

STRATEGI KONSERN, FORRETNINGS- ENHETER OG NÆRINGSKLYNGER

**Knut Haanæs og Sverre Steensen
The Boston Consulting Group**

30. mai, 2001

AGENDA

Hva er strategi?

Posisjonering som strategisk utfordring

Kompetanse og innovasjon som strategisk utfordring

Læring fra et verdiskapende Norge

Oppsummering

AGENDA

Hva er strategi?

Posisjonering som strategisk utfordring

Kompetanse og innovasjon som strategisk utfordring

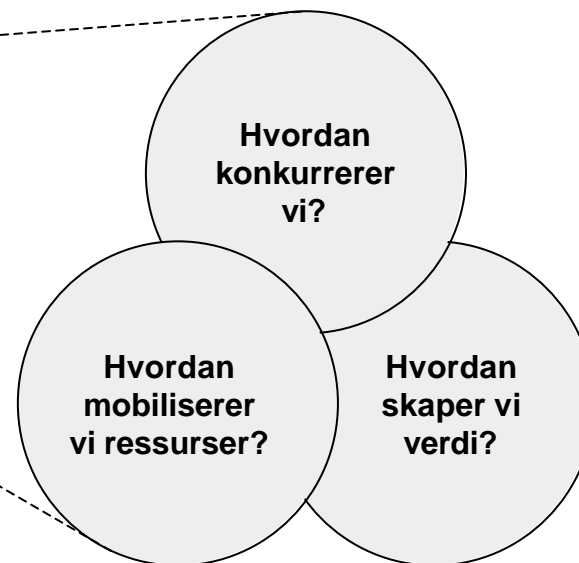
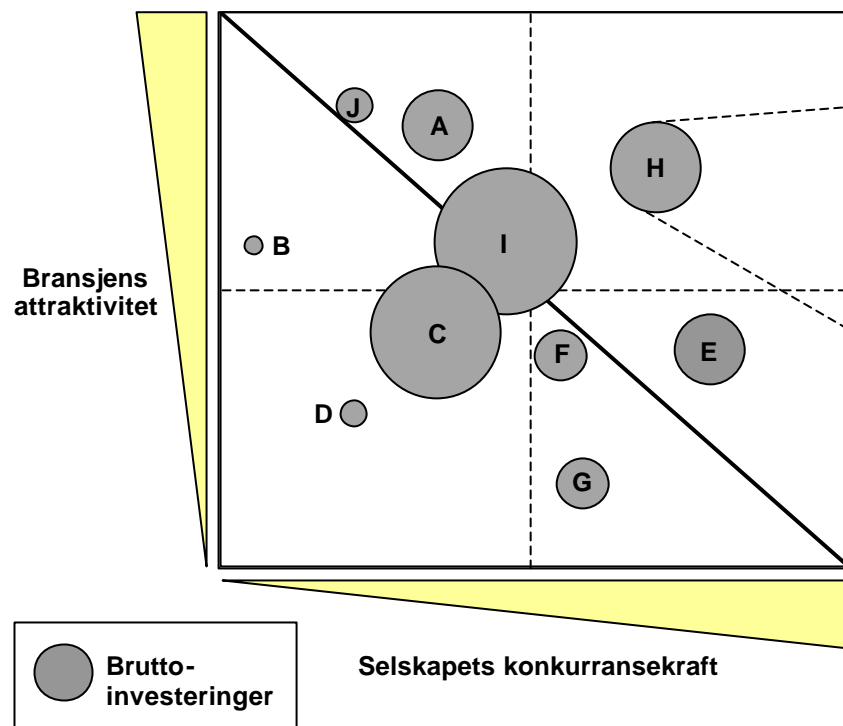
Læring fra et verdiskapende Norge

Oppsummering

STRATEGI ER VALG

1 Valg på portefølje nivå

2 Valg innenfor forretningsenhet



Bedrifter som er gode til å ta tydelige valg skaper mer verdi for aksjonærene

VALG KAN HA STORE KONSEKVENSER

Himmelsk helvete for Iridium

Av ØYVIND FINSTAD

Oslo

Satellitt-telefonoperatøren Iridium går mot konkurs. For eierne er det himmelske eventyret de trodde på, blitt et økonomisk helvete.

Iridium klarer ikke kravene for å få utsatt nedbetaling av et banklån på nesten seks milliarder norske kroner (800 millioner dollar).

Ledelsens melding om betalingsproblemene medførte at Iridium-aksjen med en gang stupte med 40 prosent. I løpet av det siste året har aksjekursen til Iridium sunket med 80 prosent. Ifølge nyhetsbyrået Bloomberg spekuleres det nå om hvorvidt selskapet går konkurs.

Selskapet klarer ikke å betjene den økonomiske driften av

sine 66 lavbanesatellitter som går rundt jorden.

I begynnelsen av april gikk Iridiums finanssjef av, og en krisepakke ble lansert.

Kravet var at innen utgangen av mai skulle selskapet ha minst 51.000 kunder og 30 millioner i akkumulerte inntekter for å få utsatt tilbakebetalingen på banklånet.

Etter første kvartal lå kundetallet såvidt over 10.000, mens inntektene endte på kun 11 millioner kroner, som resulterte i et tapssluk på 3,9 milliarder kroner. Selskapet budsjetterte opprinnelig med 300.000 kunder i løpet av første driftsår.

Iridium har siden åpningen av sitt satellittnett hatt problemer med å få gode nok telefoner på markedet, og har slitt med et dårlig salgnett.

Den eneste positive nyheten Iridium har hatt så langt er en storkontrakt på 1,7 milliarder kroner fra den amerikanske regjeringen, kanalisert gjennom Motorola.

Ifølge Iridiums ledelse forhandler den med sine eiere for å unngå konkurs. Selskapet hadde en gjeld på vel 23 milliarder 31. mars.

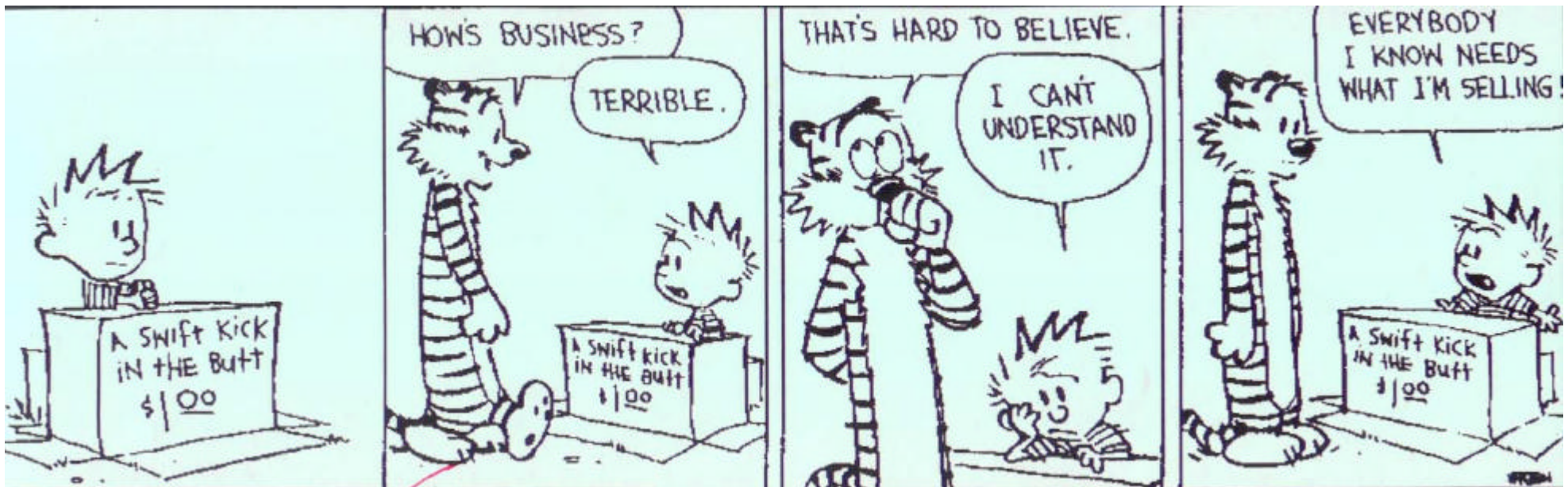
Motorola er største aksjonær med en eierandel på 19,5 prosent av selskapet.

I kjølvannet av selskapets problemer har Iridium også mistet flere nøkkelpersoner. Øverste leder forlot selskapet etter en krangel med styret for to måneder siden, og har senere fått følge av topplederne for økonomi og markedsføring.

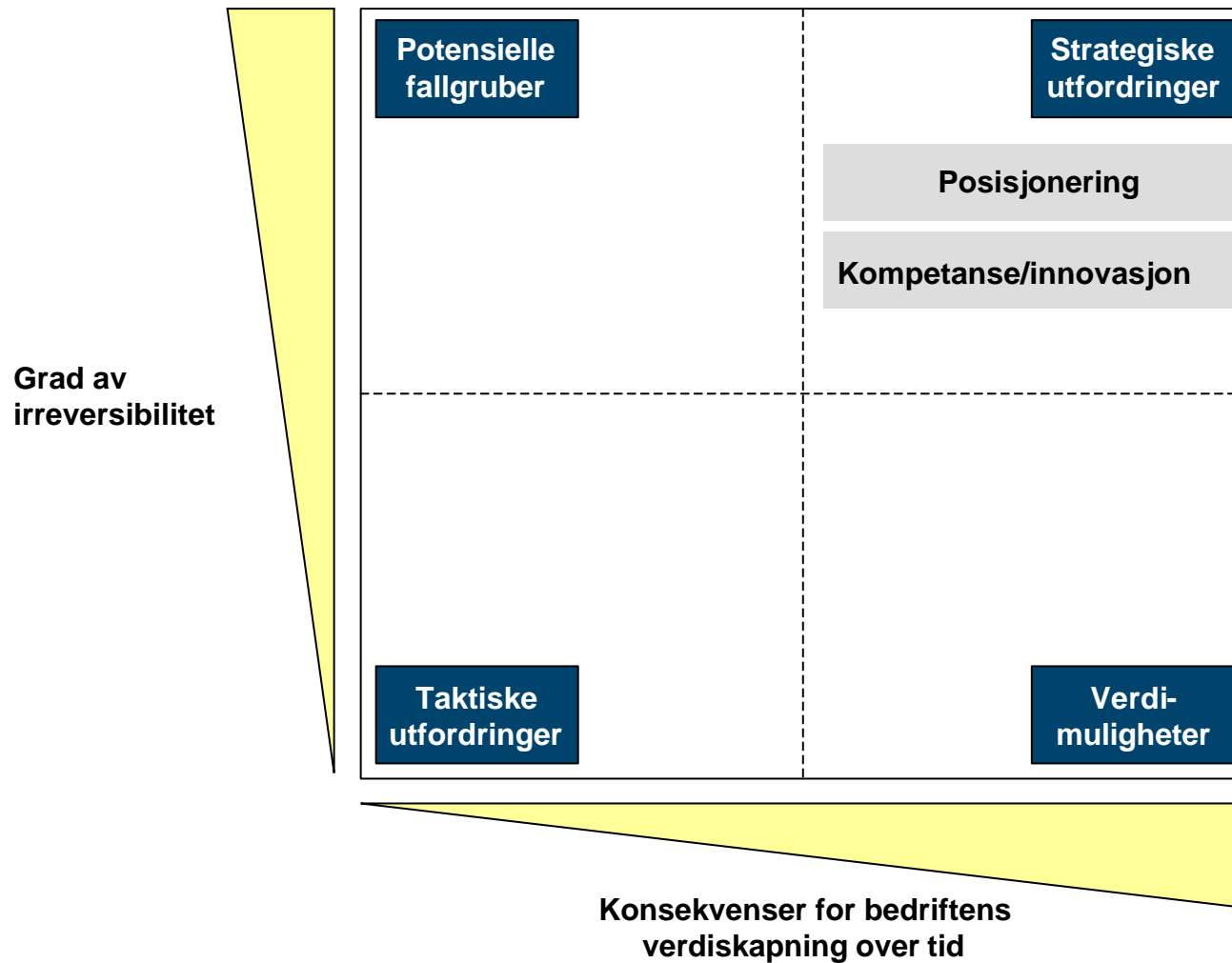
oyvind.finstad@dn.no

Dagens Næringsliv, 19. mai 1999

MAN MÅ OGSÅ KUNNE TREKKE UT VERDIEN SOM SKAPES



POSISJONERING OG KOMPETANSE/INNOVASJON ER TO VIKTIGE STRATEGISKE UTFORDRINGER



Posisjonering og balansen mellom kompetanse og innovasjon er strategiske utfordringer

AGENDA

Hva er strategi?

Posisjonering som strategisk utfordring

Kompetanse og innovasjon som strategisk utfordring

Læring fra et verdiskapende Norge

Oppsummering

ULIKE FORMER FOR VERDISKAPNING KREVER ULIKE POSISJONERINGSSTRATEGIER

Produksjon 



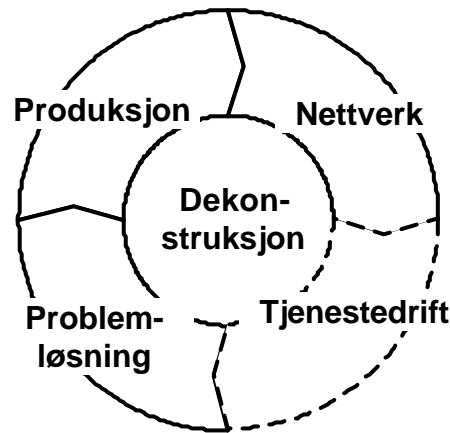
HYDRO
SONY
NOKIA
CONNECTING PEOPLE
Ford

Nettverk 



telenor
ZURICH
eBay™
NASDAQ

AOL Time Warner



Problemløsning 



Norconsult
BAHR
Goldman Sachs
THE BOSTON CONSULTING GROUP

Tjenestedrift 



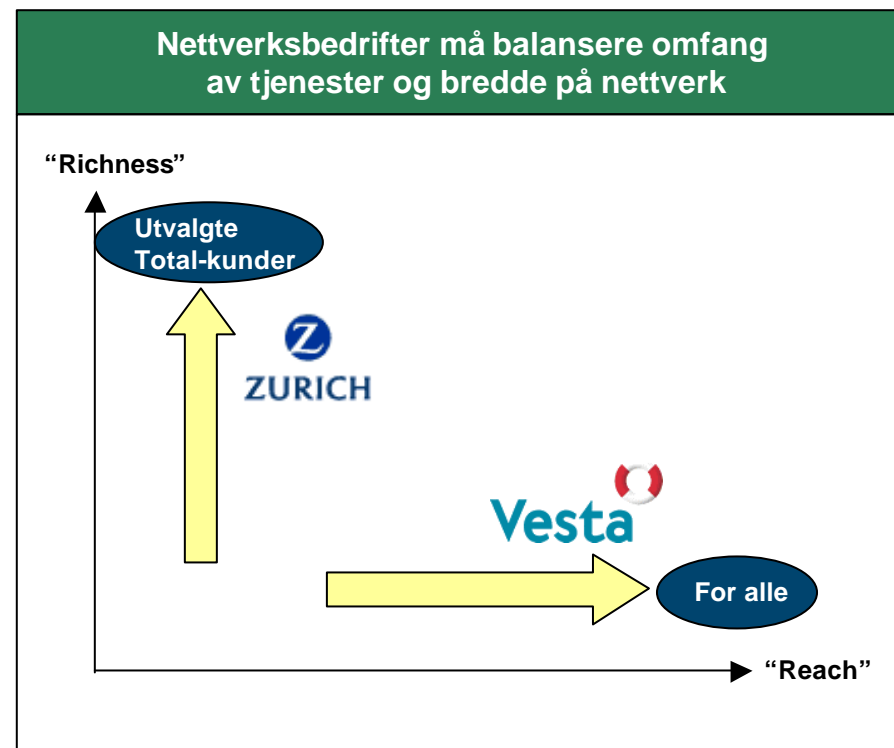
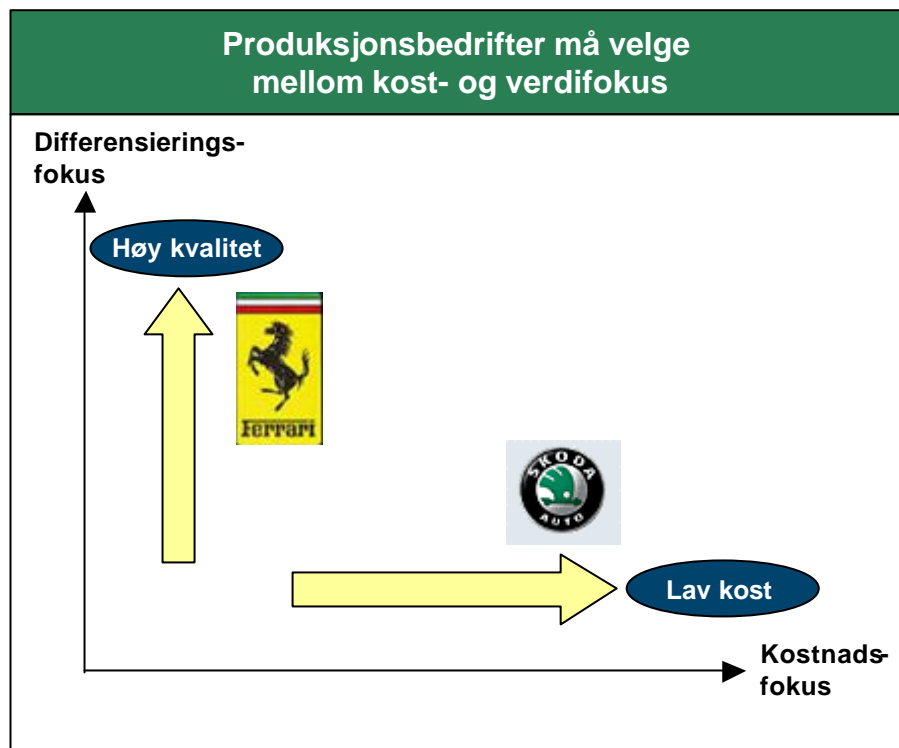
IBM
TeleComputing
- making IT easier
EDS
SECURITAS

**Fremvekst av nye verdiskapingsmodeller
driver dekonstruksjon av bransjer**

FORSKJELLER MELLOM VERDISKAPNINGSFORM FØRER TIL ULIKE VALG

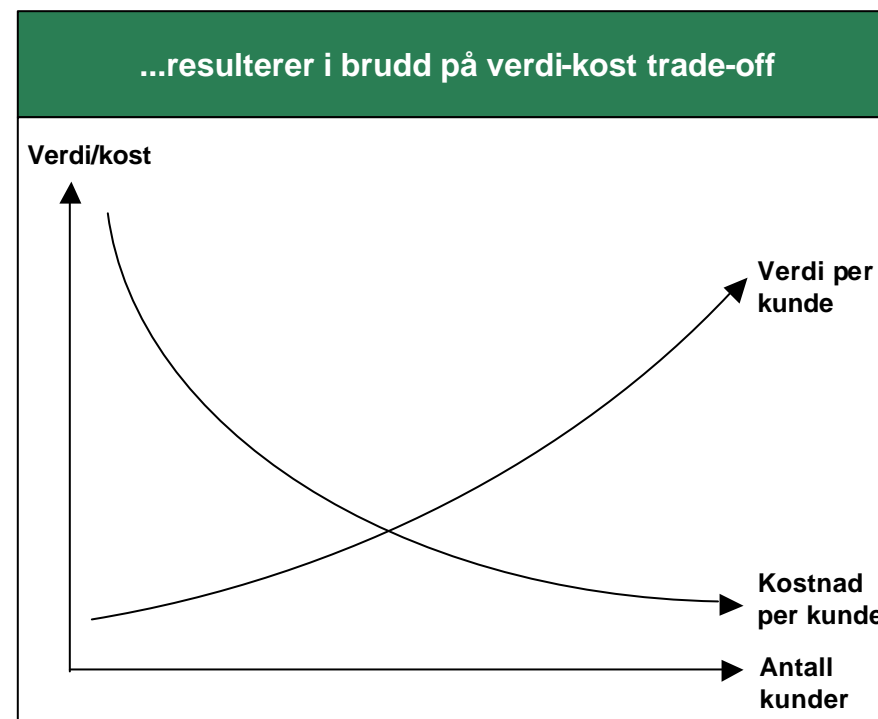
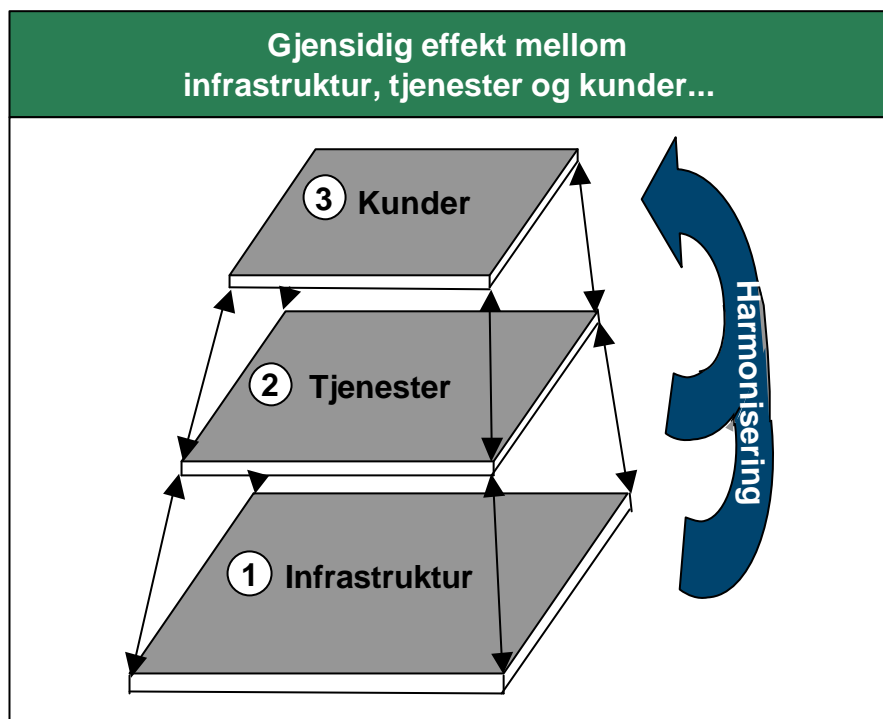
Produksjon

Nettverk



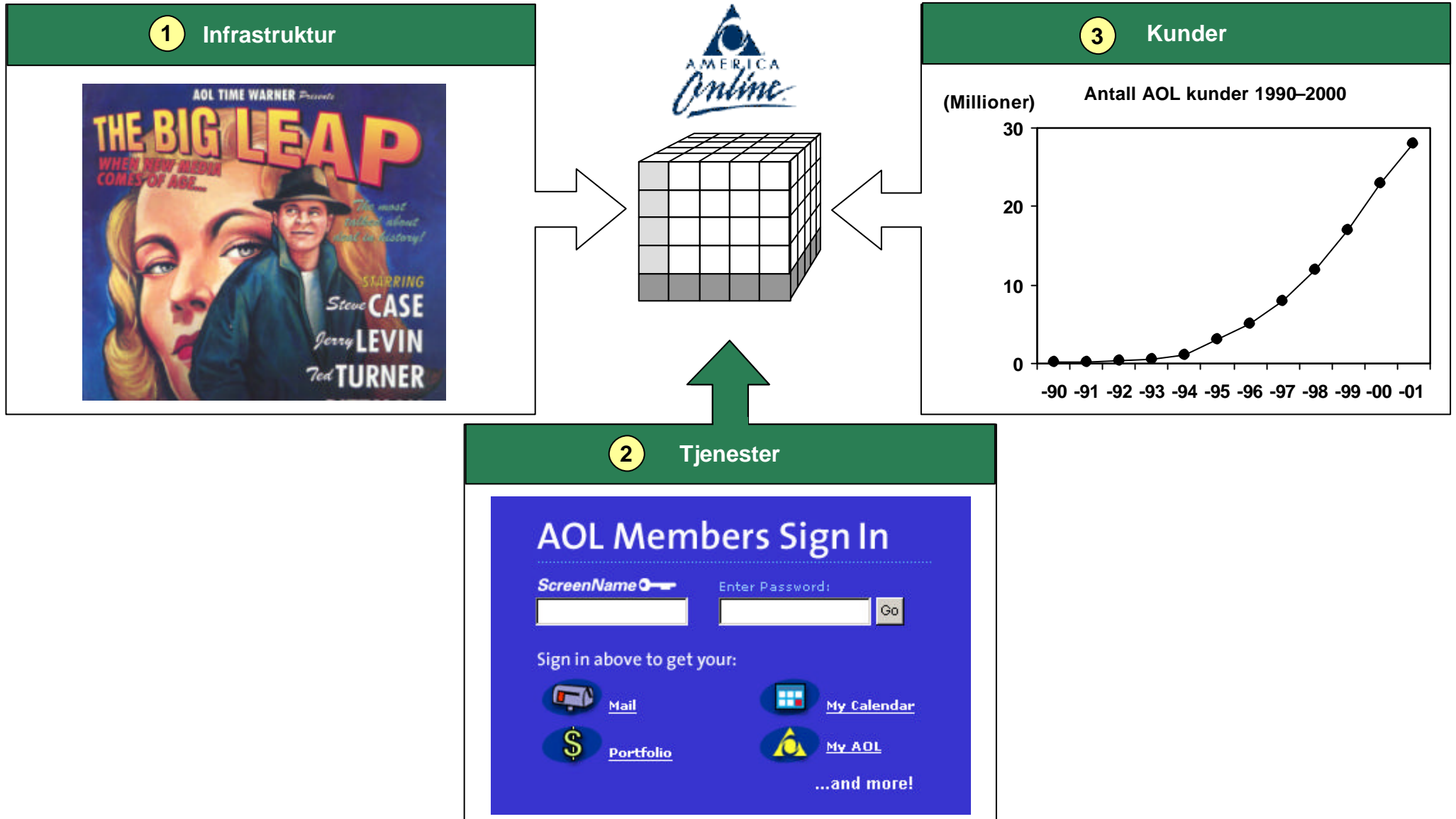
Verdien av nettverk drives av medlemsmassen

SAMSPILLET MELLOM INFRASTRUKTUR, INNHOLD OG KUNDER SKAPER VERDI I NETTVERKSSELSKAPER



Verdien av nettverk drives av størrelse og sammensetning av medlemsmasse

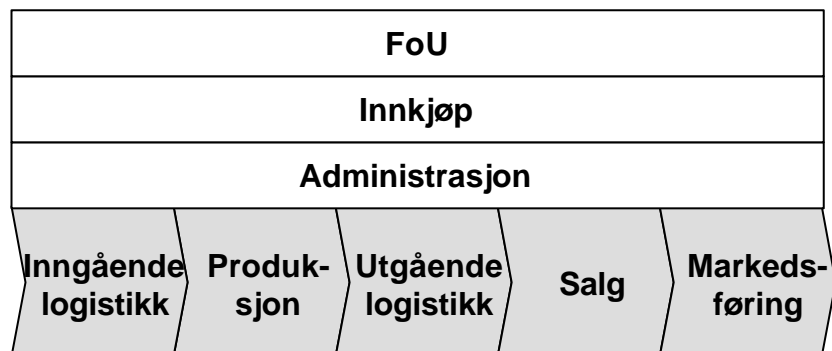
AOL TIME WARNER BYGGER VERDI PÅ KUNDENETTVERKET GJENNOM TRE AKSER



HVORDAN VERDISKAPNINGS-RAMMEVERKET SKAPER VERDI – VERDIKJEDE

Eksempel fra tradisjonell industribedrift

Verdikjeden som ble benyttet for å forstå verdiskapningen



Erfaringer med bruk av verdikjede

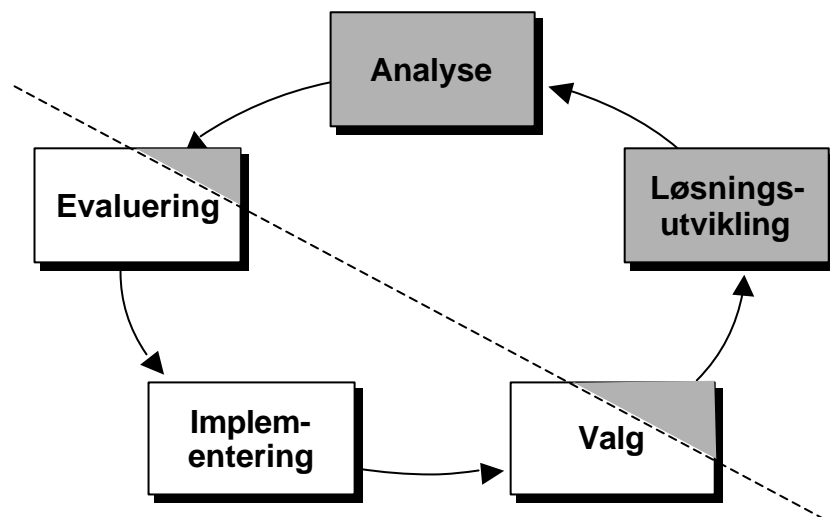
- + Enkelt å strukturere
- + Bedriften var funksjonelt organisert på samme måte
- + Forståelse av kostnadsdrivere
- + Bedriften kjente igjen rammeverket
- + Lett for bedriften å følge analysene
- Forenkling av aktiviteter
- Passer ikke for alle bedrifter

**Verdikjede rammeverket fungerte godt både
for å forstå bedriften og for å strukturere**

HVORDAN VERDISKAPNINGS RAMMEVERKET SKAPER VERDI – PROBLEMLØSERE

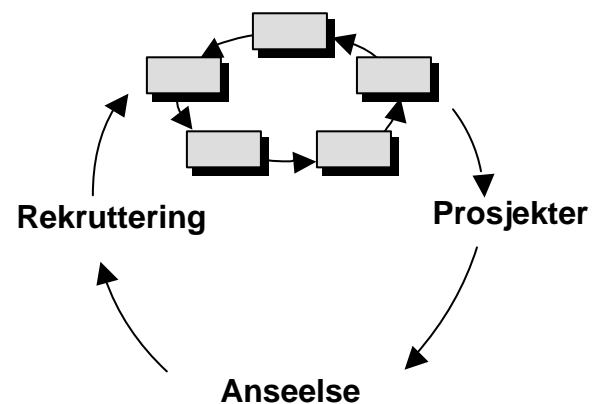
Eksempel Konsulentselskaper

Fokus på analyse og løsningsutvikling



Erfaring med bruk av problemløsning rammeverket

- + God forståelse for verdidrivere som anseelse og kompetanse



- + Analyse basert på verdikjede gir mindre verdi
- + Enkelt og forstå

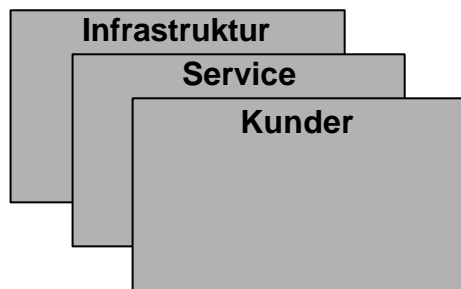
**Verdiskapnings rammeverket gir god forståelse
for hvordan verdi skapes i konsulentselskaper**

HVORDAN VERDISKAPNINGS-RAMMEVERKET SKAPER VERDI – NETTVERK

Eksempler fra Telecom

Nettverk rammeverket ble brukt, men ikke vist

Jeg tenkte verdiskapning som nettverk

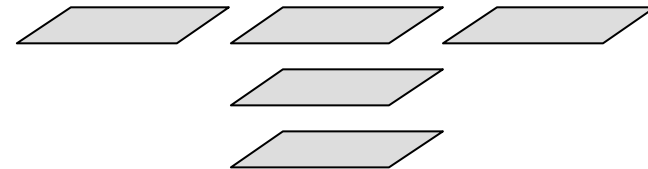


...de tenkte verdikjede



Erfaring med bruk av verdinettverket

- + Forståelse av verdidrivere
- + Forståelse av hvordan verdi skapes horisontalt og vertikalt



- Nytt rammeverk
- Ny måte å tenke på

**Nettverk rammeverket ga stor verdi
uten at det ble benyttet direkte**

AGENDA

Hva er strategi?

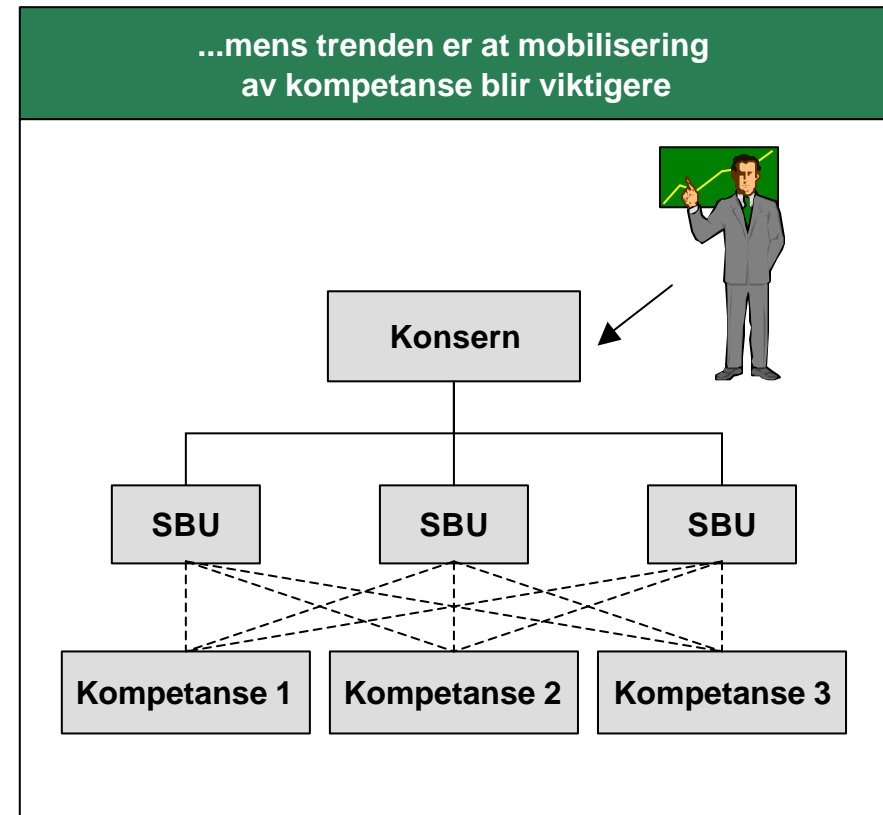
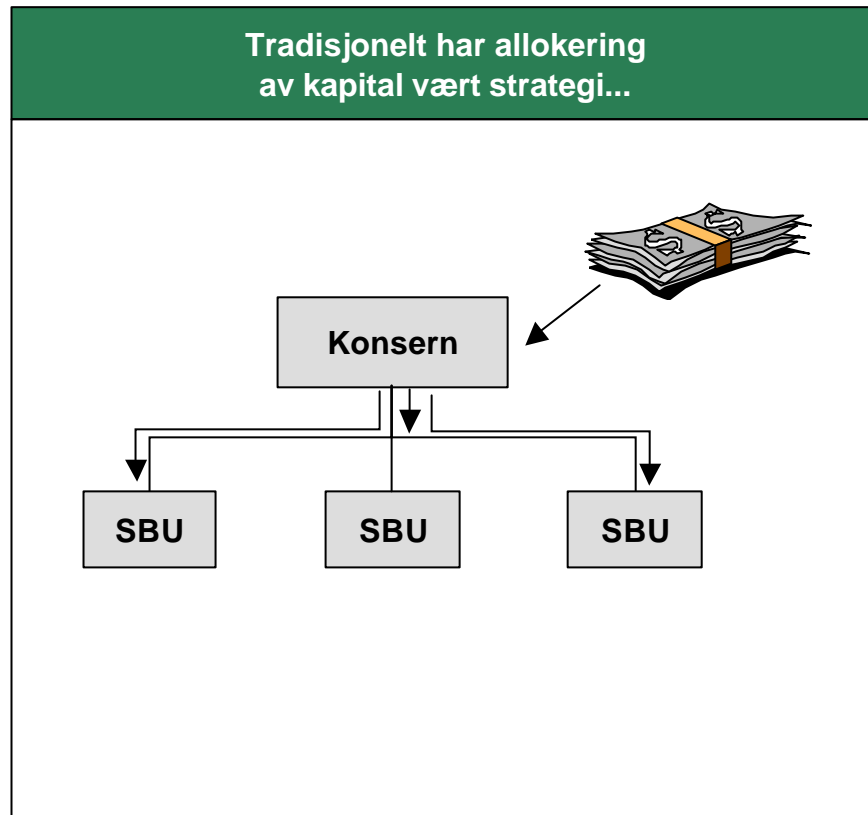
Posisjonering som strategisk utfordring

Kompetanse og innovasjon som strategisk utfordring

Læring fra et verdiskapende Norge

Oppsummering

TREND MOT KOMPETANSE SOM KNAPP RESSURS MED STORT POTENSIALE TIL Å SKAPE UNIKHET



De viktigste strategiske valgene omhandler de knappe ressursene

KOMPETANSEUTFORDRINGEN LIGGER I Å SKAPE EKSTRAORDINÆR VERDI MED ORDINÆRE RESSURSER

32 sport TORS DAG 23. O

Fra ordinær til spektakulær

I Lillestrøm var André Bergdølmo ordinær. I Rosenborg er han innimellom spektakulær. Hvorfor?

BERTIL VALDERHAUG
Trondheim

– Det er lett å spille godt på et lag som vinner hele tiden. Her i Rosenborg går alt på skinner. Hvis vi slapper av på trening, så er Nils Arne Eggen der med en gang og strammer oss opp, sier André etter en ny internasjonal kamp for Rosenborg.

«Her i Rosenborg går alt på skinner»

André Bergdølmo

På Lerkendal i går kveld var den tidligere Lillestrøm-backen en av banens enere da Porto ble slått 2-0 i tredje spilleomgang av Mesterligaen. I det trønderske vinterværet spilte den langbente 26-åringen fra Romerike på hele sitt register. Han ruvet i duellene, var frekk og ivrig offensivt. Ja, han lyk-

tes med det meste han foretok seg.

– Skikkelig gøy å være med på dette. Vi spilte dem trill rundt, kommer det med et stort smil fra André.

– Har du spilt en bedre kamp?

– Nei, det tror jeg ikke. Men som sagt. Det er lett å spille bra når alle andre gjør det samme, sier mannen som laget ni mål på 133 kamper for Lillestrøm.

Mens gamle lagkamerater i Lillestrøm (de få som er igjen av dem i klubben) venter på at roen skal senke seg over Åråsen, storkoser André seg i nye omgivelser i Trondheim. Han har glidd godt inn i RBK-sjef Nils Arne Eggens lagmaskineri.

– Er du blitt en bedre spiller i løpet av dette året i Rosenborg?

– Ja, jeg har fått mer forståelse for småspill. Jeg ser hvor medspillerne løper og klarer fortere å orientere meg.

André står bokført med tre A-landskamper. Fortsetter han å imponere på Rosenborgs venstreback, vil han sparke seg inn som en utfordrer til plass i neste års VM-tropp.

– Når du spiller fotball på dette nivået, er det selvsagt klart at du har ambisjoner om landslagsspill, sier han.



Rosenborg-jubel. André Bergdølmo kunne på ny slippe jubelen løs sammen med sine nye lagkamerater – her ved Bent Skammelsrud (t.v.) og Harald Martin Brattbakk.

FOTO: TRYGVE INDRÉJID

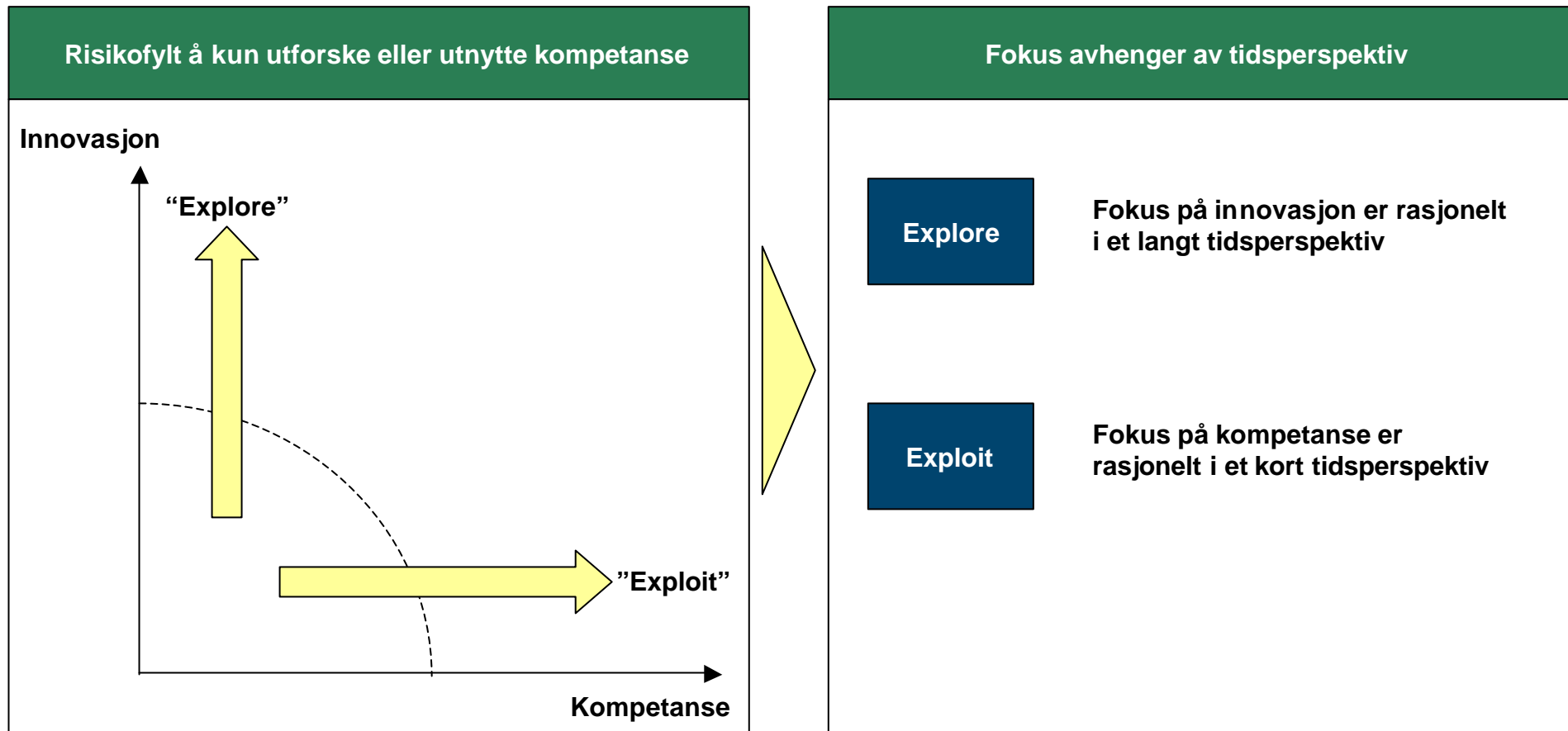
KOMMENTAR

Frihet gjør RBK bedre

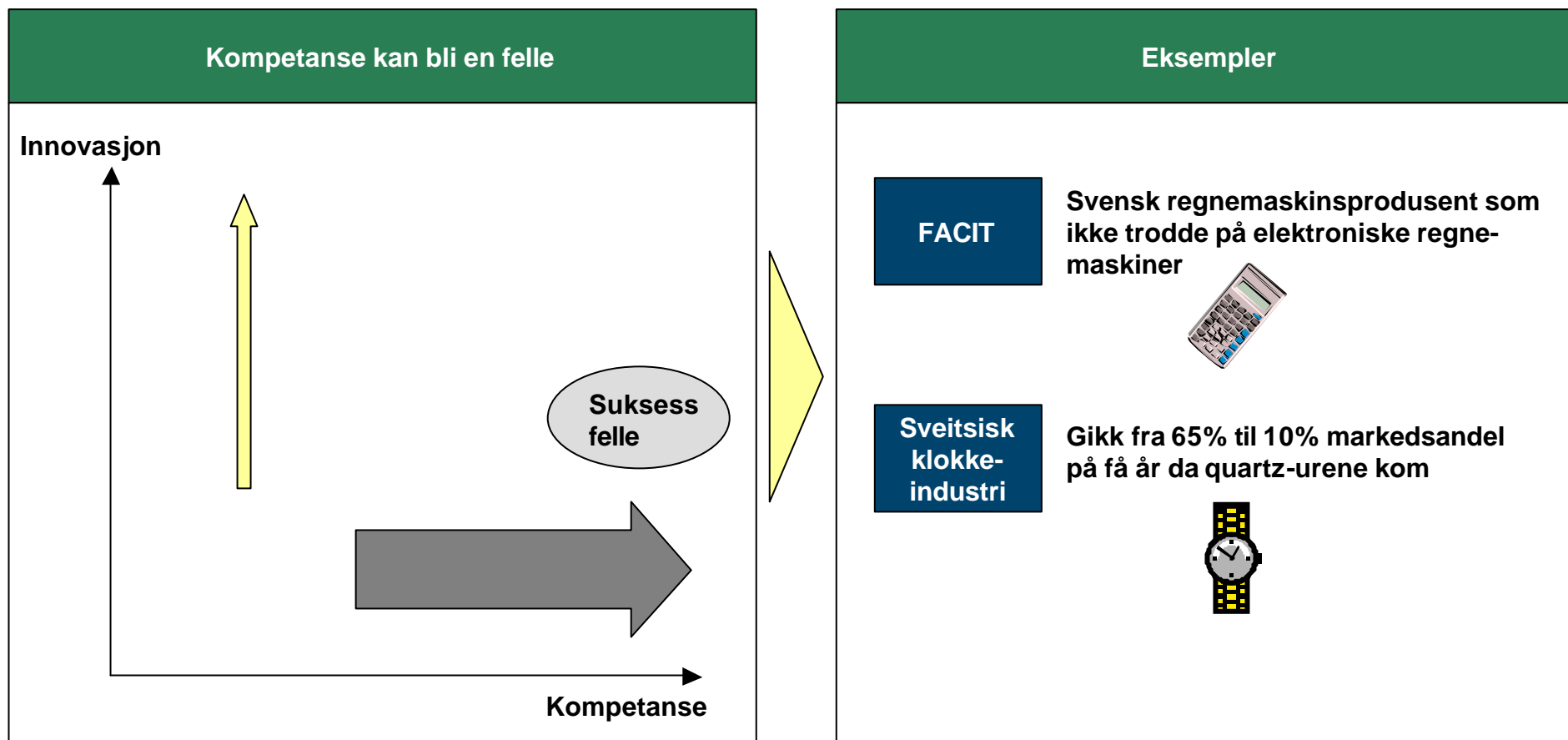
John Carew har fått noe så uvanlig som frihet i Rosenborg. Han slipper den smertefulle prosessen alle nykommere må gjennom for å tilpasse seg

Aftenposten

DEN FUNDAMENTALE KOMPETANSE-UTFORDRING ER Å BALANSERE UTFORSKNING OG UTNYTTELSE

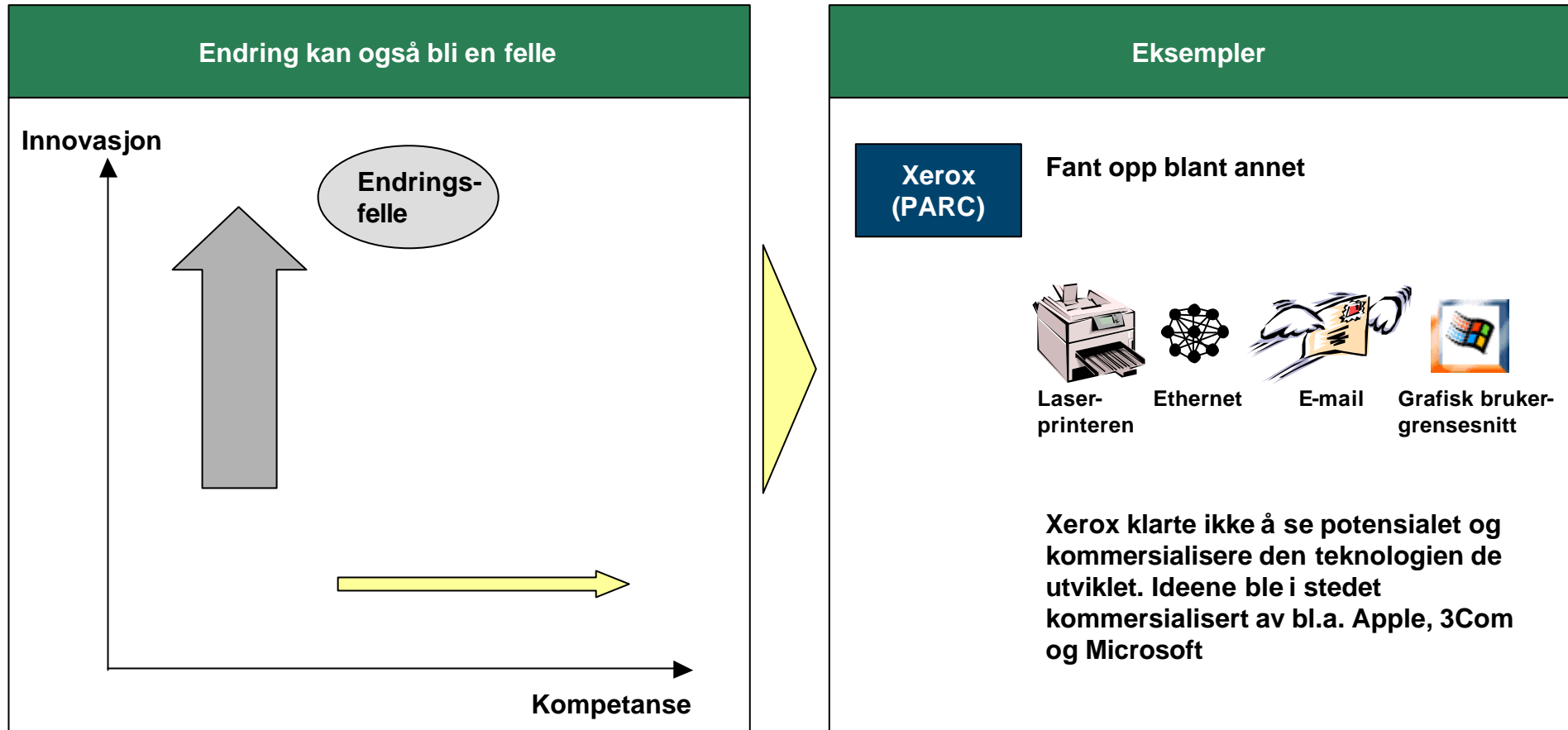


ALL KOMPETANSE VIL BLI IRRELEVANT HVIS DEN IKKE UTVIKLES



“Destroyyourbusiness.com” er nødvendig – Ikke kun i GE

FOR MYE FOKUS PÅ INNOVASJON GIR HØYE KOSTNADER OG DÅRLIG AVKASTNING PÅ UTFORSKNINGEN



Suksess i innovasjon krever tålmodighet og stahet

AGENDA

Hva er strategi?

Posisjonering som strategisk utfordring

Kompetanse og innovasjon som strategisk utfordring

Læring fra et verdiskapende Norge

Oppsummering

NORSKE BEDRIFTER HAR BÅDE ET INNOVASJONS- PROBLEM OG ET PRODUKTIVITETSPROBLEM...

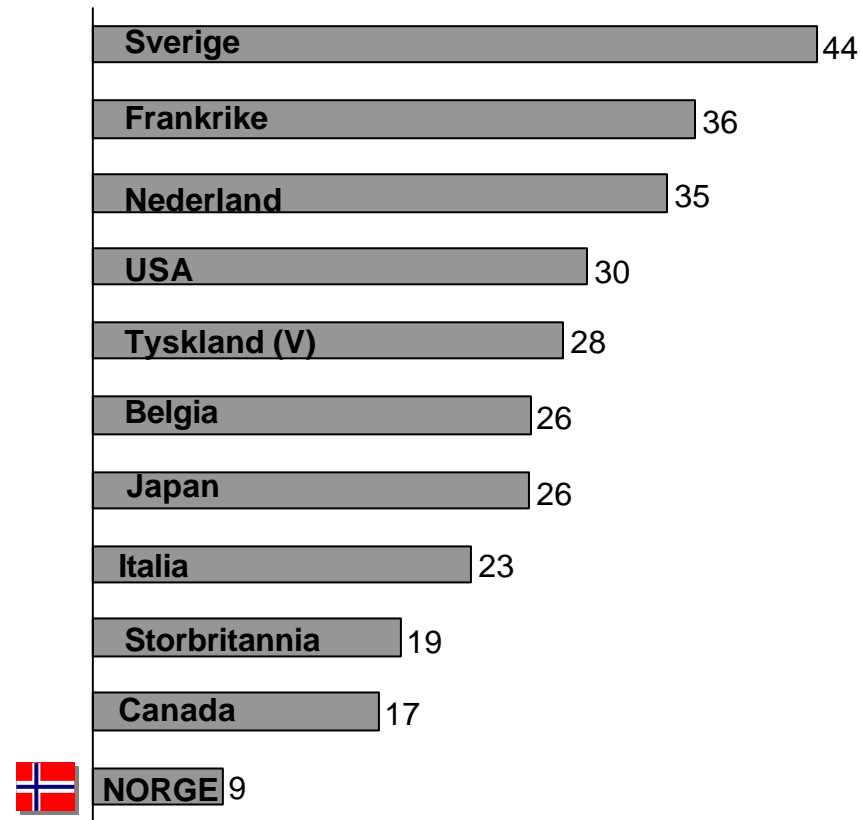
Innovasjon i Norge under EU gjennomsnittet

- Få innovative foretak (48%)
- Lav innovasjonsintensitet (2,7%). Svenske foretak bruker 7%
- Færre norske innovative produkter (20%). OECD gjennomsnitt 31%.
- Små bedrifter vokser ikke (3% står for 60%)

Norsk næringsstruktur en del av problemet

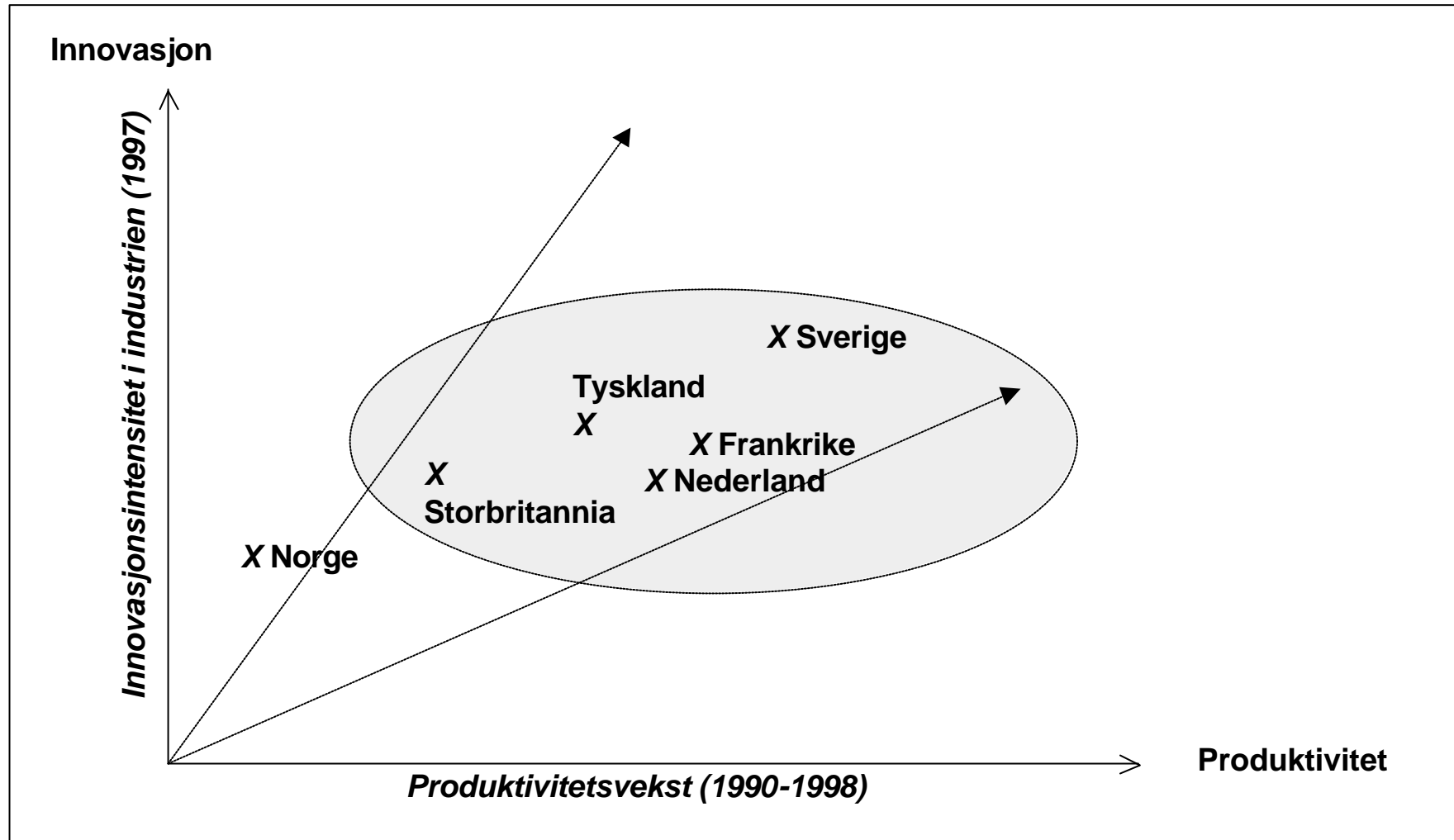
Kilde: Norges Forskningsråd (1999); Olav Spilling (1999)

Vekst i produktivitet, 1990-1998

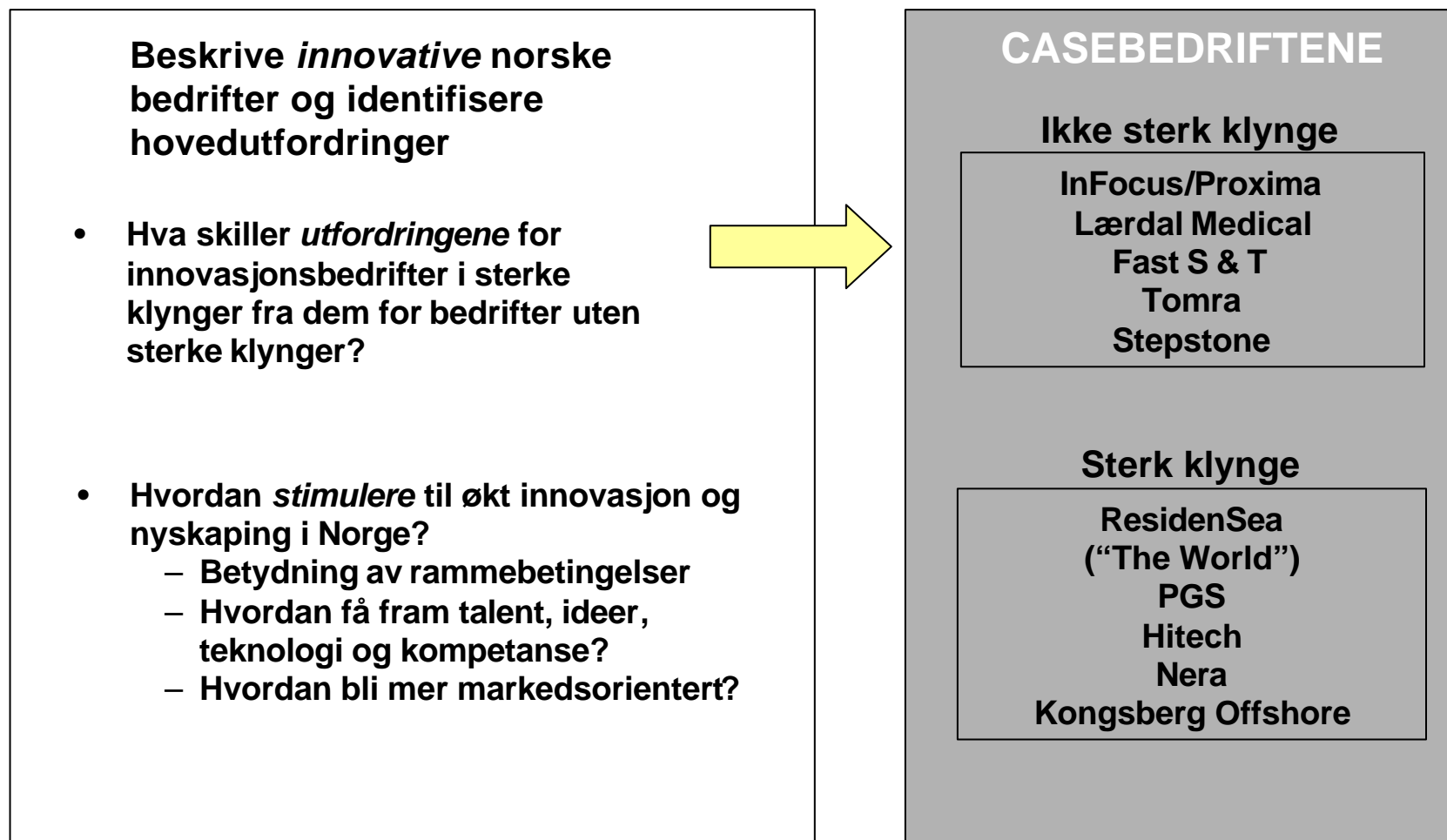


Kilde: US Department of Labor, Bureau of Statistics, Monitor Company

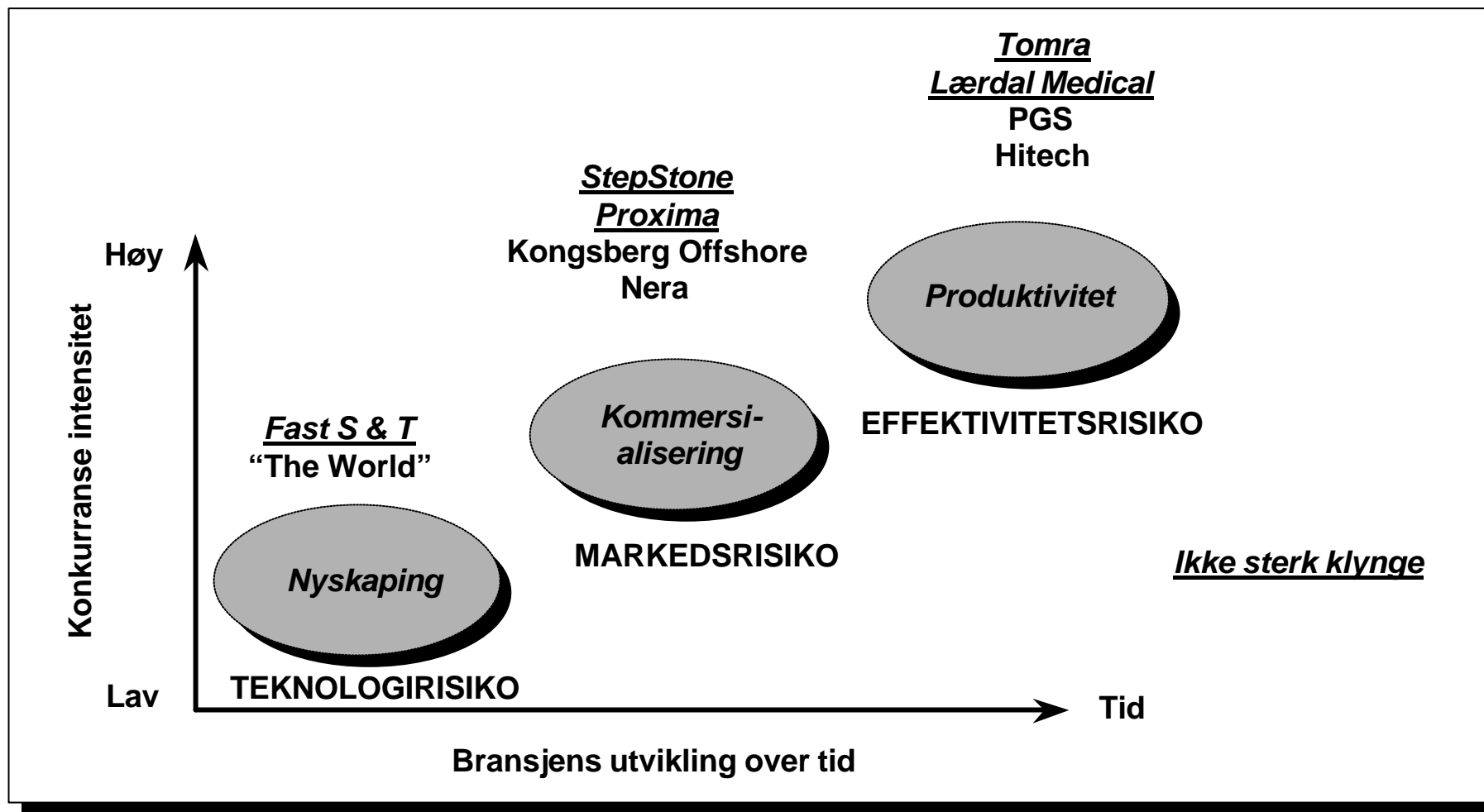
...OG DET BLIR IKKE BEDRE



CASESTUDIER AV INNOVASJONSBEDRIFTER I NORGE



INNOVASJONSBEDRIFTER HAR ULIKE UTFORDRINGER

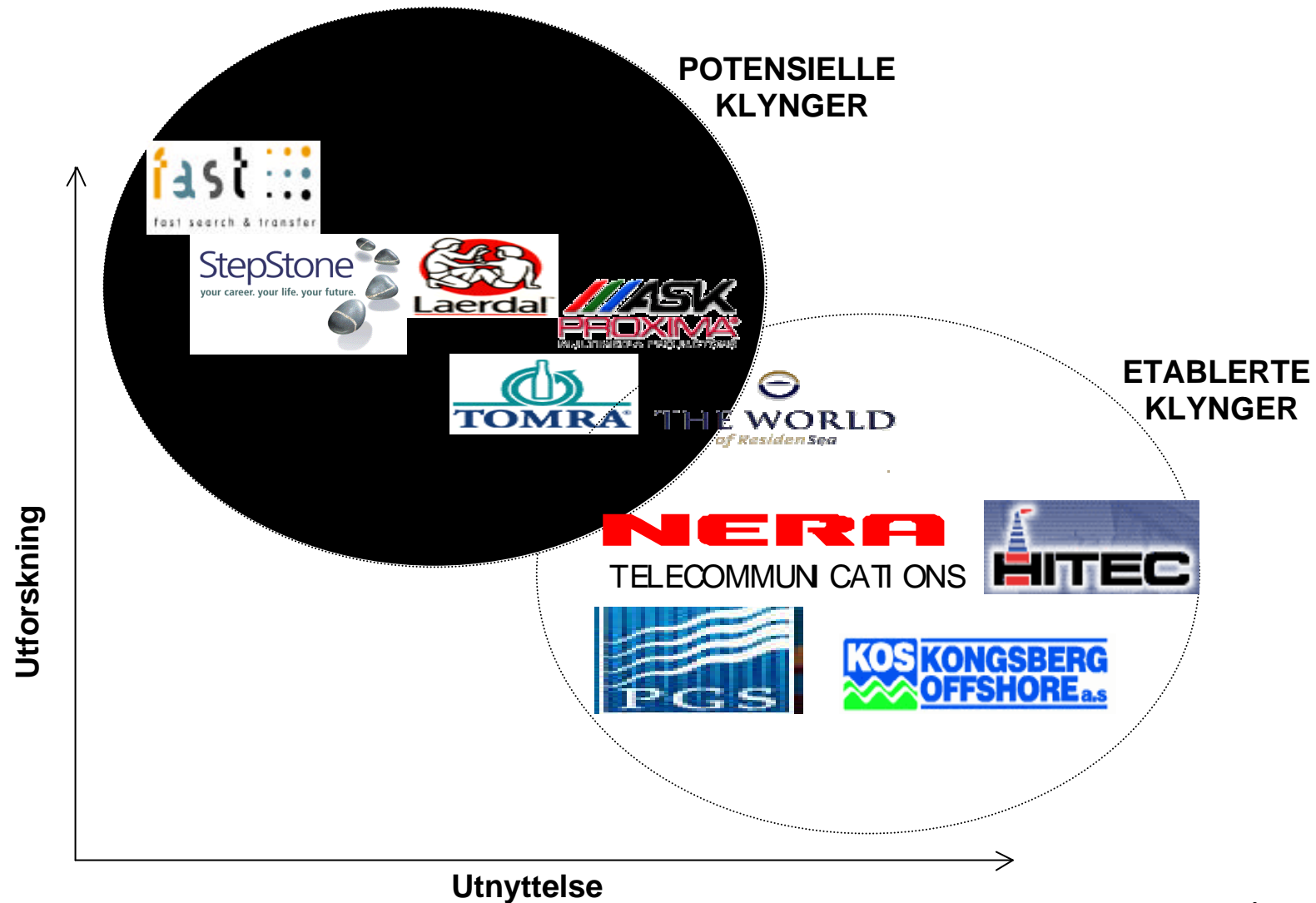


Kilde: Haanæs og Fjeldstad (2000); Et verdiskapende Norge – Handelshøyskolen BI

Presentasjon BI 29 Mai, 2001.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

STERKE KLYNGER - KOMPETANSEFELLER?



Basert på March (1991)

Kilde: Et verdiskapende Norge – Handelshøyskolen BI
 Note: Basert på March (1991)
 Presentasjon BI 29 Mai, 2001.ppt

NORGE *KAN* SKAPE VERDENsledende TEKNOLOGIER, IDEER OG BEDRIFTER

Norske bedrifter bedre på nyskaping enn kommersialisering

Innovasjonsbedrifter søker klynger for kjerneaktivitet

- **Innovasjonsbedrifter internasjonalsiserer**

Hvis det ikke finnes kunnskapsmiljøer i Norge, vil ikke aktiviteten forbli her

Innovasjonsselskaper skaper ringvirkninger

- **Tomra har skapt en “miniklynge”**
- **Kompetanser lever lengre enn bedrifter (Norsk Data)**

Innovasjon utenfor eksisterende klynger er roten til nye klynger

- **Også mellom etablerte klynger**
- **Norske klynger mangler radikal innovasjon!**

Mulighet for problemløsning og formidling innen sterke klynger

Norge *kan* skape verdensledende teknologier, ideer og bedrifter!

AGENDA

Hva er strategi?

Posisjonering som strategisk utfordring

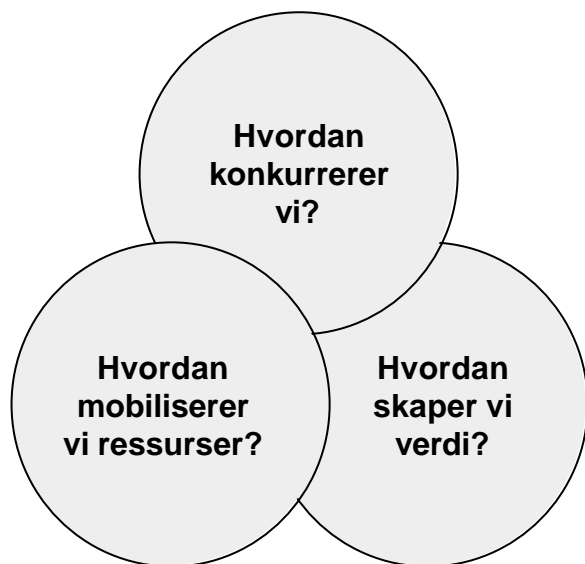
Kompetanse og innovasjon som strategisk utfordring

Læring fra et verdiskapende Norge

Oppsummering

STRATEGI ER VALG: FORRETNINGSENHET

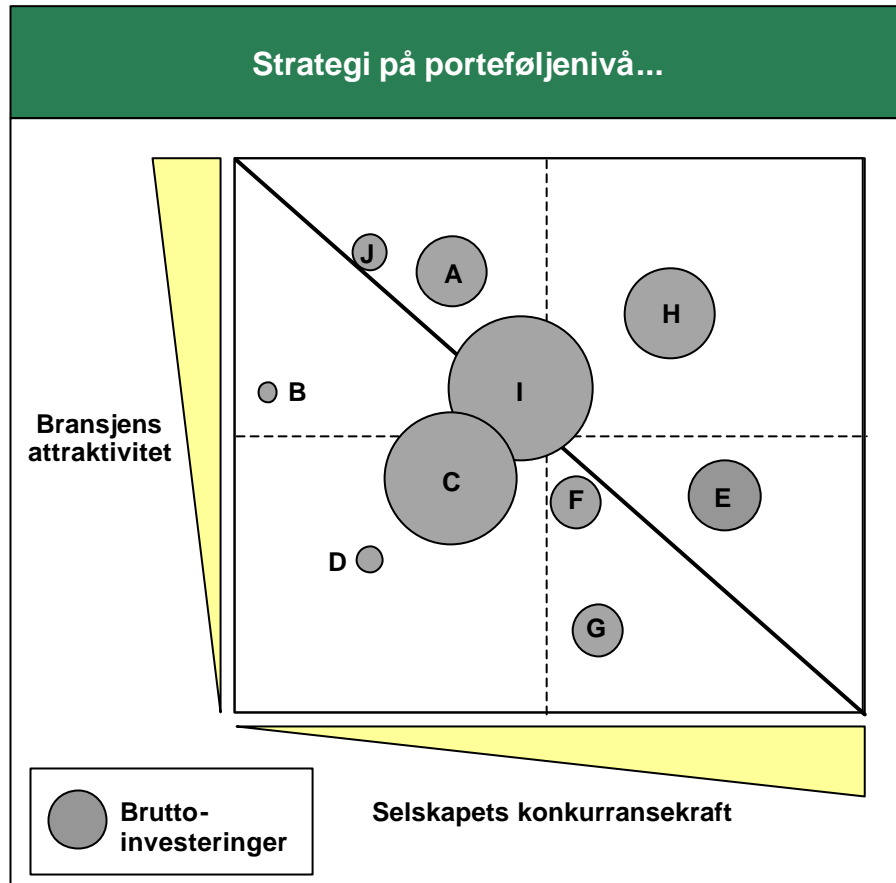
Strategi på forretningsenhetsnivå i nettverk...



...innebærer viktige valg

- 1 Identifikasjon av dominerende verdiskapningsform
- 2 Posisjonering ved å balansere omfang av tjenester og bredde på nettverk
- 3 Tidsperspektiv ved å balansere utforskning og utnyttelse av kompetanse
- 4 Sanering av kompetanser, teknologier og tjenester før de blir irrelevante
- 5 Prioritering av investeringer i nettverk "roll-out" i forhold til potensiell verdiskaping

STRATEGI ER VALG: PORTEFØLJE



...innebærer et sett av valg

- 1 Identifikasjon av dominerende verdiskapningsform
- 2 Identifikasjon av synergier på tvers av forretningsenhetene
- 3 Balanse mellom kort og lang sikt i porteføljen
- 4 Mobilisering av kompetanse på tvers av enheter
- 5 Klar definisjon av rollen til senteret—og dets rolle i verdiskapningsprosessen
- 6 Exit og inngangsavgjørelser