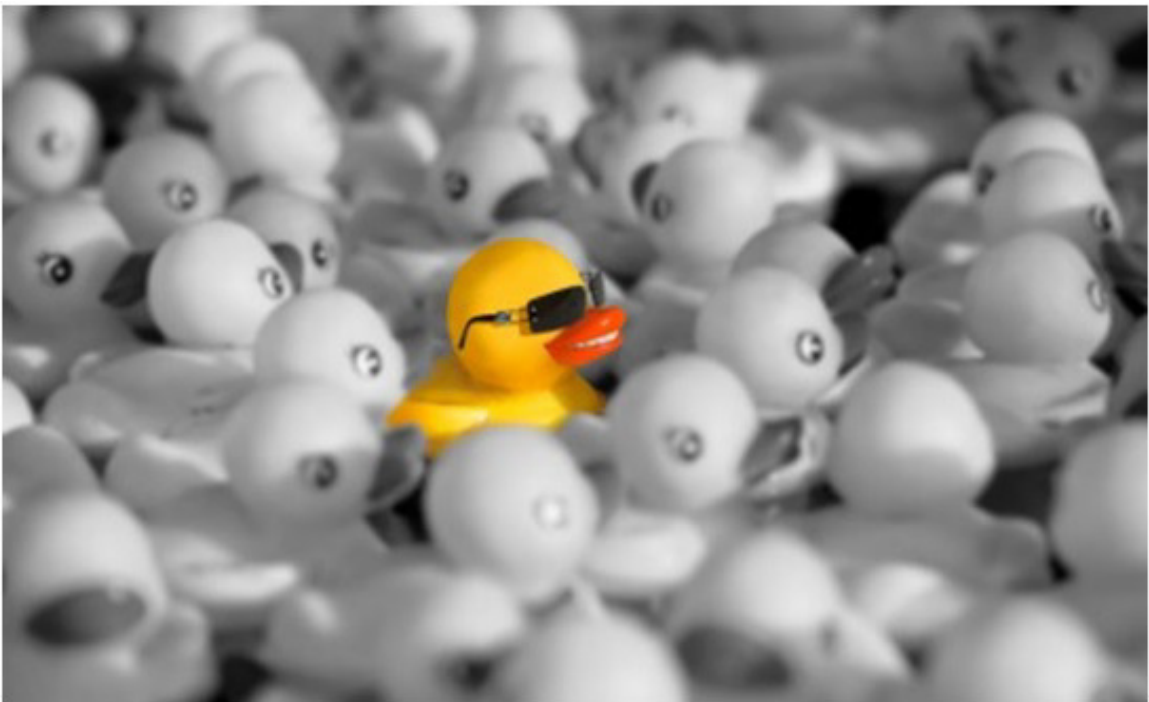


Konkurransefortrinn



- **Hva er et konkurransefortrinn?**
- **Hvordan finne dem og hvorfor er de viktige?**
- **Hvordan skape og opprettholde varige konkurransefortrinn?**
- **Hvilke konkurransfortrinn bør virksomheten satse på?**

1 Innhold

1 Innhold	2
2 Brukervilkår (terms of use).....	5
3 Konkurransefortrinn.....	6
3.1 Strategisk ledelse er å skape konkurransefortrinn.....	6
3.2 Ressurser + evner = Konkurranseskraft	6
3.3 Hva er et konkurransefortrinn?	7
3.4 Hva skaper konkurransefortrinn?	8
3.5 Realiserte og potensielle konkurransefortrinn.....	9
3.6 Varige og kortsiktige konkurransefortrinn.....	10
3.7 Drivere for konkurransefortrinn.....	10
3.8 Gerilja synet på konkurransefortrinn	12
4 Ressurser.....	13
4.1 Hva er en ressurs?	13
4.2 Hvilke krav stilles til en ressurs?	14
4.3 Kjennetegn ved ressurser.....	14
4.4 Ressursforvaltning	15
4.5 Hvilke ressurser har en virksomhet?	16
4.5.1 Naturressurser	16
4.5.2 Menneskelige ressurser	18
4.5.3 Fysiske ressurser.....	19
4.5.4 Teknologiske ressurser	19
4.5.5 Relasjonsbaserte ressurser	20
4.5.6 Økonomiske ressurser	20
5 Forarbeid.....	21
5.1 Strategisk situasjonsanalyse	21
5.2 Verdikjedeanalyse	22
5.3 Markedssystem analyse	23
5.4 Kundeverdianalyse.....	25
5.5 Regnskapsanalyse (konkurrentenes økonomiske situasjon)	27
5.6 Identifisere strategiske ressurser og evner	28
5.7 Ressursanalyse:.....	28
5.8 SVIMA-testen avgjør konkurransefortrinnets holdbarhet.....	29
5.9 Evneanalyse.....	30
5.10 Valg av ressurser og evner	31
6 Analyseverktøy.....	32
6.1 KIKK modellen.....	32
6.2 SVIMA / VRIO – analyse.....	36
6.2.1 VRIO - analyse	36
6.2.2 SVIMA - analyse	40
6.3 Konkurrentanalyse («5 forces»)	43
1.1.1 5 konkurransekrefter («5 forces»).....	44
6.3.1 Konkurransekreftene avgjør bransjens lønnsomhet	44
6.3.2 Trusler fra nye inntrengere	45
6.3.3 Trusler fra substitusjon	49
6.3.4 Leverandørenes maktposisjon	50
6.3.5 Kundenes maktposisjon	52
6.3.6 Bransjens konkurranse intensitet	53

6.3.7	Makroforhold.....	55
6.3.8	Modellens fordeler og ulemper	58
6.4	Kundeverdianalysen avgjør de strategiske valgene.....	58
7	Forretningstrategier	59
7.1	Miles og Snows generiske forretningsstrategier.....	59
7.1.1	Prospector (angriper)	59
7.1.2	Defender (forsvarer)	60
7.1.3	Analyser (både og)	60
7.1.4	Reactor (utilpass).....	61
7.1.5	Teoriens svakheter.....	61
7.2	Porters generiske konkurrentstrategier.....	62
7.2.1	Hva forteller Porter`s konkurrentstrategi oss?	62
7.2.2	3 mulige konkurrentstrategier	62
7.2.3	Kostnadsleder	63
7.2.4	Differensieringsstrategier.....	68
7.2.5	Konsentreringsstrategi.....	72
7.2.6	Blanding strategier	75
7.2.7	Svakheter og mangler ved Porter`s modeller	76
7.3	Teknologiske fortrinn som konkurransefortrinn	79
7.3.1	Teknologi som kortvarig konkurransefortrinn	80
7.4	Verdiskapning som konkurransefortrinn.....	80
7.5	Kunnskap som konkurransefortrinn	81
7.6	Business Intelligence (BI) som konkurransefortrinn.....	82
7.6.1	Hva er business intelligence?	82
7.6.2	Et viktig konkurransefortrinn	84
7.6.3	Skape viten ut av rådata	84
7.6.4	Hva er formålet med business intelligence?	86
7.7	Salg og distribusjon som konkurransefortrinn	88
7.7.1	Enerettsavtaler	88
7.8	Omdømme om konkurransefortrinn	89
7.8.1	Hva er profil og image?.....	89
7.8.2	1 av 6 konkurransevirkemidler.....	90
7.8.3	Et viktig konkurransefortrinn	90
7.8.4	Corporate branding (omdømme) vs. product branding (merkevarebygging).....	90
7.8.5	Hvorfor er et godt omdømme viktig?	91
7.8.6	Hva skaper omdømme?.....	94
7.8.7	Samsvaret mellom hva virksomheten er, gjør og sier avgjør omdømme.....	96
7.9	Økologi som konkurransefortrinn	98
7.9.1	Hva er ØKO-modellem?	99
7.9.2	Målet er å skape bærekraftig utvikling.....	100
7.9.3	Fra ren økonomisk tenkning til en integrert tenkning	101
7.9.4	Økologien setter rammebetingelsene for økonomien.....	101
7.9.5	Økologi er et fremtidig konkurransefortrinn	102
1.1 4	mulige forretnings- og verdiskapningmodeller	103
7.9.6	Strategi 1: Destruktiv verdiskapningprosess.....	104
7.9.7	Strategi 2: Økonomisk verdiskapningprosess.....	105
7.9.8	Strategi 3: Økologisk verdiskapningprosess	106
7.9.9	Strategi 4: Øko-vennlig verdiskapningprosess	106

7.9.10	Hvilke virksomheter passer ØKO-modellen for?	107
7.9.11	ØKO-modellen som et strategisk beslutningsverktøy	111
7.9.12	ØKO-modellens 10 forutsetninger	122

2 Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som består av ulike artikkelserier hentet fra: <http://eStudie.no>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig e-bok ved å gå til <http://eStudie.no>.

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere til en redusert pris. Send i såfall en forespørsel til redaksjonen@eStudie.no.

3 Konkurransefortrinn

3.1 Strategisk ledelse er å skape konkurransefortrinn

Strategisk ledelse er:

"å formulere og implementere strategier som gjør det mulig å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn".

Vi kan dermed si at strategisk ledelse går ut på å *identifisere, skape og opprettholde* konkurransefortrinn for virksomheten. For å definere hva strategisk ledelse er må vi stille oss følgende spørsmål:

"Hva er et konkurransefortrinn og hva skaper konkurransefortrinn?"

3.2 Ressurser + evner = Konkurranseskraft

Mange setter likhetstrekk mellom konkurranseskraft og konkurransefortrinn. Selv som begrepene har mange likhetstrekk, må vi skille mellom dem. La oss starte med å definere hva konkurranseskraft er før vi tar for oss hva konkurransefortrinn er, så du skjønner forskjellen mellom begrepene.