeidsorganisering og identitet	456
Fra lukket til åpen innovasjon	457
Ja, takk, begge deler	458
Frivillige bidrag	459
Noen typeløsninger	460
Meklerroller og markedsformer	460
Basarmodellen og alternativene	462
Mer om de virtuelle mulighetene	464
Oppsummering	465
Øvelsesoppgaver	467
Referanser	468

Del V

Strategisk ledelse

Kapittel 17 Strategisk ledelse 475

Ulike typer kunnskap	475
Fra episteme og phronesis til management og leadership	477
Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	478
Sammenfatning av todelingen	479
Fra todeling til firedeling av ledelse	481
Competing values-paradigmet	482
Administrativt lederskap	484
Stifinnerlederskap	485
Oppfinnsomhet og dynamisk interaksjon	485
Microsoft	485
Google	486
Mentorlederskap	488
Mentorlederskap og personalforvaltning	489
Walking the talk	490
Energiserende lederskap	491
Økende tidspres – <i>time famine</i>	491
Interaksjon som gir flyt eller skaper forstyrrelser	492
Organisasjonsmessige rytmer	493
Individuell og kollektiv flyt	494
Strategiprosesser med rytme og flyt	495
Oppsummering	496
Øvelsesoppgaver	498
Referanser	499

Kapittel 18 Strategisk styring i offentlig sektor 501

Innledning	501
Rammevilkårene for den strategiske styringen	503
Strategisk tenkning i offentlig sektor	505
Strategiutforming og strategisk planlegging	510
Strategiers innhold	510
Iverksetting av strategisk styring	511
Vurdering av den strategiske styringens virkninger	513
Oppsummering	515
Øvelsesoppgaver	516
Referanser	517

Kapittel 19 Strategisk slagkraft i en turbulent verden 521

Den største utfordringen i vår tid	521
Mandatet	523
Første møte og første undersøkelser	524
Vekst og grenser for vekst	525
Moderniseringsoptimismen	525
Vekstens grenser	526
Fra harselas til fornyet interesse	528
Scenarioer for fossilt brensel	530
Energipriser og tilganger	531
Hva er <i>peak</i> produksjon?	532
Energi og økonomisk vekst	533
Kompleksiteten kommer på bordet – klima	534
Alternativene	534
Klimapanelet	536
En totrinnsrakett i klimaendringene	536
Politiske avtaler og reguleringer	538
Avtaleverket	538
De politiske og økonomiske interessene	539
Lysere toner	540
Alternative energiformer og energisparing	540
Fra et trusselperspektiv til et mulighetsperspektiv	542
Emergens og dynamikk i energimarkedene	543
Oppsummering og viktige spørsmål	545
Oppgaver	546
Referanser	547

Om forfatterne 548

Stikkordregister 550

Figur- og tabelloversikt

Figurer

Figur 1.1	Virkemidler for konkurransekraft i et historisk perspektiv	46
Figur 1.2	Oversiktsmodell. Varige rammer: Oppdrag, prinsipper, verdier	58
Figur 2.1	Røtter og påvirkninger bak strategisk ledelse	66
Figur 2.2	Strategisk design og iverksettelse	75
Figur 2.3	Produkt-marked-matrisen	77
Figur 2.4	Strategisk planlegging og kontroll	80
Figur 3.1	Femkreftermodellen – konkurransesituasjonen i en bransje	94
Figur 3.2	Porters generiske verdikjede	101
Figur 3.3	Porters oversikt over verdisystemet med mange virksomheter	102
Figur 3.4	Produksjonskostnader og transaksjonskostnader	105
Figur 3.5	BCG-vekstmatrise	111
Figur 3.6	Diamantmodellen	115
Figur 4.1	Uavhengige og avhengige variabler	135
Figur 5.1	Når utfordringer møtes med plan og kontroll	155
Figur 5.2	Planlagt og emergerende strategi	160
Figur 5.3	Når ledelsen gir fra seg kontroll for å få kontroll	171
Figur 6.1	Strategi som praksis-triangelet	184
Figur 7.1	Analytiske og intuitive oppgaver	204
Figur 8.1	Sirkulært resonnement	241
Figur 10.1	Tre kilder for autoritetsutøvelse	282
Figur 10.2	Transaksjonsmodellen av psykologisk kontrakt	296
Figur 10.3	Psykologiske belønninger og psykologisk kontrakt	297
Figur 10.4	Kontroll og overvåking undergraver psykologisk kontrakt	298
Figur 10.5	En dynamisk tillitsmodell	299
Figur 11.1	Etikk, legitimitet og autoritet	308
Figur 12.1	En mekanisme for kundelojalitet	344
Figur 12.2	Ryanairs forretningsmodell	347
Figur 12.3	eZs økosystem	352

Figur 12.4	Forretningsmodell som økosystem	353
Figur 12.5	eZs utviklingsfellesskap kombinert med forretningsmessige hensyn	353
Figur 12.6	Forretningsmodellen i praksis	354
Figur 12.7	eZs forretningsmodell	356
Figur 13.1	Entreprenørorganisasjon	366
Figur 13.2	Enkel funksjonsorganisasjon	367
Figur 13.3	Divisjonsstrukturen	367
Figur 14.1	Semistrukturen i Statoils IO-system	403
Figur 15.1	Oppfinnelse/opdagelse og iverksettelse	428
Figur 16.1	Internettbrukere på verdensbasis – fordelt på verdensregioner, 2012	448
Figur 16.2	Åpen innovasjon	457
Figur 17.1	Aristoteles' kunnskapshierarki	477
Figur 17.2	Competing values, rammeverk for effektivitetsmål	483
Figur 18.1	Rammeverk for strategi i offentlig sektor	504
Figur 18.2	Strategiers innhold	511
Figur 18.3	Nivå for iverksetting av strategisk planlegging og styring	512
Figur 19.1	Utopisme, moderniseringsteori og vekst	526
Figur 19.2	Eksempel på eksponentiell vekst etterfulgt av krise	528
Figur 19.3	Oljeprisindeksen 1987–2014, basert på Brent Blend	531

Tabeller

Tabell 1.1	Noen avveininger og motsetninger i strategifaget	56
Tabell 3.1	Porters tre generiske strategier	98
Tabell 5.1	Mintzbergs fem p-er for strategi	156
Tabell 5.2	Kjennetegn ved komplekse adaptive systemer	169
Tabell 7.1	Hvor god er strategien? Ti kriterier for å bedømme strategien	201
Tabell 7.2	Oppgavetyper og løsningsansvar	205
Tabell 8.1	Oversikt over attribusjonsmønstre	234
Tabell 8.2	Fordreining og mottiltak	245
Tabell 10.1	Klassifikasjon av goder	285
Tabell 10.2	Antatte og faktiske varige verdier	290
Tabell 13.1	Avhengighet, koordinering og organisering	370
Tabell 13.2	Strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og personlighet	386
Tabell 14.1	Fire hovedløsninger på ambideksteritetsutfordringen	395
Tabell 15.1	Arkitektoniske og modulære innovasjoner	425
Tabell 16.1	Prinsipper for lukket og åpen innovasjon	458
Tabell 16.2	Oversikt over eksterne samhandlingsmodeller for innovasjon	463
Tabell 17.1	Den horisontale todelingen av lederkompetanser	480
Tabell 17.2	Fire dimensjoner av ledelse	483
Tabell 18.1	Mintzbergs rammeverk med fem strategidefinisjoner og 10 strategiskoler	506