

## Fra McKinsey til Grandiosa – når er dyre råd gode?

Espen Andersen, førsteamanuensis, Handelshøyskolen BI

Publisert i ISCO Communication, november 2010

For noen år siden skulle jeg undervise ved Orklas lederskole, et lekkert kurscenter innredet i en stor og gammel låve på Borregaard hovedgård ved Sarpsborg. Jeg reiste ned kvelden før, og traff noen utenlandske ledere i Orklas ulike datterbedrifter som var innkvartert der. De var nysgjerrige på Grandiosa, denne pizzaen som selskapet hadde tjent så mye penger på. Derfor hadde de vært på butikken, kjøpt noen eksemplarer, og holdt akkurat på å steke dem etter alle kunstens regler da jeg kom. Ansiktsuttrykkene deres da de satte tennene i dem var litt av et syn...

Grandiosa har mer enn 50% av frossenpizza-markedet i Norge. Produktet smaker ingenting – det er, etter sigende, designet nettopp med det for øye – er ikke spesielt næringsrikt og ser ikke spennende ut. Men det er billig, og man vet hva man får. Først og fremst vet man hva man ikke får – utfordringer av noe slag. Vi nordmenn kan nok vinne kokke-VM, se Hellstrøm ordne opp og lese om karbohydratdieter og Balsamico, men når det kommer til egne innkjøp, blir det enkleste og billigste oftest det beste.

Jeg har snakket med mange ledere av konsulentselskaper i Norge, og et fellestrekk er at de ofte klager over at kundene deres handler konsulenttjenester som de handler pizza. Kundene kan diskutere kompetanse og service og oppfordre til innovative forslag, men til syvende og sist er det timeprisen som teller og det billigste anbudet som får tilslaget. Er vi nordmenn Grandiosakunder også når trenger rådgivning? Og hvis vi er det – hvorfor?

Det har jeg tenkt å skrive om her, men først skal vi en liten tur innom litt teori.

### Forretningsmodeller: Grandiosa og McKinsey

Grandiosa er et produkt, konsulent tjenester er, vel, tjenester. Produkter kan sammenlignes opp mot hverandre. Det kan tjenester også, som regel, men siden tjenester produseres



samtidig som de leveres, er det vanskelig å prøvesmake uten at det i praksis er et kjøp.

Innenfor strategifagene på BI deler vi firma inn i tre *verdikonfigurasjoner* – forretnings- og verdiskapningsmodeller, i hovedsak: *Verdikjeder*, *verdiverksteder* og *verdinettverk*<sup>1</sup>.

Her skal vi konsentrere oss om de to førstnevnte. Litt forenklet kan vi si at verdikjeder er bedrifter som produserer og distribuerer produkter de selger til kunder, mens verdiverksteder løser kundenes problemer<sup>2</sup>.

Typiske verdikjeder er bilfabrikanter, dagligvarekjeder, kleskjeder og oljeselskaper. Typiske verdiverksteder er konsulentselskaper, leger og sykehus, arkitekter, advokatfirma, byggmestere, offentlige saksbehandlere og universiteter.

Litt forenklet kan vi si at verdikjeder er firma som er basert på en industriell økonomi, mens verdiverksteder opererer i den etter hvert så omtalte kunnskapsøkonomien. La meg understreke at det ikke betyr at industriselskaper ikke er kunnskapsbedrifter og ikke driver med problemløsning – poenget er at de får betalt for det ferdige produktet heller enn kunnskapen i seg selv. Ei heller lager de et spesifikt produkt for hver kunde – hele poenget med industrialisering er nettopp å redusere variasjon slik at man kan effektivisere produksjonen.

---

<sup>1</sup> Se (Stabell and Fjeldstad 1998) for det akademiske rammeverket, og (Fjeldstad and Andersen 2003) for ledelsesmessige implikasjoner.

<sup>2</sup> Den tredje verdikonfigurasjonen – verdinettverket – skal vi ikke diskutere her, skjønt den er kanskje den mest interessante ut fra et samfunns-perspektiv. Et verdinettverk er et firma som knytter kunder opp mot hverandre og hjelper dem å utveksle varer og tjenester – for eksempel telefonselskaper, transportselskaper, banker, forsikring og alle former for markeder.

I sin markedsføring bør disse to verdikonfigurasjonene, i hvert fall i teorien, være nokså forskjellige. En verdikjede prissetter ut fra hva det har kostet å lage produktet, med et visst påslag. Alt er riktignok ikke kostnad pluss litt overskudd: Man kan øke produktets verdi, i hvert fall i kundenes øyne, ved å investere i merkevarebygging – det vil si å forsøke å tilføre produktet immaterielle egenskaper utover de rent målbare. Kosmetikk, mote og bilmodeller, for eksempel, tillegges egenskaper langt ut over lukt, utseende og transportevne. Som Charles Revson, grunnlegger av Revlon, skal ha sagt: "Vi selger ikke parfyme, vi selger håp". Ofte fremstilles produktet som en enkel, om enn dyr, løsning på et stort personlig problem – valg av parfyme, klær og bil blir måter å signalisere personlige egenskaper på.

Hva verdiverksteder gjelder, er det jo problemløsning man selger – og da blir prissettingen i mindre grad et spørsmål om synlige, sammenlignbare egenskaper ved hva man tilbyr og mer et spørsmål om man tiltror bedriften å kunne gjøre noe nytt. Det finnes egentlig ikke noe å sammenligne – i beste fall finnes en fortegnelse over tidligere problemer man har løst, og muligens en beskrivelse av hvordan man vanligvis løser problemer. I sin reneste form betaler kunden for problemløsning ut fra hvor dyrt det er ikke å løse problemet.

Hvis problemet virkelig er stort, ønsker faktisk kunden å betale mer. For å sette ting litt på spissen<sup>3</sup> - forestill deg at du har fått et virkelig stort problem: Du bor i et land uten offentlig helsevesen, og har nettopp fått beskjed om at du har en hjernesvulst, som må opereres. Du ber din lege om å finne en hjernekirurg som kan operere deg. Legen, som har oversikt over alle landets hjernekirurger, undersøker litt og kommer så tilbake og forteller deg: "Gratulerer, jeg har klart å få tak i landets billigste hjernekirurg!"

Sjansen er at du ville vært en smule skeptisk til det legevalget. Det er slik at i mangel på andre kriterier, blir pris en kvalitetsindikator. Jeg har

---

<sup>3</sup> Jeg må rette en takk til Øystein Fjeldstad for dette lille og svært illustrative skrekkszenariet.

selv, for eksempel, for lengst funnet at under ellers like forhold er som regel oppdragsgivere mer fornøyd med mine foredrag jo mer de koster – muligens ut fra tankeganget at "jeg skjønner ikke hva han sier, men hvis han kan ta sånne priser må det jo være bra."

Men man kan jo ikke velge konsulenter ut fra kun pris – så hva skal man se etter?

### Hvordan velge konsulent?

John B, en venn og tidligere kollega av meg, nå oppe i 70-årene, arbeidet engang som konsulent i et kjent, internasjonalt konsulentfirma i Australia. Dette var tilbake på det glade 70-tallet, og den australske vinindustrien var på vei fra et fokus på billig bordvin og søt sherry til å bygge opp vitenskapelige laboratorier, profesjonalisere markedsføringen og fokusere på smakfulle og lagringsverdige røde og hvite viner etter fransk mønster. Familieoverhodet i en av de største vingårdene ringte til en dag til konsulentselskapet og ba om hjelp. Konsulentselskapet var oppglødd over denne muligheten – det var første gang det hadde kommet en henvendelse fra en større aktør i den voksende vinbransjen – og bestemte seg for å sende en av sine beste og mest senior konsulenter. Min venn John ble med som juniorkonsulent og veskebærer.

De to kjørte til vingården, noe som tok tre timer, en kort biltur i australsk sammenheng, og kom frem midt på formiddagen. De ble møtt av *pater familias*, og tilbrakte en time i møte på hans kontor med å diskutere det firmaet trengte hjelp til.

Så var det tid for lunsj.

Lunsj på en australsk vingård – eller, så vidt jeg vet, på vingårder i hele verden – involverer vin. Ikke bare den vanlige vinen: Når man har gjester, henter man frem de godsakene fra "private bins" som av en eller annen grunn aldri kommer ut i butikkene. Vingården viste frem det beste de hadde å by på, og John og hans senior kollega fikk smake den australske vinindustriens svært lovende fremtid. Etter en stund måtte seniorkonsulenten melde at siden de skulle arbeide etter lunsj, måtte han melde pass. John derimot, elsker vin, og følgelig var

det ikke mye han kunne bidra med etter lunsj. Etter en time eller to dro konsulentene tilbake til byen.

Dagen etter ringer sjefen for vingården til sjefen for konsulentfirmaet, og sier (forestill deg en røff, dyp australsk stemme á la Crocodile Dundee her): "Takk for at dere sendte opp de to konsulentene i går. Eldstemann var svært profesjonell og kunnskapsrik, lærte mye av ham. Den yngste drakk en hel del vin til lunsj, og etter lunsj sa han ikke stort. (Pause). Vi vil gjerne ha ham."

Denne telefonsamtalen var begynnelsen på et langt og utbytterikt konsulentforhold – John endte etter hvert opp som styreformann i dette vinfirmaet, og drev det en kort tid i overgangen fra en generasjon til en annen – og firmaet er nå et av de største innen bransjen. Har du drukket australsk vin, har du nok smakt varene deres. Og John er fortsatt meget entusiastisk – og meget kunnskapsrik – når det serveres god vin.

### **Anbud meg her og anbud meg der**

Den gamle sjefen for den australske vingården så tvers gjennom stillingshierarki og prissetting og hyret inn en konsulent med pasjon for produktet han skulle hjelpe frem i verden. Slik er det gjerne, i hvert fall når man velger konsulenter på topplan – man går for folk som har erfaring, interesse, kan vise til tidligere korrekte prioriteringer, og som har tillit hos dem som skal ha råd. Så får heller prisen bli det den blir – og spesialkunnskaper kan vi jo source inn ved behov.

Denne situasjonen er imidlertid ikke typisk for en diskusjon om et konsulentoppdrag. Norske konsulenter forholder seg i stadig større grad til et formalisert beslutningsmønster, der oppdrag spesifiseres, legges ut på anbud og den laveste prisen nesten uten unntak vinner. Hva kan grunnen være til det?

Jeg vet ikke, og det finnes ingen forskning på det så vidt jeg vet. Men det er like greit, for da kan man spekulere – og jeg tror svaret ligger i disse grunnene:

- De fleste konsulentoppdrag handler ikke om å løse nye, ukjente og viktige problemer, men om å utføre noe som man selv ikke har kunnskap om, tid eller lyst til.
- Mange konsulentfirma organiseres ikke for å løse problemer, men for å kompensere for innebygd rigiditet i det norske arbeidsmarkedet.
- Mange beslutningstakere, særlig innen offentlig sektor, er redde for å ta egne beslutninger og ser til anbudssystemer for å sikre seg selv, heller enn å sikre kvaliteten av oppdraget.

### *Strategisk rådgivning*

I en utmerket artikkel i Harvard Business Review i 1999<sup>4</sup> skriver Hansen, Nohria og Tierney at konsulentfirma bruker ulike kunnskapsstrategier ut fra hvilket marked de forsøker å selge sin løsningsevne i. De sammenligner McKinsey og Accenture<sup>5</sup>, og finner at McKinsey, som stort sett selger strategisk rådgivning, bruker en *personaliseringsstrategi*, det vil si at en konsulent med et problem som skal løses søker hjelp gjennom å kontakte andre konsulenter innenfor firmaet, mens Accenture bruker en *kodifiseringsstrategi*, hvilket vil si at en konsulent i Accenture først og fremst søker hjelp i dokumentasjon av tidligere prosjekter. Denne forskjellen i kunnskapsstrategi gjør seg også gjeldende i produksjonen av kunnskap: I McKinsey forventes man (og belønnes for) å være tilgjengelig og å hjelpe til, i Accenture at man produserer rapporter og metoder som kan gjenbrukes av andre konsulenter. (Det bør understrekes at denne artikkelen er 10 år gammel og dessuten forenkler situasjonen betydelig – begge selskaper bruker begge strategier, men i ulik grad – og det betydelig variasjon innenfor deler av selskapene også.)

---

<sup>4</sup> (Hansen, Nohria et al. 1999). A propos ingenting, så er Morten Hansen norsk og Nitin Nohria den nye rektor for Harvard Business School.

<sup>5</sup> Som het Andersen Consulting da artikkelen ble skrevet, og senere ble Accenture. Ikke å forveksle med Arthur Andersen Business Consulting, som var involvert i Enron-skandalen.

Årsaken til forskjellen i kunnskapsstrategi ligger – litt forenklet – i at kundene etterspør ulike tjenester fra de to selskapene. Fra McKinsey vil man ha strategisk rådgivning – forslag til nye strategier. Fra Accenture kjøper man først og fremst gjennomføringsevne, tradisjonelt i forbindelse med store teknologiske omlegninger. En Accenture-kunde som hører at firmaet har erfaring med lignende prosjekter for andre firma og forsøker å gjøre det som virket der, ser på repetisjon som et kvalitetsindisium. For en McKinsey-kunde, som først og fremst vil ha noe nytt, vil et forslag om å gjøre det samme som for en annen kunde ikke være det man er ute etter.

McKinsey har høyere inntjening pr. konsulent enn Accenture, tar høye, faste priser for sine oppdrag, tillater ikke at kundene plukker ut hvilke individuelle konsulenter de skal ha, og rekrutterer sine konsulenter først og fremst ut fra intellektuell kapasitet. Accenture oppfører seg mer "normalt" som konsultentselskap, deltar i anbudskonkurranser, tar oppdrag med mange forskjellige prismodeller, utfører mye av det som skal gjøres i lavkostland som India. McKinsey's modell er mer sann problemløsning med høy lønnsomhet – men den er ikke skalerbar i den grad Accenture er det, delvis fordi det er mangel på smarte problemløserne, delvis fordi det er begrenset hvor mange personlige relasjoner man kan holde orden på.

Denne avveiningen mellom stor skala/lav lønnsomhet versus liten skala/høy lønnsomhet er typisk for alle kunnskapsbedrifter, og avhenger av en rekke faktorer, så som i hvilken grad kunnskapen er eksplikerbar. Med dette mener jeg om kunnskapen kan beskrives i et dokument, og dermed også gjøres av andre eller automatiseres, om antallet kunder og deres betalingsvillighet, og i hvilken grad problemene eller løsningene endrer seg over tid. I de situasjonene der kunnskapen er kjent, problemet ikke spesielt viktig, og ting ikke endrer seg så mye, blir naturlig nok konsulentene billigere.

### *Konsulenter for fleksibilitet: Manpower<sup>6</sup>*

De fleste konsulentfirma i Norge er ikke teknologiledende og løser ikke livsviktige problemer for kunder som mer enn gjerne skuffer penger over til dem. I stedet utfører de relativt enkle og velspesifiserte tjenester for kundene fordi de kan gjøre dem billigere, fordi de kan utnytte skalafordeler for kostnader eller fleksibilitet, fordi kunden ikke ønsker å bruke tid eller oppmerksomhet på den. Dette er ikke rådgivning, men tjenesteyting, og ofte nokså standardisert sådan. Kundene har mange konsulentfirma å velge mellom og kan sammenligne og bruke mekanismer som anbudskonkurranser. Denne delen av konsulentvirksomhet er stor og økende, først og fremst fordi koordineringskostnadene blir lavere – med moderne kommunikasjons-teknologi og bedre og bedre teknologi for gjennomføring av selve tjenesten, blir tjenestekonkurransen global – og prisene presset.

### *Problemløsning og anbudskonkurranser er gjensidig utelukkende*

Anbudskonkurranser har en rekke problemer – de som nevnes mest er at de er dyre å gjennomføre for de som forsøker å få anbudet, at det ofte ikke finnes nok tilbydere til at konkurransen blir reell, samt, som sagt, at oppdrag har en tendens til å gå til de med den laveste prisen uten at kvalitet vektlegges. Ofte står valget til syvende og sist mellom en eller to erfarne tilbydere ("etablerte") som prissetter sitt tilbud ut fra et lønnsomhetsperspektiv, samt en eller flere aktører med mindre erfaring og et enklere tilbud ("inntrengere") som prissetter seg svært lavt for å få innpass i et marked eller få brukt ledig kapasitet<sup>7</sup>. Andelen og typen inntrengere

<sup>6</sup> For mer om dette, se min kommentar til sammenslåingen av EDB Business Partner og Ergo Group ("EDB + Ergo = tja", spalteinnlegg for e24, 31. mai 2010, <http://bit.ly/9rjwCj>)

<sup>7</sup> I en hel del situasjoner, for eksempel hva gjelder transporttjenester og andre situasjoner som involverer investeringer i fysisk utstyr, er den egentlige konkurransen om hvilket firma som skal organisere virksomheten, siden de alle sammen subkontra-

varierer med markedsutvikling – i nedgangstider er det fristende for etablerte konsulentfirma å gå utenfor sine kjernekompetanseområder, i oppgangstider er det fristende for nyetablerte firma å utnytte sterk etterspørsel til å komme seg inn på nye, lønnsomme områder.

Jeg lurer litt på om hele utgangspunktet for anbudskonkurranser for å løse problemer egentlig er feil. For at man skal kunne legge ting ut på anbud, må man vite hva som skal leveres – og da er det i utgangspunktet ikke problemløsning man etterspør, men leveranse. Et anbud som dreier seg om problemløsning, er ofte formulert som ”her er et problem, her er hvor mye vi vil bruke på å løse det, fortell oss hvordan du ville løst det”. Problemet her er at man må gi fra seg løsningen uten å få selve oppdraget, som i arkitektkonkurranser, eller at man ender opp med uspesifiserte hylningssanger av egen problemløsningsevne – har du noensinne møtt et konsulentfirma som ikke er markedsledende?

Som så ofte når man setter opp regler for hva man skal ha, blir resultatet at man ikke får det man ønsker, bare det man har bedt om.

### Hvordan komme seg ut av uføret?

Det er flere svar på hvordan man kommer seg ut av prisfokus og overspesifikasjon. Den vanligste involverer ordet ”partner” og krever at man oppretter et tillitsforhold mellom problemhaver og problemløser – i det offentlige, ved ikke å fortelle om det og ved å lage hvert oppdrag så lite at det ikke trenger å gå til anbud, i det private ved å ha kontinuerlig kontakt og derved sikre at kunde og konsulent har felles interesser gjennom felles skjebne.

Det er en klisjé at alle konsulentselskaper, og for så vidt, alle typer leverandører, ønsker å være sine kunders partner. Som regel mener man med dette et *bredere* engasjement – at leverandøren blir totalleverandør innenfor sin kategori. For noen år siden var jeg tilstede da et større norsk selskap holdt en tilstelning der det ble annonsert at de nå hadde et ”strategic

---

herer selve gjennomføringen til de samme underleverandørene – eller til hverandre.

partnership” med et større selskaps selskap. I praksis betød dette nå at de hadde standardisert på dette selskapets produkter og kjøpte så å si all sin software derfra. Dette fikk en av mine mer kyniske kolleger til å bemerke at han kjøpte alle sitt undertøy fra Marks & Spencer, uten at han med det ville karakterisere forholdet som et strategisk partnerskap.

Teknologi – og med ordet ”teknologi” mener jeg ”måte å gjøre ting på” – går gjennom en utvikling over tid – fra proprietær (lukket) via modulær til standardisert til allestedsnærværende til usynlig<sup>8</sup>. Eller, for å være litt uryddig, fra Apple til Dell til Acer til Telenor Mobil til Hafslund.

I de forskjellige fasene tjener man penger på ulike egenskaper – Apple på design, Dell på tilpasset produksjon, Acer på billige bruk-og-kast maskiner, Telenor på nettverkseffekter, og Hafslund som strømdistributør, på stabil og målbar leveranse. De relative prisene går tilsvarende ned – Apple selger dyre PCer til folk som ønsker å fremstå som kreative, for eksempel. Det betyr at de hele tiden må finne på noe nytt – ikke nødvendigvis bedre teknologi, men en opplevelse av fornyelse. Hver gang Apple finner på noe nytt – dette skrives i 2010, iPad-året – kan de regne med at andre teknologiselskaper etterligner deres lukkede teknologi og presenterer noe som er billigere og mer fleksibelt, gjerne ved å gå etter billigere markeder med teknologi som ikke nødvendigvis er dårligere, bare litt mindre kapabel.

En rådgiver med ønske om å unnsnippe anbud og fallende timepriser bør ta et blad ut av Apples bok, med andre ord, og gå for lønnsomt hemmelighold heller enn voluminøs totalleveranse. I stedet for å respondere på anbudskonkurranser og diskutere timepriser, bør hun finne ut hvilke livsviktige problemer kundene egentlig har og tilby deg å løse disse, uten å fortelle i detalj hva hun har tenkt å gjøre. Enda bedre – hun bør sørge for at hun er den eneste i markedet som kan tilby denne kompetansen, gjør klart at den er begrenset, og selg eksklusiv beredskap heller enn spesi-

---

<sup>8</sup> Se (Martin 2009) for en god beskrivelse av deler av denne utviklingen – han bruker rekkefølgen *proprietary, modular, ubiquitous and invisible*.

fisert utføring. Hvis det blir behov, er det jo greit for en kunde at de allerede har kontrahert med deg, fremfor at du lar deg hyre inn av en konkurrent.

Enkelte advokater, PR-byråer og teknologer har forstått dette – de opererer på retainers, og er i beredskap dersom kunden skulle få legale, omdømmemessige eller teknologiske utfordringer. De mest kjente strategiselskapene er lukket i den forstand at prosjekter avtales med selskapet, og kundene ikke har anledning til å spesifisere hvilke konsulenter, utover den som har ansvar for kundeforholdet, som skal være deltakere på hvert prosjekt. Og folk som løser kriser og tar risiko opererer ikke på timepris.

Vanskeligheten ligger i at å operere i markedet for store problemer krever svært kunnskapsrike konsulenter – og dermed må du rekruttere nøye. Det krever kunder som faktisk har store problemer og budsjett til å betale for dem. Og det krever at måten man løser problemet på har en stor personlig eller nyskapende komponent. Det må med andre ord ikke holde at man forteller hva man har tenkt å gjøre – det må gjøres av en eller flere bestemte personer eller firma. En rådgiver som tar mål av seg til å operere i dette markedet, er nødt til å si nei til ”lette og lønnsomme” oppdrag fordi de gjør at man mister innovasjonstrykket og læringsevnen. Skal man videreutvikle seg, må man hele tiden gjøre litt mer enn man kan<sup>9</sup>. Det er slitsomt – og da er fristelsen stor til å ta på seg et oppdrag der man kan gjenbruke litt av det man har gjort før, etter hvert i bytte for lavere priser og større spesifiserbarhet.

Et fokus på kvalitet krever mental omstilling – eller i hvert fall innstilling: En god venn av meg

---

<sup>9</sup> Hvis vi skal bruke økonomspråk, er dette såkalt *value chain evolution*, hvilket vil si at etter hvert som fokus i en del av en verdikjede går fra nyvinning til eksekusjon (og dermed fallende priser) må man bevege seg forover eller bakover i verdikjeden inntil man finner et sted der kundene (i dette tilfelle klientens kunder) er misfornøyd med det som blir tilbudt, og derfor villige til å overbetale for små forbedringer i kvalitet. (Christensen, Raynor et al. 2001).

har gjort kometkarriere innen internasjonal rådgivning. Jeg har kjent ham i mange år, og spurte for noen år siden hva årsaken var til at han hadde gjort det så utrolig skarpt. Svaret var kontant: ”Jeg ansetter alltid folk som er mye smartere enn meg!”

I det svaret ligger både løsningen og utfordringen – skal du løse vanskelige problemer, så bør de faktisk være så vanskelige at klienten er villig til å gå utenom alle prosedyrer for å få tak i nettopp ditt firma og din løsning. Det er ikke lett, og det finnes ingen regel for hvordan man skal klare det. På den annen side er det bra at det ikke er lett – for hadde det vært enkelt å forklare hvordan man skulle gjøre det, ville alle kunne gjøre det – og da hadde man jo ikke hatt noe konkurransemessig fortrinn.

Det andre alternativet, selvfølgelig, er å gjøre som Orkla – lage et billig, smakløst og enkelt produkt, og markedsføre det med selvironi og sans for hva nordmenn virkelig vil ha. Det ligger kvantitet og kvalitet i det også – selv om man havner oftere i VG og må se langt etter *Guide Michelin*.

## Referanser:

Christensen, C. M., M. Raynor, et al. (2001). "Skate to Where the Money Will Be." Harvard Business Review(November): 73-81.

Fjeldstad, Ø. and E. Andersen (2003). "Casting off the chains: Value shops and value networks." European Business Forum(14): 47-53.

Hansen, M., N. Nohria, et al. (1999). "What is your strategy for managing knowledge?" Harvard Business Review(March-April): 106-116.

Martin, R. L. (2009). The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Stabell, C. B. and Ø. D. Fjeldstad (1998). "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks." Strategic Management Journal **19**: 413-437.

## ***Om forfatteren***

Espen Andersen er førsteamanuensis ved Institutt for Strategi og Logistikk ved Handelshøyskolen BI i Oslo, og leder for Senter for Teknologistrategi. Han er forsker innen fagområdene strategi og informasjonsteknologi, og foreleser i hovedsak om strategi, IT-ledelse, elektronisk forretningsdrift og elektroniske læremidler. Espen Andersen har en Doctor of Business Administration fra Harvard Business School, og utover å ha gjennomført en rekke internasjonale forskningsprosjekter, har han vært europeisk forskningsleder for nGenera Corporation. Andersen holder ofte foredrag om teknologi- og forretningsledelse, og har en egen webside [www.espen.com](http://www.espen.com), hvor han skriver to blogger.