

FORETAKSSTRATEGI OG ØKONOMISK TEORI

*
av

Øyvind Bøhren
Bedriftsøkonomisk Institutt
Hans Burums vei 30
1340 Bekkestua

August 1982

Bidrag til artikkelsamlingen Foretaksstrategi, redigert av Jonny Holbek. Publiseres som lærebok på Bedriftsøkonomens Forlag i desember 1982.

*) Jonny Holbek og Per Ivar Gjørum har bidratt med vesentlige kommentarer til tidligere versjoner.

FORETAKSSTRATEGI OG ØKONOMISK TEORI

1. Innledning

Dersom en sammenligner tradisjonelle økonomifag (\emptyset) med fagfeltet foretaksstrategi (F), er det minst tre kontraster som slår en. For det første er F en ny og uetablert fagdisiplin, uten særlige tradisjoner å vise til innen forskning eller undervisning.¹⁾ En annen karakteristisk forskjell er at mens \emptyset ofte er kvantitative, formaliserte og presise, så er F preget av mer kvalitative, uformaliserte og upresise begreper og modeller. Videre, mens mye av teorien i \emptyset er abstrakt og positiv (beskrivende og forklarende), domineres F av kort avstand til praktiske problemer og av normative (foreskrivende) modeller.

Selve årsaken til de to siste kontrastene ligger nok for en stor del i forskjell nr. 1. Det er nemlig typisk for alle etablerte real- og samfunnsfag at selv om de opprinnelig startet ut på et kvalitativt, ikke-matematisk og lite abstrakt plan, har graden av kvantitativ formalisering økt med alderen.²⁾ Derfor er det også sannsynlig at det nye fagfeltet F vil være atskillig mindre normativt, mer formalisert og mer "strammet opp" om noen år, spesielt siden teoriutviklingen på området i dag aksellererer raskt.³⁾

Disse klare forskjellene mellom \emptyset og F kan imidlertid virke forvirrende på en som vil studere foretaksstrategi etter først å ha lest bedrifts- eller samfunnsøkonomi. Utfra lærebøker eller casediskusjoner i F kan det nemlig se ut som om fagfeltet lite eller ingenting har å gjøre med tradisjonelle økonomifag. Et vanlig førsteinntrykk kan faktisk være at fagene foretaksstrategi og foretaksøkonomi dreier seg om helt forskjellige beslutningsproblemer og angrepsmåter.

Hovedformålet med dette kapitlet er å vise at verktøyet fra foretaksstrategi ikke er noe substitutt eller alternativ til tenkemåten og hjelpemidlene fra tradisjonell samfunns- og foretaksøkonomi. Selvom F, som \emptyset , også handler om foretaks økonomiske tilpasning, er fagdisiplinene komplementære, siden de konsentrerer seg om forskjellige aspekter ved det å løse tilpasningsproblemet. En kan gjerne si at den ene er sterk der den andre er svak, at den ene tar over der den

andre slutter eller er taus, og at en trenger begge for å takle strategiproblemer på en god måte.

Framstillingen er organisert slik at avsnitt 2 viser de prinsipielle sammenhenger mellom F og \emptyset , mens avsnitt 3 gjelder de spesifikke fagdisipliner i \emptyset som bidrar til løsning av strategiproblemer. Avsluttende kommentarer følger i avsnitt 4.

2. Prinsipielle sammenhenger mellom foretaksstrategi og økonomifag

Utgangspunktet for fagfeltet F er det strategiske beslutningsproblem: Til enhver tid å innrette foretaket slik at det oppnår best mulig langsiktig tilpasning til omgivelsene.

Økonomen kan gi nøkkelen til et fornuftig svar på dette problemet utfra teorien om fortjenestemuligheter under ulike konkurranseformer. Når et frikonkurransemarked er i likevekt, finnes det ingen foretakstilpasning som gir positiv nåverdi eller en internrente større enn kapitalkostnaden. Selv de beste prosjekter vil ikke oppnå fortjeneste "utover det vanlige", og ekstraordinær inntjening er bare forenlig med enten midlertidig markedsulikevekt eller permanent monopol [Brealey og Myers 1981, s. 222].

Dette har klare og viktige konsekvenser for strategisk planlegging. Vil en oppnå noe spesielt, må en lete etter bransjer og prosjekter der en kan få vedvarende konkurransefortrinn overfor andre. Enten ved å skaffe seg særpregende kompetanse som er vanskelig å imitere (ta ut patenter), være tidlig ute i et nytt marked (være pionér) eller å sikre varig monopol gjennom f.eks. eksklusiv forhandlerrett (bli eneimportør). Med andre ord, enten utnytte eksisterende eller skape nye imperfeksjoner i markedet (se også Svendsen, KAPITTEL ___).

Dette er velkjente emner fra \emptyset . Samtidig er det tydelig at siktemålet med mange kvalitative analysemetoder i F nettopp er å lete etter tilpasninger med langsiktige konkurransefortrinn. Typisk (se. f.eks. Lund og Lorentzen 1980) gjøres dette ved å foreskrive en beslutningsprosess hvor en skal:

1. Kategorisere handlingsmiljøet utfra dimensjonen trusler/muligheter.
2. Analysere tilpasningspotensialet utfra dimensjonen sterke/svake sider.
3. Kople trusler/muligheter med sterke/svake sider. Slike sammenstillinger skal hjelpe beslutningstaker til å få øye på "markedsnisjer", dvs.

spesielt lovende produkt/marked kombinasjoner (selementer). Å velge strategisk plan blir så å bestemme seg for hvilke selementer en vil arbeide i.⁴⁾

Hvis tradisjonelle økonomifag sammenlignes med foretaksstrategi etter disse punktene, ser en at fokus er forskjellig i de to fagområdene. Mens \emptyset gir det generelle svar på hva den beste tilpasning er, forsøker F å konkretisere dette i form av spesifikke idéer og konkrete prosjektforslag. Dette utfra en erkjennelse om at i praksis er det sentrale problem å meisle ut en håndfast prosjektspesifikasjon. Mens \emptyset derfor setter en på rett hovedspor i letingen etter alternativer (hvilke egenskaper må spesielt lønnsomme produkt/marked kombinasjoner ha, uansett spesifikt prosjekt), prøver hjelpemidlene i F å systematisere og effektivisere den detaljerte letingen etter konkrete idéer og prosjekter.

Senere i planleggingsprosessen framtrer en annen kontrast mellom F og \emptyset , nemlig kvantifiseringsgraden. F opererer typisk med kvalitative begreper som konkurransekraft og strategisk retning, samtidig som det brukes visuelle hjelpemidler som strategiske rektangler og enkle poengsystemer i vurdering av sterke og svake sider (se Holbek, KAPITTEL ---). \emptyset , derimot, analyserer tilpasningsproblemet på et kvantitativt nivå, med tallfesting av flest mulig konsekvenser i form av penger (inntekter og kostnader) og sammenregning av disse til ett eller flere lønnsomhetsmål (overskudd og markedsverdier).

Etter dette kan en si at F særlig er opptatt av å finne konkrete, strategiske alternativer, mens konsekvensene av disse blir "grovvurdert" v.h.a. kvalitative analyseteknikker. \emptyset , derimot, sier lite om det å finne planer utover å gi hovedretningslinjer, men er til gjengjeld svært konkret og konsistent i selve konsekvensvurderingen, gitt at alternativene allerede foreligger. En kan derfor oppfatte F's kvalitative kriterier som indikatorer på god kontra dårlig økonomi, mens \emptyset går videre med denne grovvurderingen og "oversetter" fra kvalitativ vurdering til konkrete lønnsomhetstall. Dermed er det også nærliggende å konkludere at F's bidrag til løsning av strategiproblemer særlig ligger i de tidlige faser av den strategiske planleggingsprosess. Riktignok etter at \emptyset har gitt råd om hovedspor, men allikevel før problem og alternativer er blitt presise nok til å kunne bli analysert gjennom tallfestede konsekvenser. I de senere faser, derimot, etter at F har gjort sin jobb og nådd fram til håndfaste prosjekter, kommer \emptyset inn igjen med sin kvantitative analyse. I så måte gjør \emptyset en finregning der F grovvurderer, og er dermed en sjekk på at F's indikator på god

økonomi virkelig er det. Den bringer analysen over fra et kvalitativt til et kvantitativt plan.

3. De enkelte økonomifag og foretaksstrategi

I dette avsnitt behandles først noen samfunnsøkonomiske emner som synes spesielt relevante for strategiproblemer. Dette blir imidlertid gjort svært summarisk i 3.1. Framstillingen vil bli konsentrert om bedriftsøkonomiens bidrag i avsnittene 3.2 og 3.3

3.1 Samfunnsøkonomi

Et vanlig skille mellom aktiviteter i foretaksstrategi er ekstern kontra intern analyse [Lund og Lorentzen 1980]. Ekstern analyse gjelder trusler og muligheter i handlingsmiljøet, mens den interne søker foretakets sterke og svake sider.

Mens bedriftsøkonomiske fag særlig gjelder intern analyse, har samfunnsøkonomiske emner sin vesentlige berettigelse i ekstern analyse. Oppgaven blir derfor å tolke både det handlingsmiljø en i dag står overfor og det et strategiskifte vil bringe en over i.

Pristeorien er basis for konklusjoner om både fortjenestemuligheter i alternative handlingsmiljøer og om produksjons- og prissettingspolitikk innen et handlingsmiljø. Et eksempel på det første emneområde finnes i begynnelsen av avsnitt 2, hvor et par sentrale resultater fra pristeorien gir retningslinjer for hva slags selementer det er verd å stase på. Ved fastsettelse av beste pris og produksjonsvolum innen en strategisk plan vil optimalitetsbetingelsen grensekostnad = grenseinntekt alltid være en gyldig beslutningsregel, uansett hvilken markedstype en står overfor.⁵⁾

Innen velferdsøkonomien er nok særlig begrepet samfunnsøkonomisk lønnsomhet viktig. Dette både fordi det offentlige er et sentralt element i de fleste bedrifters handlingsmiljø og fordi utgangspunktet for offentlig inngrep (særskatter, prissubsidier, direkte pålegg om produksjonsendringer) gjerne er et faktisk avvik mellom bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Det å kunne forutse slike avvik i strategisk planlegging blir derfor avgjørende for overlevelsessevnen, hva enten en unngår å satse på spesielt utsatte næringer i denne

forstand eller forsøker å framheve de positive elementer i det samfunnsøkonomiske regnestykke. Et eksempel kan være norske aluminiumsprodusenter, som både satser på viderebearbeiding og samtidig argumenterer for den distriktpolitiske betydning av primeraluminiumsverkene. Med utgangspunkt i samfunnsøkonomisk lønnsomhet kan det første oppfattes som et forsøk på å endre tilpasning mot mindre sårbare områder. Den andre strategien prøver å bedre en kritisk faktor i framtidig handlingsmiljø for næringens tradisjonelle aktiviteter.

Et grenseområde mellom bedrifts- og samfunnsøkonomi er industriell organisasjon. En typisk problemstilling her er hva slags størrelsesfordeling av bedrifter en vil få under alternative konkurranseformer (vil vi ende opp med et par store, eller får vi mange små og uavhengige bedrifter?). Siden dette emne er inngående behandlet i KAPITTEL ---, berøres det ikke nærmere her.

Praktisk bruk av samfunnsøkonomi forutsetter ofte tallfesting av økonomiske størrelser (inflasjonstakt, markedskonsentrasjon, investeringsvolum, etter-spørselsutvikling). Økonometri er det sentrale hjelpemiddel i slike sammenhenger. Selvom det knapt fantes noe foretak som systematisk brukte økonometriske modeller for 10 år siden, finnes verktøyet nå i mer enn to tredjedeler av USAs 1000 største foretak (Petralia, 1981. Naylor, 1982). Anvendelsesområdet er særlig innen ekstern analyse.

3.2 Bedriftsøkonomi

I avsnitt 3.1 ble det nevnt at bedriftsøkonomiske fag særlig gjelder intern analyse. Hvis en tenker seg at en først skal velge mellom strategiske planer og deretter gjennomføre den utvalgte, kan disse to aspektene kalles henholdsvis beslutnings- og gjennomføringsplanlegging.

Gjennomføringsplanlegging i bedriftsøkonomi er primært budsjettering [Boye 1978], der poenget er kortsiktig (måned, kvartal eller år) og detaljert programmering av de daglige aktiviteter som må til for å omsette en strategisk plan til praktiske resultater. Relatert til begrepene strategisk planlegging kontra strategisk ledelse²⁾ er budsjettering et viktig element i det andre begrepet, men ikke i det første (ad. gjennomføringsplanlegging i et organisasjonsteoretisk perspektiv, se Grønhaug, KAPITTEL ---).

Resten av dette kapitlet dreier seg om beslutningsplanlegging, som altså gjelder kartlegging og vurdering av alternative planers konsekvenser. 4 fagdisipliner peker seg spesielt ut.

Kostnads-/inntektsanalysen gjelder hva som er relevante og irrelevante kostnader og inntekter ved et planforslag. I mange henseende er dette anvendt mikroteori, og eksempler på resultater er:

- ut- eller innbetalinger som allerede har skjedd bør ikke influere strategivalget ("sunk cost"-argumentet);
- historisk kostpris forteller ofte lite om et anleggs alternativkostnad.

Regnskapsanalysen forsøker å si noe om framtidig inntjeningssevne utfra historiske lønnsomhetstall. Eksempelvis er problemstillingen:

- hva blir salgs- og administrasjonskostnadene i planleggingsperioden, gitt det de var i fjor og forfjor?

Fordi en strategisk plan normalt strekker seg mange perioder fram i tid, vil ofte nytten av eksisterende regnskapstall være liten. Dette er åpenbart et vanskeligere problem desto større skifte av eksternt handlingsmiljø og intern produksjonstilpasning en plan medfører. Jo mer forandring, desto mindre nytte av eksisterende databaser i foretaket.

Beslutningsanalysen gjelder særlig hva slags beslutningskriterier det er fornuftig å bruke. Spesielt er den opptatt av vettige beslutningsregler under usikkerhet og muligheten for å tallfeste usikkerhet gjennom sannsynligheter. Et tredje område er hvordan en skal sammenveie konsekvenser som enten er av ulik type (inntekter og forurensinger) eller av samme type, men på ulike tidspunkter (1 krone idag kontra 1 krone om 5 år).

Investeringsanalysen arbeider med beslutningsproblemer som har lang-siktige og gjerne usikre konsekvenser. Med andre ord: nettopp den problemtype som er karakteristisk for foretaksstrategi. Det er videre et typisk trekk ved investeringsanalysen at den støtter seg på alle de 3 disipliner fra bedrifts-økonomi som nettopp er nevnt:

- for å beregne kontantstrømmer trengs tenkemåter og analyseteknikker både fra kostnads-/inntektsanalyse og fra regnskapsanalyse.
- gitt at en har kontantstrømmene, så kan det brukes sannsynlighets-anslag for å beskrive usikkerheten i disse. Videre trengs diskonteringsrenter som både skal reflektere tidsfordelingen og usikkerheten i kontantstrømmen. Begge disse aspekter tas fra beslutningsanalysen.

Etter dette kan investeringsanalysen oppfattes som et slags samlingspunkt for flere sentrale bedriftsøkonomiske fag. Og det typiske er altså at den tar opp tilpasningsproblemer med langsiktige og ofte usikre konsekvenser. Selve konsekvensmålingen skjer v.h.a. kontantstrømmer, mens konsekvensvurderingen gjerne tar utgangspunkt i nåverdier, internrenter, annuitetsverdier, nåverdiindekser eller tilbakebetalingstider for disse kontantstrømmene. Det er også verd å merke seg at investeringsanalysen tar selve planalternativene som gitt. Den måler og evaluerer konsekvenser av alternativer som allerede foreligger.

3.3 Vesentlige aspekter ved investeringsanalyse av strategiske planer

Avsnitt 3.2 konstaterte at investeringsanalysen både trekker på flere andre bedriftsøkonomiske fag og dessuten dreier seg om den problemtype en som regel arbeider med i F. Dette avsnittet gjennomgår derfor en del poenger en bør være klar over hvis en i praksis bruker investeringsanalyse til konsekvensmåling og -vurdering av strategiske planer.

3.3.1 Beslutningsalternativer

Strategiske planer er gjensidig utelukkende i den forstand at enten velger en plan A eller plan B, men ikke begge. Dette betyr at dersom en er ute etter den plan som gir foretaket størst mulig verdiøkning, kan en generelt ikke velge det planalternativ som har høyest internrente. Det er velkjent fra investeringsanalysen at en i slike tilfeller må basere beslutningen på internrenten til differansen mellom planenes kontantstrømmer.

Det kan her være verd å minne om at et beslutningsproblem først foreligger når det er minst 2 alternativer å velge mellom. I praksis betyr det at dersom bare 1 plan eksisterer, er det i beslutningssammenheng liten vits i å foreta konsekvensmåling og -vurdering av denne. Beslutningen vil åpenbart bli den samme uansett.

Et beslektet problem oppstår når det ikke drives strategisk planlegging eller ikke foreslås alternativer til den strategi en for tiden følger. Det å ikke gjøre noe er åpenbart også en beslutning fordi en implisitt har rangert dagens tilpasning framfor alle andre alternativer. Når problemet er formulert på denne måten, er det også lett å se at det å ikke gjøre noe (med dagens strategi) kan være minst like sjenestvangert som det å drastisk endre framtidig kurs gjennom et eksplisitt valg ("ikkebeslutningsproblemet").

3.3.2 Estimeringsproblemet

En strategisk plans konsekvenser er normalt flerdimensjonale fordi de omfatter mer enn direkte eller lett målbare økonomiske faktorer. Eksempler på slike mer kvalitative aspekter er arbeidsmiljø, framtidig fleksibilitet og foretakets renommé. Dette betyr umiddelbart at en investeringsanalyse som bare fokuserer på kontantstrømmer kun utgjør en begrenset, om enn viktig, del av informasjonsgrunnlaget for planvalg.

Selvom en bare måler kontantstrømmer, er allikevel ofte data-problemet så stort at det lett kan ta motet fra en. Dette skyldes både det faktum at en strategisk plan normalt omfatter alle avdelinger i hele foretaket og at en er nødt til å se flere perioder fram i tid. Det kan derfor se ut som at en må samle data om alt. Her er det imidlertid et vesentlig poeng å huske: Når alternative planer skal sammenlignes, er det bare forskjeller i konsekvenser en trenger å bry seg om. Det betyr at hvis eksempelvis to planer begge forutsetter at dagens administrasjon fortsetter som før, kan en se bort fra framtidige inn- og utbetalinger for denne funksjonen. Tilsvarende kan felles, framtidige beslutningsmuligheter trygt skyves under teppet. Har en f.eks. valg mellom å satse på to alternative produkter i neste 10-års-periode, trenger en ikke tenke på at en etter 5 år kan få kjøpt nye maskiner til en tredje produktkategori som ingen innvirkning får på produksjons- eller salgsforholdene til de 2 første.

Ved systematisk å bare konsentrere seg om forskjellene mellom plan-konsekvenser kan en derfor lette estimeringsproblemet betraktelig. Allikevel er det opplagt at en ikke kan bruke ubegrensede ressurser selv på denne begrensede datainnhenting. Derfor blir det et vesentlig poeng å avgjøre, før analysearbeidet begynner, hva slags egenskaper ved en strategisk plan det er viktigst å anslå nøyaktig. Én måte å gjøre dette på er å studere hvordan ulike typer estimeringsfeil i kontantstrømmen gir unøyaktighet i planens verdimål.

Det er åpenbart at i alle diskonteringsmodeller (nåverdi, annuitet, internrente) vil en alltid ha at

- a) jo nærmere i tid et kontantstrømselement ligger, desto større effekt vil en estimeringsfeil ha;
- b) jo høyere diskonteringsrente som brukes, desto mindre virkning vil enhver estimeringsfeil ha (uansett hvilket framtidig tidspunkt den gjelder).

Det er derfor ikke slik at høy datakvalitet er like påkrevet overalt i slike

modeller. Helt generelt er nøyaktige data viktigere jo nærmere de ligger i tid og jo lavere diskonteringsrente som brukes. Dermed følger en viktig implikasjon for avstand til planleggingshorisonten: Hvor langt fram det er vits i å se i foretaksstrategi avhenger av det forrentningskrav (den diskonteringsrente) som brukes. Jo høyere krav, desto mindre betydning har senere års kontantstrøms-elementer, og jo kortere horisontavstand blir dermed implisitt satt.

Når dette er sagt, bør det også minnes om at det ikke er kontantstrøms-feil kontra nåverdifeil i seg selv som er viktig. Det som teller, er hvor stor feilen må være for at det tas gal beslutning, d.v.s. at det velges alternativ B der en med bedre data ville ha valgt A. Dette betyr at viktigheten av nøyaktighet er størst når det er små forskjeller i estimert verdi for de planer som sammenlignes. Da er det lettest å velge galt som resultat av en datafeil. Er derimot forskjellen stor, vil selv store feilestimeringer være uten betydning for rangeringen av planer.

Endelig bør nevnes at på grunn av den store usikkerhet slike data er utsatt for, bør en absolutt bruke investeringsmodeller som viser effekten av alternative prognoser. Stikkord her er særlig sensitivitetsanalyse. I den grad modellbrukeren er fortrolig med det, kan sensitivitetsanalyser bygges ut med sannsynlighetsanslag på en eller flere variable. Fordi det å tenke i sannsynlighetsfordelinger er svært uvant for de fleste, er det nok allikevel fornuftig å være varsom her. Mangt skal klaffe dersom kostnaden ved modellutvikling og dataestimering til eksempelvis en simuleringsmodell kan rettferdiggjøres av eventuelle bedre beslutninger.

3.3.3 Diversifisering

Hvis et foretak planlegger å selge mer enn ett produkt, oppstår spørsmålet om hva slags produktspekter (produktportefølje) det skal satses på.

Siden investeringsanalysen måler konsekvenser gjennom kontantstrømmer, blir det vesentlig å avgjøre hvorvidt noe som vurderes introdusert er etter-spørselsmessig substitutt, komplementært eller uavhengig av det en allerede selger. Det generelle poeng er her at tapt kontantstrøm på eksisterende aktivitet belastes det planlagte substitutt (produserer treski, vurderer plastski), at nytt komplementært produkt godskrives kontantstrømsøkning på det gamle (produserer datamaskiner, vurderer programpakker som øker maskinens anvendelsespotensiale).

Bare i det sjeldne uavhengighetstilfellet kan en se bort fra kryss effekter (produserer paraplyer, vurderer tannproteser).

Diversifisering er å satse på et produktspekter som alt annet like gir en mest mulig stabil kontantstrøm. Knyttes dette til etterspørselsforholdene innen produktporteføljen, følger viktige prinsipper for diversifiseringsstrategi. Produseres substitutter, vil bortfall av det ene gjennomgående øke salget av det andre. Er produktene komplementære, vil derimot reduksjon ett sted gi samme type effekt et annet sted. Ved uavhengighet vil det ikke være tendens til slike systematiske variasjoner. Dette betyr med andre ord at det er minst risikabelt å inkludere substitutter i produktporteføljen (negativ samvariasjon mellom produktenes kontantstrømmer), mest risikofyllt med komplementære (positiv samvariasjon), med uavhengighet et sted i mellom (ingen samvariasjon).

Diversifiseringsargumentet går ofte igjen både i strategilitteraturen og i debatter om foretaksintegrasjon (fusjoner). Det finnes imidlertid en alternativ tenkemåte hvor diversifisering innen ett eller mellom to foretak blir irrelevant. Hvis eierne (aksjonærene) kan få eiendomsrett (kjøpe aksjer) i mange foretak, kan de selv utføre en mye mer effektiv diversifisering ved å spre aksjeporteføljen over mange foretak. Det som da spiller noen rolle, er ikke samvariasjon mellom prosjekter innen et foretak, men snarere virkningen av det nye prosjekt på eiernes bredt sammensatte aksjeportefølje. Dette betyr igjen at det er en strategisk plans samvariasjon med hele markedet (total kontantstrøm fra alle aktiviteter i alle foretak) som teller, ikke primært forholdet til øvrige prosjekter innen foretaket. En må altså se utover i markedet, ikke innover i foretaket.

Med et friksjonsfritt aksjemarked finnes det derfor ikke gode argumenter for foretaksdiversifisering, uansett om det skjer gjennom nye aktiviteter i et eksisterende foretak eller ved sammenslutninger mellom foretak.⁶⁾ Er det derimot imperfeksjoner, f.eks. mer kostbart for eierne å redusere risiko ved aksjespredning enn for foretaket ved produktdiversifisering, da har foretaksdiversifisering verdi. Grunnen til denne kostnadsforskjellen kan være store meglerhonorarer ved aksjekjøp, at foretakene vet mer om prosjekters risikoegenskaper enn de best informerte eierne, eller at aksjeprisene er så høye at ens begrensede budsjett umuliggjør diversifisering.⁷⁾ Siden det rent faktisk er slik at mange eier aksjer i bare noen få foretak, er dette i seg selv grunn nok til å huske på diversifiseringsaspektet ved valg av foretaksstrategi.⁸⁾

4. Avslutning

Hovedformålet med dette kapitlet er å vise at verktøyet fra foretaksstrategi (F) ikke er noe substitutt for hjelpemidlene fra de tradisjonelle økonomifag (Ø). F og Ø er komplementære både fordi de konsentrerer seg om ulike sider ved det langsiktige tilpasningsproblemet (å finne alternative planer kontra å vurdere deres konsekvenser), og fordi selve analysemåten er forskjellig ("løs", kvalitativ kontra "presis", kvantitativ). Innen det bedriftsøkonomiske fagområde ser det videre ut for at investeringsanalysen har spesielt mye å bidra med ved løsning av strategiproblemer.

Et inntrykk en bør sitte igjen med etter dette kapitlet er at foretaksstrategi ikke bare er intuitive poengsystemer og diagrammer med piler og bokser. Foretaksstrategiske problemer utgjør bare en spesiell klasse økonomiske tilpasningsproblemer, der riktignok de vanskelige analysestegnene er forskjellig fra de en eksempelvis har i kortsiktig produksjons- eller lagerstyring. Dette betyr at mange hjelpemidler fra tradisjonell økonomi står til disposisjon. Samtidig bør det nok advares mot å tro at ethvert strategiproblem til slutt skal ende opp som en investeringsanalyse. Det finnes åpenbart strategiske beslutningssituasjoner som er så "løse" i sin natur at det bare er å lure seg selv å bruke avanserte beregninger utfra svakt funderte tall. GIGO-prinsippet (Garbage In - Garbage Out) gjelder her, som i alle andre modellbrukssituasjoner.

Fotnoter

- 1) Ved Harvard University i USA har det siden 1908 vært drevet undervisning i "Business Policy" - et fag som kan betraktes som forløper til foretaksstrategi. Men "Business Policy" var svært ustrukturert hva gjelder faglig innhold (bare case-metoder ble brukt), og det ble ikke ansett nødvendig å utvikle ny fagkunnskap gjennom forskning (Newbould og Luffman, 1978).
- 2) Et slikt idéhistorisk trekk er lett å få øye på i eksempelvis Bernal's [1978] tverrfaglige vitenskapshistorie [1]. Innenfor økonomifagene kan en få bekreftet dette ved å sammenligne en lærebok i samfunns- eller bedriftsøkonomi fra 1950-årene med en fra i dag. Forskjellen i formaliseringsgrad er som regel slående.
- 3) Eksempler på en begynnende "oppstrammingsprosess" finnes bl.a. hos Naylor (1982).
- 4) Ett tredje punkt går på å gjennomføre det planalternativ som ble valgt, med særlig vekt på de organisasjonsendringer (tilpasning av organisasjonskomponenter) som dette krever - jfr. Grønhaug, KAPITTEL _____. Betoningen av gjennomføringsaspektet er forøvrig hovedkjennetegnet ved "strategisk ledelse" i forhold til "strategisk planlegging". Den litteratur som baserer seg på det siste begrepet nøyner seg oftest med å stoppe etter trinn 3 [Holbek 1980].
- 5) I frikonkurransen vil grenseinntekt være lik pris. Når etterspørselen ikke er fullstendig priselastisk, vil optimalprisen være høyere enn grenseinntekten.
- 6) Legg merke til at argumentet gjelder den rene diversifiseringseffekten, alt annet like. Hvis derimot en fusjon medfører at den nye, samlede kontantstrømmen endres på en annen måte enn gjennom ren stabilisering, holder ikke lenger argumentet om fusjoners irrelevans. Eksempelvis vil en mer effektiv produksjons- eller distribusjonsprosess gjennom stordrift ikke bare påvirke stabiliteten, men også nivået på den samlede kontantstrøm (den samlede kontantstrøm er gjennomgående større enn summen av enkeltstrømmene).
- 7) Såkalte aksjesplits, hvor foretaket bytter en gammel aksje med to eller flere nye, er ment å kunne redusere dette siste problemet.
- 8) Hvis en mener at kostnadsargumenter ikke rettferdiggjør så svak diversifisering som en faktisk observerer, er ikke dette tilstrekkelig grunn for å skyve foretaksdiversifisering under teppet. Selvom aksjonærene dermed bærer unødvendig høy risiko, kan denne lett bli enda høyere hvis foretaket oppfører seg som om eierne var optimalt tilpasset. Dersom en ikke forutsetter at maksimering av foretaksverdi er overordnet målsetting for strategivalg, kan det oppstå nye diversifiseringsgrunner. Siden en mer stabil kontantstrøm kan redusere konkurrisiko, vil eksempelvis en ansatts ønske om lavest mulig konkurrisiko være et selvstendig diversifiseringsargument.

Referanser

- Bernal, J.D., Vitenskapens historie, bind 1-4, Pax Forlag, 1978.
- Boye, K., Budsjettering, NHH, 1978.
- Brealey, R og S. Myers, Principles of corporate finance, McGraw-Hill, 1981.
- Holbek, J., "Strategisk planlegging og strategisk ledelse", Bedriftsøkonomen nr. 4, 1980, ss. 182-189.
- Lund, J.F. og R. Lorentzen, Strategisk ledelse, 3. utg., Universitetsforlaget, 1980.
- Naylor, T.H. (utg.), Corporate strategy. The integration of corporate planning models and economics, North-Holland, 1982.
- Newbould, G.D. og G.A. Luffman, Successful Business Policies, Gower Press, 1978.
- Petralia, J.W., "Effective use of econometrics in corporate planning", Business Economics, nr. 3, 1981, ss. 59-61.