



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Institutt: Handelshøyskolen
Masteroppgave: Økonomi og administrasjon

Masteroppgave 2015
30 stp

Strategy as practice

En studie av bruk av strategiske analyser
og rammeverk hos norske bedrifter

A Study Of The Use Of Strategic Tools In Norwegian
Companies

Anette Luise Langelandsvik Nybø

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av mitt masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø og biovitenskapelige universitet, våren 2015. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng.

Gjennom studiene har jeg fått en økt interesse for strategifeltet. Derfor falt valget naturlig mot strategi når jeg skulle skrive denne oppgaven. Strategy as practice var et fagområde jeg kunne svært lite om, men det virket svært interessant jo mer jeg lærte om det. Det er et forskningssyn som prøver å sammenfatte teorien med det som skjer i praksis, noe som ofte ikke er det samme. Arbeidet med oppgaven strakk seg over et semester, og har vært et svært interessant, utfordrende, men også kunnskapsrikt semester.

Jeg vil rette en stor takk til bedriftene som ønsket å stille opp til intervjuene, da en av de største utfordringene var å få tak i intervjuobjekter. Jeg vil også rette en takk til min veileder Glenn Kristiansen, som har kommet med gode råd og god oppfølging underveis i prosessen. Til slutt vil jeg også takke venner og min familie for å hele tiden ha støttet meg og holdt ut med meg gjennom denne prosessen.

Ås, 12.05.2015

.....

Anette Luise Langelandsvik Nybø

Sammendrag

Strategi som fagfelt er vidt med flere ulike teorier og perspektiver. På bakgrunn av de ulike teoriene og forståelsene av strategi er det vanskelig å fastsette en universal definisjon. En av teoriene innenfor strategi er strategy as practice. Strategy as practice fikk sin oppstart for over 15 år siden, men i de siste årene har teorien fått et økt fokus. Strategy as practice går ut på man ser på strategi som noe bedriften gjør, ikke noe den har, noe som er en klar motsetning til tradisjonell strategilitteratur. Ønsket er også få en sterkere kobling mellom teorien og det som faktisk skjer i praksis. Dette gjøres gjennom tre konsepter; praksis, praksiser og utøvere. Strategiske analyser og rammeverk kan defineres under praksiser, hvor praksiser er ulike verktøy som brukes for å gjennomføre praksis, strategiske aktiviteter, på en best mulig måte. Denne oppgaven tar for seg forholdet mellom praksiser og utøvere, og tar sikte på å undersøke hvordan mindre bedrifter i Norge bruker ulike strategiske analyser og rammeverk i praksis.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet og undersøke hypotesene ble det benyttet kvalitativ forskningsmetode. Det ble gjennomført dybdeintervjuer ansikt til ansikt hos 10 ulike bedrifter i Follo og omegn. Observasjon ble også brukt som metode for å samle inn data. For å analysere dataene ble dataene kodet gjennom grounded theory.

Funnene fra denne undersøkelsen tyder på at bruken av strategiske analyser og rammeverk som kommer fra litteratur eller konsulenter brukes i svært liten grad. Dette begrunnes av flere av de spurte gjennom begrensede ressurser, som tid og kunnskap. Funnene viser også at strategiarbeidet er relativt lite i de fleste av bedriftene, noe som også fører mindre bruk av strategiske analyser. Istedenfor viser funnene at bedriftene bruker enkle alternative metoder når det jobbes med strategi. Det kan indikere at de strategiske analysene og rammeverkene fra litteraturen ikke passer hos mindre bedrifter. Oppgavens funn viser også at mengden strategiarbeid i en bedrift henger sammen med hvilken motivasjon eieren har for å starte og utvikle bedriften.

Abstract

Strategy as a field of study is wide with several different theories and perspectives. On the basis of the various theories and understandings of strategy it is difficult to establish a universal definition. One of the theories within the strategy is strategy as practice. Strategy as practice got its start-up over 15 years ago, but in recent years the theory has gained a sharper focus. Strategy as practice involves looking at the strategy as something the business does, not something it has, which is a clear contrast to traditional strategy literature. The desire is also a stronger link between theory and what actually happens in practice. This is done through three concepts; praxis, practices and practitioners. Strategic analyses and frameworks can be defined as practices, where practices are different tools used to implement praxis, strategic activities, in the best possible way. This paper examines the relationship between practices and practitioners, and aims to examine how small businesses in Norway use different strategic analyses and frameworks in practice.

To answer the research question and examine the hypotheses there was used qualitative research methods. It was conducted in-depth interviews face to face with 10 different companies in Follo and its environs. Observation was also used as a method to collect data. To analyse the data, the data were encoded through grounded theory.

The findings from this study suggest that the use of strategic analyses and frameworks that comes from literature or consultants is used in a very small extent. This is justified by several of those interviewed through limited resources as time and knowledge. The findings also show that the strategy work is relatively small in most of the companies, which also leads to less use of the strategic analyses. Instead findings show that companies use simple alternative methods when working with strategy. This may indicate that the strategic analyses and frameworks from the literature do not fit in smaller businesses. Findings from this thesis also show that the amount of strategy work in a business is related to the motivation owner has to start and develop a business.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
Kapittel 1 - Introduksjon.....	8
Bakgrunn og problemstilling	8
Formål.....	9
Forskningsspørsmål og avgrensninger	9
Struktur.....	10
Kapittel 2 - Teorigjennomgang	11
Strategi	11
Historisk utvikling	11
Strategy as practice	12
Praksis.....	13
Utøvere.....	13
Praksiser	14
Rammeverk for strategy as practice.....	15
Strategiske episoder	16
Kritikk av strategy as practice.....	18
Utdrag av viktige arbeider	19
Strategisk planlegging	24
Hypoteser	25
Kapittel 3 – Metode.....	31
Vitenskapssyn	31
Forskningsdesign	32
Data	33
Valg av metode.....	33
Innsamlingsmetode og respondentene	34
Analyse av innhentet data.....	37
Vurdering av undersøkelsen.....	37
Pålitelighet.....	37
Troverdighet og overførbarhet	38
Bekreftbarhet	38
Etisk ansvar.....	38

Integritet og fortrolighet	39
Vern av privatliv.....	39
Samtykke til deltakelse.....	39
Kapittel 4 – Analyse	40
Bedriftene i undersøkelsen	40
Form på strategiprosess	41
Bruk av strategiske analyser og rammeverk	43
Teoretiske analyser og rammeverk	43
Bruk av egenproduserte rammeverk	45
Bruksområde av strategiske analyser og rammeverk	48
Strategiarbeid i forhold til markedet.....	50
Eiers motivasjon	50
Strategiens fleksibilitet	51
Intern kommunikasjon	52
Eierskap til strategi	53
Kapittel 5 – Diskusjon	55
Vurdering av studiens hypoteser og forskningsspørsmål	55
Hypotese 1.....	55
Hypotese 2.....	56
Hypotese 3.....	57
Bruk av strategiske rammeverk og analyser hos bedrifter i Follo og omegn	57
Implikasjoner	60
Begrensninger og svakheter ved metodevalg og data	61
Forslag til videre forskning	62
Kapittel 6 – Konklusjon.....	64
Litteraturliste.....	65

Tabelliste

Tabell 1: Utviklingen av strategisk fokus fra 1950-tallet til nå. Basert på Grant & Jordan (2012) ...	12
Tabell 2: Utdrag av viktige arbeider i strategy as practice med fokus på strategiske verktøy.....	20
Tabell 3: Fremstilling av intervjuobjektene.....	40

Figurliste

Figur 1: Sammenhengen mellom konseptene i strategy as practice. Basert på Jarzabkowski, Balogun og Seidl (2007).....	15
Figur 2: Fordeling av bruk av formelle strategimøter i de spurte bedriftene	42
Figur 3: Fordeling av bruk av strategiske analyser i de spurte bedriftene	45
Figur 4: Fremstilling av alternative metoder til strategiske analyser	47
Figur 5: Fremstilling av bruksområdene til de strategiske analysene	50
Figur 6: Fremstilling av nivå av eierskap til strategi i bedriften	54

Kapittel 1 - Introduksjon

Bakgrunn og problemstilling

Som et avsluttende ledd i min mastergrad, skal jeg utarbeide en oppgave hvor et aktuelt tema skal undersøkes dypere. I mastergraden har jeg fordypet meg innenfor økonomistyring, som er et fagfelt som omfavner et vidt spekter av flere ulike tema. Gjennom ulike fag fikk jeg fort økt interesse for strategifeltet, og har på bakgrunn av det, valgt å fordype meg innenfor strategi i min masteroppgave.

Det finnes ingen universell definisjon på hva strategi er. Denne mangelen er med på å gi begrepet flere innfallsvinkler og tolkningsmuligheter. En tradisjonell tankegang er at strategi er noe bedrifter har og eier. Dette er et perspektiv som det i større grad begynner å settes spørsmålsteget ved. Strategy as practice (SAP) er en retning innenfor strategien hvor man ønsker å se på hva som faktisk skjer i praksis når det gjelder strategiarbeidet. Dette er en retning som har utviklet seg de siste 15-20 årene, men først de siste årene fått en oppblomstring og et økt forskningsfokus.

I strategy as practice har man fokus på spesielt tre konsepter. Det er praksis, praksiser og utøvere. Praksis er aktivitetene som gjennomføres for å muliggjøre strategien, mens praksiser er ulike verktøy og teknikker som brukes for å løse aktivitetene. Utøvere er de menneskene eller strategene som gjennomfører de ulike strategiske aktivitetene (Jarzabkowski and Paul Spee, 2009).

Kombinasjonen av et perspektiv med lite forskning, og forholdet mellom praksiser og utøverne, gjør at valget falt på å undersøke strategy as practice nærmere. Whittington, som er en av de fremste forskerne på strategy as practice, fremhever også at dette er et felt det bør forskes mer på. Han trekker spesielt frem hvordan og hvor strategiarbeidet og organisering faktisk gjennomføres og hvem som gjør det formelle arbeidet og hvordan det gjøres (Whittington, 2003).

For å belyse forholdet mellom praksiser og utøverne, vil denne oppgaven ta for seg små bedrifter i Norge og se på hvordan deres strategiprosess er, med hovedfokus på bruk av strategiske analyser og rammeverk.

Formål

Formålet med oppgaven er som nevnt over å se hvordan små bedrifter jobber med strategi. Valget falt på små bedrifter da det allerede er mye forskning knyttet til strategiarbeid i store bedrifter. Det syntes også passende å koble dette sammen med strategy as practice, da dette er et strategiperspektiv hvor det fortsatt er et stort behov for forskning.

Uavhengig av fagfelt har empiriske undersøkelser og forskning samme hensikt, å fremskaffe informasjon og kunnskap. Dette kan gjøres gjennom å gi ny og ukjent kunnskap eller resultere i et supplement til allerede eksisterende kunnskap. Det er ofte ønskelig å komme med helt ny kunnskap, samtidig er dette svært vanskelig å kreve ved all forskning. Denne oppgaven vil som nevnt se på strategiarbeidet og hvordan dette gjennomføres i mindre bedrifter i Norge med et strategy as practice perspektiv. Det er allerede gjennomført mye forskning på hvert av fagfeltene, men svært lite med denne kombinasjonen. Flere forskere har undersøkt hvordan strategiarbeidet og dets ulike deler foregår og brukes i større bedrifter, men ikke i like stor grad hos mindre bedrifter. Gjennom denne undersøkelsen vil kunnskapen som kommer frem være et supplement til allerede eksisterende forskning. Den kan også eventuelt brukes til å se på ulikheter og likheter mellom små bedrifter i Norge og i andre land.

Forskningsspørsmål og avgrensninger

Som nevnt over, viser Whittington (2003) til områder som vil være interessante forskningsområder. I sin forskningsartikkel prøver han å gi et svar på disse spørsmålene gjennom teori og forskning som allerede er gjennomført. Her kommer det frem at man må lære mer om blant annet hvilke verktøy skal brukes, hvordan man skal organisere og hva som kreves for å bli en god strateg. Han mener også at i tradisjonell litteratur er det en sterk sammenheng mellom strategi og organisasjon, men at gjennom et praksisperspektiv vil man se at sammenhengene heller finnes andre steder. Sammenhengene er gjerne mellom strategisk arbeid og de ulike praksisene som blir gjennomført. Eksempler på det er prosjektgrupper og rapportskrivning, powerpointpresentasjoner (Whittington, 2003).

Dette er et forskningsområde jeg ønsker å jobbe videre med, og bruke empiri til å skaffe mer kunnskap på fagområdet. På bakgrunn av dette er forskningsspørsmålet mitt

«I hvilken grad bruker små bedrifter i Norge strategiske analyser og rammeverk?»

Det er ulike avgrensninger i denne oppgaven. Dette er for å tilpasse oppgaven til tiden som er tilgjengelig og få en mest mulig konkret problemstilling. Fordi det er gitt en tidsbegrensning

på oppgaven ble antall intervjuet begrenset til 10. Oppgaven generaliserer for alle mindre bedrifter i Norge, men på grunn av tiden, ble det kontaktet et tilfeldig utvalg av bedrifter i Follo og omegn.

Det er også gjort avgrensninger i forhold til størrelsen på bedriftene. Det finnes flere ulike definisjoner på hva en liten bedrift er. Det defineres gjerne etter omsetning, balanse eller antall ansatte. Her er det valgt å definere størrelsen på bedriften etter antall ansatte. Hvor mange ansatte det må være i en bedrift for at den skal være liten varierer også. I denne oppgaven falt valget å følge Bedreskatt.nos definisjon, som definerer en bedrift som liten om det er 50 ansatte eller mindre (Thorsen, 2012).

Struktur

Denne oppgaven består av seks kapitler. Det første kapitlet er introduksjonen. Kapittel to er teorigjennomgang hvor det vil bli gitt et bilde av litteraturen fra strategy as practice som synes relevant for oppgaven, samt begrunnelse for de ulike hypotesene. Videre kommer kapittel tre, som er metode. Her vil det gis en gjennomgang av valg av metode og hvordan empiri er samlet inn og analysert. I kapittel fire vil det være en beskrivelse av hvordan data er analysert, og resultatene fremlegges. Diskusjonskapitlet kommer etter dette, hvor hovedfunn blir lagt fram og hypotesene blir bekreftet eller avkreftet. Her blir det også lagt frem begrensninger i oppgaven, implikasjoner og hva som kan forskes på videre. Til slutt kommer kapittel seks som er konklusjonen basert på teori og funnene fra datainnsamlingen.

Kapittel 2 - Teorigjennomgang

Kapittel to vil ta for seg teorien denne undersøkelsen baserer seg på. Her vil først synet på tradisjonell strategi og hvordan dette har utviklet seg siden 1950-tallet bli gjennomgått. Videre vil kapittelet gå nærmere inn på strategy as practice, og de tre hovedkonseptene som skiller dette perspektivet fra tradisjonell strategiteori. Det vil så bli en gjennomgang av kritikk som er rettet mot strategy as practice, samt et utdrag av viktige arbeider. Etter dette vinkler teorien seg mer mot strategisk planlegging, med et hovedfokus på bruk av strategiske analyser og rammeverk, og til slutt blir det utledet en hypotesegenerering.

Strategi

«En strategi er et mønster eller plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper med å rettlede og allokere en organisasjons ressurser til en unik og levedyktig posisjon basert på interne kompetanser og mangler, antatte endringer i miljøet, og konkurrentenes bevegelser» (Mintzberg, 2003).

Definisjonen til Mintzberg er en av de mest brukte når det gjelder strategi. Samtidig er strategi et begrep som er vanskelig å definere på et generelt grunnlag, og det er ingen allment godkjente definisjoner. Dette er grunnet i at ulike teorier definerer strategi forskjellig (Forsth). Det samme gjelder organisasjoner, da deler av strategier er uavhengige av organisasjonene, mens andre deler er spesifikt knyttet til organisasjoner (Whittington, 1996).

Historisk utvikling

Strategi som fagfelt begynte å få et økt fokus på 1960-tallet. På denne tiden ble strategi sett på som planlegging, hvor fokuset var å bestemme retningen organisasjonen skulle bevege seg gjennom ulike verktøy og teknikker. Verktøyene som ble brukt var porteføljematriser og industrianalyser med fokus på kjernekompetanse (Whittington, 1996). Videre på 1970-tallet begynte man å se på lønnsomheten organisasjonene kunne oppnå basert på de ulike retningene organisasjonene fulgte, og organisasjonen bestemte politikken sin på bakgrunn av dette. Det strategiske fokuset var da på differensiering, innovasjon og sammenslåing av organisasjoner (Whittington, 1996, Markides, 1995).

Utover på 1980-tallet endret fokuset seg mot et prosessperspektiv. Det går ut på at man klarer å se dagens organisatoriske prosessstruktur i bedriften, og kan tilpasse seg strategiske endringer som oppstår (Intellego). Det er her viktig at organisasjonene er raskt ute med å forsøke at strategiske endringer må til og at de klarer å gjennomføre endringene. Ut fra

prosessperspektivet har strategy-as-practice blitt utviklet (Whittington, 1996). Dette perspektivet fikk et økt fokus utover på 1990-tallet. Her ser man på hvem som utfører strategien, hva de gjør, hva de bruker og implikasjonene dette har for strategien (Jarzabkowski, 2005), istedenfor å se på strategi som noe en organisasjon har.

Årstall	Strategisk fokus
1950	<i>Finansiell budsjettering</i> – kontroll gjennom operasjonelle budsjetter
1960	<i>Bedriftsplanlegging</i> – økonomiske prognoser på mellomlang sikt, formell planlegging
1970	<i>Strategi som posisjon</i> – Industrianalyser, markedssegmentering, planlegging av forretningsporteføljer
1980 - 1990	<i>Ønske om konkurransefortrinn</i> – analyser av ressurser og kapabiliteter, maksimere aksjonærverdi
2000	<i>Strategi for den nye økonomien</i> – strategisk innovasjon, nye bedriftsmodeller, forstyrrende teknologi
2009	<i>Strategi i det nye millennium-</i> CSR og etikk, konkurrerer for standarder globale strategier
2011	<i>Strategi i turbulente tider</i> – Sosial ansvar, fokus på risiko og usikkerhet, ny form for lederskap

Tabell 1: Utviklingen av strategisk fokus fra 1950-tallet til nå. Basert på Grant & Jordan (2012)

Strategy as practice

Strategy as practice er strategisk perspektiv som har utviklet seg de siste 15-20 årene (Whittington, 1996). Det fikk et økt og fornyet fokus i 2001 da forskere samlet seg til en workshop og diskuterte mikroprosessene i strategi og behovet for et mer praktisk syn på strategi (Carter et al., 2008).

Strategy as practice ser på strategi som «a situated socially accomplished flow of activity over time, constructed through the actions and interactions of multiple actors» (Jarzabkowski, 2005). I motsetning til definisjonen fra Mintzberg, har denne definisjonen et fokus på de enkelte aktivitetene i strategiarbeidet, det vil si mikroprosessene, ikke makroprosessene. Ved å ha fokus på mikroprosessene, vil hovedfokuset være på de som lager strategiene, og de daglige aktivitetene (Ikävalko, 2005).

Den tradisjonelle strategiteorien fokuserer i stor grad på at det er toppledelsen som utformer og gjennomfører strategien. Dette gir ofte et feil bilde av hvordan strategi utformes i praksis, hvor ansatte nedover i organisasjonen i større grad er med på å utforme og gjennomføre strategien enn det den tradisjonelle teorien gir et bilde av (Jarzabkowski, 2005). Jarzabkowski tydeliggjør også at aktørene i den tradisjonelle strategiteorien anses som rasjonelle aktører, hvor følelser, motivasjon og deres handlinger ikke blir tatt med. Dette gjør at aktørene ikke

blir sett på som interessante. Strategy as practice på den andre siden, har et stort fokus på de ulike aktørene og ser på samspillet mellom dem, og hvordan deres handlinger påvirker eller blir påvirket (Jarzabkowski, 2005). Det er fordi utøverne i praksis ikke er rasjonelle aktører, som den tradisjonelle teorien antar.

Strategy as practice ser som sagt på strategi som noe aktørene knyttet virksomheten gjør, ikke noe virksomheten har eller eier. Fokuset er på hvem som gjør det, hva de gjør, hva de bruker og hvilke implikasjoner dette har for utforming av strategien (Jarzabkowski and Paul Spee, 2009). Dette fokuset deles i litteraturen opp i tre ulike perspektiv, praksis (praxis), utøvere (practitioners) og praksiser (practices). Praksis er flyten av aktiviteter som muliggjør strategien, utøverne er de som utfører strategiarbeidet, mens praksiser er verktøy og rutiner som brukes i strategiarbeidet (Jarzabkowski and Paul Spee, 2009). Disse tre perspektivene er mulig å se på hver for seg, men samtidig henger de tett sammen.

Praksis

Praksis er dag til dag aktivitetene som gjennomføres for å muliggjøre strategien. Det er viktig at man definerer hva som er en aktivitet (Jarzabkowski et al., 2007), og tydeliggjør hvilke aktiviteter som er strategiske, og hvilke som ikke er det. Dette kan være vanskelig da noen av oppgavene kan være vage og vanskelige å definere (Whittington, 2006). Begrepet praksis er vidt og innebærer både aktiviteter som er rutiner og de som ikke er rutiner. Aktivitetene kan også skilles mellom formelle og ikke formelle aktiviteter (Whittington, 2006). Et eksempel på praksis er strategiske episoder. Dette innebærer styremøter, teambriefing, presentasjoner og prosjekter (Whittington, 2006).

Utøvere

Utøverne er både interne og eksterne aktører som er med på å påvirke strategien. Påvirkningen skjer gjennom å lage, forme og utføre den valgte strategien (Whittington, 2006). I de fleste strategiperspektiver er det internt i bedriftene et top-down perspektiv, hvor toppledelsen er utøverne som både former og implementerer strategien. Dette mener tilhengerne til strategy as practice at er et for snevert syn og går bort fra det. De mener at strategiplanleggere i toppledelsen fortsatt har en stor rolle, men at også mellomledere er viktige utøvere. Mellomlederne er spesielt viktige når det gjelder gjennomføring av en god implementering nedover i organisasjonen, men også viktige ved valg av ulike forslag og informasjonsfiltrering (Whittington, 2006). Generelt kan utøverne være alle ansatte i organisasjonen, men dette avhenger av de ulike organisasjonene. Å se på ansatte lenger

nedover i organisasjonen som utøvere og gi dem følelsen av at de bidrar med noe, vil være med på å styrke deres eierskap til både strategien og organisasjonen. Samtidig kan også utøvere være eksterne aktører. Dette vil i stor grad være konsulenter eller andre som hjelper til eller har annen interesse i strategiprosessen.

Noe av grunnen til at utøverne blir sett på som viktige i strategy as practice, er at de vil kunne påvirke strategiprosessen på ulike måter, og er i praksis svært sjeldent rasjonelle aktører. Det vil si at teorien ikke alltid er lik praksisen. Dette er blant annet fordi utøverne har ulik faglig og sosial bakgrunn, og påvirkes av motivasjon og følelser og de handlingene de velger (Hersoug, 2001).

Praksiser

Praksiser er generelt sett på et organisatorisk nivå og består av rutiner, normer, kultur, verktøy og teknikker som brukes til å gjennomføre de ulike strategiske aktivitetene strategien bygges på (Ikävalko, 2005, Jarzabkowski, 2005). Samtidig baserer også praksisene seg på det sosiale og materielle perspektivet. De vil si at praksisene ikke kun bidrar med analytiske svar, men er også med på å kommunisere nye potensielle muligheter og funn. Dette er med på å gjøre begrepet komplekst, fleksibelt og mer diffust (Vaara and Whittington, 2012). Praksiser kan deles opp i ulike nivåer. Det er organisasjonsnivået som nevnt over, men praksiser kan også oppstå fra større sosiale områder eller systemer organisasjonen er en del av. Det kan være praksis knyttet til ulike bransjer eller sektorer og ulike krav som organisasjoner må følge. Man kan også utvide spekteret og se på praksiser som er gjeldene for alle organisasjoner i et land, uavhengig av bransje (Whittington, 2006).

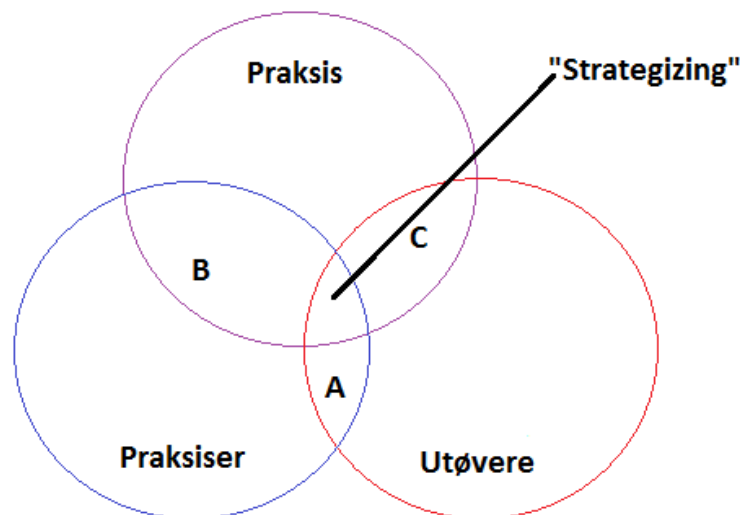
Det har vært et stort fokus og forskning på strategiske analyser som praksiser. Det kan ha bakgrunn i at mange av analysene er standardiserte og har et mer eller mindre fast oppsett. Det argumenteres for at mange organisasjoner følger de strategiske analysene slavisk, men i mange av tilfellene er det ingen riktig måte å bruke analysene på (Vaara and Whittington, 2012). I artikkelen fra Vaara og Whittington (2012), fremkommer det at strategene heller skal bruke kreativiteten og at analysene heller er mer retningsgivende. Dette synet på strategiske analyser skiller seg fra det mer tradisjonelle synet og understreker viktigheten av å vurdere utøverne i strategiarbeidet.

Eksempler på ulike praksiser er planleggingsdokumenter, ulike presentasjoner, strategiworkshops og strategiske analyser som SWOT og Porters 5 krefter (Jarzabkowski,

2005). Begrepet praksiser innebærer et vidt spekter av temaer, både formelle og uformelle. Dette viser igjen hvor komplekst og vanskelig det er å definere.

Rammeverk for strategy as practice

Som nevnt tidligere er det mulig å se de nevnte konseptene hver for seg, men de henger også sammen. Hver for seg gir de ulike analytiske valg og ulike innfallsvinkler eller perspektiv på strategy as practice (Jarzabkowski et al., 2007). Dette kan være, som figur 1 under, fire perspektiver. A, B og C viser hvordan to og to konsepter henger sammen (Jarzabkowski et al., 2007). A viser koblingen mellom praksiser og utøverne, B viser hvordan praksis og praksiser henger sammen, mens C viser til praksis og praksiser. Den siste og fjerde koblingen er koblingen mellom alle tre konseptene, «strategizing». Dette kan oversettes til «å gjøre strategi». Ved forskning på strategy as practice, vil man omtrent alltid linke de tre konseptene, men vil få et større fokus på noen av koblingene enn andre når undersøkelsene gjennomføres.



Figur 1: Sammenhengen mellom konseptene i strategy as practice. Basert på Jarzabkowski, Balogun og Seidl (2007)

Whittington (2006) deler strategy as practice i to retninger, intra-organisatorisk nivå og ekstra-organisatorisk nivå. Det intra-organisatoriske nivået går ut på at man skal se på innsiden av bedrifter og i detalj, se på de ansattes strategiaktiviteter. Det ekstra-organisatoriske nivået refererer til at man skal aggregere alle disse interne aktivitetene til et større fenomen som har store og sterke effekter på samfunnet som helhet (Whittington, 2006). Disse to nivåene, blir ofte sett og undersøkt hver for seg, men Whittington foreslår at disse to retningene skal linkes sammen. Blir de forsket på hver for seg, vil man ikke få den fullstendige fordelen og mister den overordnede sammenhengen mellom de to nivåene. For å

kunne evaluere praksis i en bedrift må man også ha en forståelse av praksisene utenfor bedriften (Whittington, 2006). Dette kan også sees på omvendt, at praksisene i en bestemt sektor, kan forklares av det som skjer innad i de ulike bedriftene. Whittington tar også for seg forholdet mellom de tre konseptene, og mener at disse ikke trenger å bli kombinert på samme tid. Samtidig understrekes det at det er vanskelig å se konseptene helt alene, og at det faktisk er en sammenheng mellom disse. Det er for eksempel vanskelig å forklare noen av praksisene uten å inkludere praksis. Gjennom sin artikkel ønsker Whittington å utforme et rammeverk som kan koble de ulike konseptene sammen, og se på dem som en helhet (Whittington, 2006). Whittington viser til at utøvere «gjør» strategi i praksis, noe som er med på å understreke Jarzabkowskis meninger om at grensepunktet mellom alle konseptene er det å «gjøre» strategi.

Strategiske episoder oppstår ofte i bedrifter, da dette er noen av praksisene som brukes i strategiarbeidet av utøverne. Det er gjennom ulike episoder at mye av planleggingen finner sted. Grunnet denne viktigheten og koblingen mellom praksiser og utøvere vil oppgaven videre ta for seg strategiske episoder og se på hvordan de påvirker det strategiske arbeidet og planleggingen.

Strategiske episoder

Strategiske episoder blir sett på som en del av praksiser, og er de praksiser som brukes mest av utøverne i strategiarbeidet. Strategiske episoder er en viktig del av strategisk planlegging, da slike episoder er essensielle for bruk av strategiske rammeverk og viser i stor grad hvor formelt eller uformelt strategiarbeidet er.

Whittington (2006) ser på strategiske episoder som de aktivitetene og arbeidet som utføres med tanke på formulering og implementering av strategi. Disse episodene kan sees på som enkelte hendelser eller som flere sekvenser med hendelser hvor det er en gitt start og slutt (Hendry and Seidl, 2003). Disse episodene kan ta flere former og er i hovedsak en samlebetegnelse for hendelser hvor det er et bestemt start- og sluttidspunkt. Eksempler på slike episoder er styremøter, konsulentintervensjon, presentasjoner, prosjekter og uformell prat. Episodene kan være formelle og uformelle, rutiner eller ikke rutiner og de kan spre seg fra toppledelse til de som jobber mer på «gulvet». Om det linkes opp mot Whittingtons to organisasjonsnivåer som er nevnt tidligere, befinner strategiske episoder seg på det intra-organisatoriske nivået.

Niklas Luhmann, som er en av de fremtredende forskerne på sosialteori understreker hvor viktig kommunikasjon er i sosiale systemer, og mener det er et grunnleggende element i sosialteori (Hendry and Seidl, 2003). Dette trekkes også frem som et viktig element i de ulike strategiske episodene. Her vet utøverne at kommunikasjonen innad i episoden starter på et gitt tidspunkt og har en bestemt slutt. Kombinasjonen av tidsbegrensningen og kommunikasjonsformen skiller denne type episoder fra andre typer episoder (Hendry and Seidl, 2003). Fordi episodene er tidsbegrenset vil kommunikasjonen utvikle seg på en annen måte enn om episoden ikke hadde vært tidsbegrenset. Dette vil påvirke måten det kommuniseres på, hjelpemidler og språk som brukes. Kommunikasjonen vil også variere avhengig av hvordan episoden er definert, enten som tidsorientert eller målorientert (Hendry and Seidl, 2003). Er episoden tidsorientert har man en gitt tid å forholde seg til, og som gjerne er kjent på forhånd, dette gjør at man vet hvor lenge episoden vil vare. Er episoden målorientert vil kommunikasjonen være fokusert på å nå målet, og episoden er gjerne over når målet er nådd. I en slik episode vet man ikke når episoden vil slutte, men det har allikevel er bestemt slutt. Disse to episodetyperne kan også kombineres, hvor man har en begrenset tid på å nå et bestemt mål.

Hendry og Seidl (2003) legger stor vekt på hvordan episoder kan være med å påvirke og føre til strategiske endringer. Strategiske episoder kan være med på å hjelpe bedrifter til å se seg selv utenfra, og på denne måten se hvor endringene må skje. For at dette skal være mulig, må starten av episoder utgjøre en klar endring fra nåværende operasjonelle situasjon, og hvor slutten utgjør en endring tilbake, slik at man er tilbake der man operasjonelt var før episoden oppstod (Hendry and Seidl, 2003). Ser man strategiske episoder i sammenheng med strategiske endringer, er et av hovedelementene at endringene er midlertidige og at etablerte strukturer ikke ødelegges, bare legges til side i en liten periode. Noen endringer i struktur vil uansett skje, disse vil i hovedsak være endringer som tematisk rammeverk, delte forutsetninger og referansepunkter, også organisatoriske strukturer kan endres. Hovedgrunnen for hvilke strukturer som endres er hvem som prater med hvem og når disse samtalen foregår i episodene (Roos et al., 1996).

Basert på Luhmanns sosialteori har Hendry og Seidl (2003) kommet med et rammeverk som på en mer systematisk måte enn tidligere forskning, ser på tre aspekter ved episoder og strategiske endringer når disse skal analyseres. Aspektene deles opp i måten de er satt opp på, måten de avsluttes på og hvordan de gjennomføres. Dette rammeverket skal gi en hjelpende hånd for å identifisere relevante problemer til den strategiske endringsprosessen, for å gi et

grunnlag for analyse av spesifikke problemer, samt en komparativ analyse for alternative episodemekanismer (Hendry and Seidl, 2003). Et slikt rammeverk er viktig da markedene endres raskt og man må kunne tilpasse seg hurtig. Ved å kunne analysere strategiske episoder på en god måte, vil det være lettere å ta de rette valgene i fremtiden.

Kritikk av strategy as practice

Strategy as practice har fått mye fokus de siste årene, både positivt og negativt. Den positive oppmerksomheten går ut på at spesielt utøverne får et større fokus med tanke på utforming av strategi, da strategi blir sett på som noe bedriftene gjør, ikke har. Den mer negative siden er kritikk av tankegangen til tilhengerne av strategy as practice. Det er i hovedsak en forskningsartikkel som ser på strategy as practice med et kritisk blikk. Det er artikkelen «Strategy as practice» Av Carter, Clegg og Kornberger (2008). Hovedelementene i kritikken omhandler strategi og praksis og hvordan disse defineres og skiller seg fra annen strategilitteratur, og artikkelen setter også spørsmålsteget ved om denne tilnærmingen har utvidet forståelsen av strategi eller ikke.

Carter et al mener at strategisynet innenfor strategy as practice i prinsippet er likt som det vanlige og tradisjonelle synet på strategi. De trekker frem Jarzabkowskis fremvisning av hva strategi er i sin artikkel «Strategy as practice: Recursiveness, Adaption, and Practices-in-use» fra 2004, og sammenligner med Igor Ansoffs uttalelser om strategi. Fra denne sammenligningen mener forfatterne av artikkelen at det ikke er noen forskjell på strategisynet innenfor de ulike tankegangene (Carter et al., 2008). De peker også på at noen av de største forskerne og pådriverne til strategiarbeidet, som Mintzberg er stille og kommer ikke med noen kommentarer til dette nye perspektivet. Carter et al foreslår at dette er fordi strategibegrepet i strategy as practice ikke skiller seg ut, men faktisk er ganske likt tankegangen til Mintzberg.

Det blir også sett på med kritiske øyne hvordan forkjemperne for strategy as practice ser på begrepet praksis. Forkjemperne mener som nevnt tidligere i teoridelen at praksisbegrepet får en ny vinkling, fordi man ser på mikronivå og ser på aktivitetene de ansatte faktisk gjør. Kritikken mot dette baserer seg på at det ikke er en ny tankegang da undersøkelser som dette lenge har blitt gjennomført i organisasjonsteorien. Kritikken knyttet til praksis viser også til at praksis er et diffust begrep, som kan ha mange betydninger og ikke skiller seg tydelig fra begrepet praksiser, som referer til normer, tradisjoner og regler som påvirker strategiarbeidet.

Begrepet praksis blir definert gjennom ulike perspektiver, og på den måten er det vanskelig å få en ensidig betydning av begrepet (Carter et al., 2008).

Mye av kritikken går også ut på at strategy as practice ikke skiller seg fra strategi som prosess, men kun er en forlengning av det. Flere ser på strategy as practice som et konsept innenfor prosesstankegangen, hvor man ved prosessene ikke ser på mikrosituasjonene knyttet til strategi. Dette gjør i midlertidig strategy as practice. De mener at de ser på den «svarte boksen» i strategiarbeidet, og graver seg dypere inn i hvordan strategien faktisk gjennomføres (Johnson et al., 2003). Det belyser noen hovedproblemer ved denne tankegangen. Det første er at begrepene prosess og strategy as practice brukes om hverandre, og det andre er om forskningen faktisk har gitt ny informasjon om hvordan strategi er i praksis.

Utdrag av viktige arbeider

<i>Forfatter</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Innhold</i>	<i>Dominerende utøvernivå</i>
Dameron, S. et al. (2015)	Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters	Hvordan vesentlighet kan brukes i strategiarbeid, inkludert strategiske verktøy	Teoretisk artikkel
Hendry, J. & Seidl, D. (2003)	The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change	Rammeverk for strategiske episoder	Teoretisk artikkel
Hodgkinson et al. (2006)	The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion	Effekt på strategiutvikling	Flere organisasjonsnivåer med tanke på deltakelse i workshops
Jarzabkowski & Kaplan (2015)	Strategy tools-in-use: A framework for understanding «technologies of rationality» in practice	Et rammeverk som undersøker måtene strategiverktøyenes handlingsalternativer og beslutningstakerne samhandler for å forme hvordan og når verktøyene er valgt og anvendt	Teoretisk artikkel
Jarzabkowski & Seidl (2007)	Strategizing: The challenges of a practice perspective	Utfordringer hos strateger og utforming av analyser basert på	Teoretisk artikkel

		sosialteori	
Jarzabkowski & Seidl (2008)	The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy	Rollen til møter i stabiliserende og destabiliserende strategisk aktivitet	Toppledere
Jarzabkowski & Spee (2009)	Strategy tools as boundary objects	Bruken av strategiske verktøy bestemmes av «boundary objects»	Teoretisk artikkel
Jarzabkowski & Wilson (2006)	Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective	Bruk av strategisk kunnskap	Teoretisk artikkel
Knott, P. (2008)	Strategy tools: Who really uses them	Lederes bruk av strategiske verktøy	Toppledere
Paroutis et al. (2015)	Visual interaction with strategy tools: producing strategic knowledge in workshops	Visuell interaksjon med strategiske verktøy i workshops	Toppledere
Regnér (2003)	Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making	Strategiskapelse og fornyelse over tid	Topp- og eksterne ledere
Samra-Fredericks (2003)	Strategizing as lived Experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction	Utfall av en bestemt strategisk beslutning ¹	Toppledere
Tanner, L. & Stenfors, S. (2007)	Evaluating strategy tools through activity lens	Hvordan strategiske verktøy brukes i praksis	Toppledere
Whittington, R. (2003)	The work of strategizing and organizing: for a practice perspective	Hvor, hvordan, hvem, hva spørsmål knyttet til strategisk planlegging	Teoretisk artikkel
Wright et al., (2013)	How useful are the strategic tools we teach in business school?	Lederes interne logikk ved bruk av strategiske verktøy	Toppledere

Tabell 2: Utdrag av viktige arbeider i strategy as practice med fokus på strategiske verktøy

Tabellen over viser en fremstilling av noe av forskningen som er gjort innenfor et strategy as practice perspektiv med fokus på strategiske analyser og rammeverk. Forskningsfokuset har utviklet seg fra et rent økonomisk fokus til et mer sosiologisk fokus når det gjelder strategi (Varyani and Khammar, 2010). Dette er en viktig retning innenfor strategy as practice, hvor det ikke er fokus på hvordan strategi skal gjøres, men hva som faktisk gjøres og et større

fokus på handlingene menneskene gjør. Det er et fokus på hvordan utøverne, også kalt strateger, bruker praksiser for å gjennomføre praksis.

Hodgkinson et al. (2006) trekker fram hvordan formalitet, kommunikasjon, koordinasjon og inkludering av deltakere er i workshops. De viser også at workshops er en arena for dialog og diskurs for ledere og andre deltakere, og en god arena for å bygge tillitsforhold og bidragsyter til teambuilding. Hovedfunnet i artikkelen er at workshops er forum for sosialisering av strategi. Jarzabkowski og Seidls (2008) artikkel viser hvilken rolle møter har i sosiale praksiser tilknyttet strategi. Tradisjonelt har møter blitt sett på som et verktøy for å gjennomføre spesifikke oppgaver og for å ta avgjørelser. Jarzabkowski og Seidl ser derimot på møter som en sosial praksis. Dette fører til at møter får en annen betydning enn de tidligere har hatt. Jarzabkowski og Seidl trekker blant annet fram at formen på og formålet med møter vil påvirke det fremtidige strategiarbeidet til bedriften. Sosialperspektivet kan ha flere vinklinger, hvor blant annet mikroperspektivet er viktig. I strategy as practice litteraturen skilles det gjerne mellom et makroperspektiv og et mikroperspektiv, hvor hovedfokuset er på mikroperspektivet og ønsket om å undersøke den «svarte boksen» i strategiarbeidet (Johnson, 2007). Ulike forskere vil også ha ulikt fokus, de fleste har et mikrofokus, hvor man for eksempel ser på enkelte praksis og studerer disse. Andre mener at det er viktig med et mer blandet fokus mellom makro og mikro.

Tanner og Stenfors (2007) har fokus på mikroperspektivet og hvordan strategiske verktøy faktisk brukes av strategene. Også Knott (2008) har et større fokus på mikronivået ved å se på hvordan bruken og nytten av strategiske verktøy er hos toppledere. Samra-Fredericks (2003) har derimot et mer kombinert perspektiv, hvor innfallsvinkelen på artikkelen er på et mikronivå, mens utfallene er mer makrobaserte, men som komponenter av et større praksisbilde (Jarzabkowski et al., 2007). Når det kommer til makroperspektivet blir strategi sett på som en bredere aktivitet og utvikler forklaringer på hvorfor og hvordan typer aktiviteter er konsekvente. Slike artikler kjennetegnes ofte med at de ønsker å forklare makrokonsekvenser. Forfatterne av disse artiklene har større fokus på forholdet mellom praksis og praksiser eller praksis og utøvere (Jarzabkowski et al., 2007). Dette kommer frem gjennom flere av de mer teoretiske artiklene fra Jarzabkowski og Spee (2009), Jarzabkowski og Wilson (2006) og Jarzabkowski og Seidl (2007, 2008).

Whittington har vært en av pågangsdriverne for strategy as practice perspektivet og en viktig bidragsyter i forskningsarbeidet. Med sin artikkel «The work of strategizing and organizing:

for a practice perspective» (2003) trekker han frem noen av de viktigste forskningsområdene innenfor strategy as practice og den strategiske organisasjonen, hvor han i hovedsak har et utøver-praksiser perspektiv. Han mener at forskningen bør prøve å svare på hvor og hvordan det strategiske og organisatoriske arbeidet faktisk gjøres, hvilke ferdigheter kreves og hvordan er de anskaffet, hva er de felles verktøyene og teknikkene som brukes, hvordan er strategiarbeidet i seg selv og hvordan er sluttproduktet kommunisert og konsumert. Dette er spørsmål andre forskere innenfor strategy as practice har prøvd å svare på direkte og indirekte.

Regnérs artikkel «Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making» (2003) har som mange av strategy as practice artiklene strategiforskning på mikronivå og fokuset vinklet mot forholdet mellom utøvere og praksiser. Denne artikkelens hovedfokus er på hvordan ledere skaper strategi og hvordan strategien utvikler seg i bedrifter. Resultatene fra undersøkelsene i artikkelen viser at strategiskapelse kan deles opp i to karakterer. På den ene siden kan strategiprosessen være induktiv, mens på den andre siden kan den ha en deduktiv karakter. Det var også et skille mellom bedriftene som lå i utsideliggende områder og de i mer sentrale områder. Hos de bedriftene som lå utenfor sentrum var strategiprosessen induktiv, hvor det blant annet ble brukt eksterne metoder og eksplorative aktiviteter som prøving og feiling, uformelle handlinger og mer bruk av eksperimenter. I mer sentrumsliggende områder var strategiprosessene deduktive. Det vil si at bedriftene hadde et mer industri- og utnyttelsesfokus, hvor aktiviteter som planlegging, analyse, formelle handlinger og bruk av standardrutiner ble sett på som viktige.

Artikkelen «The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change» av John Hendry og David Seidl (2003) tar for seg forholdet mellom praksis og praksiser. Dette gjøres gjennom å ta for seg Niklas Luhmanns teori på sosiale systemer, med spesielt fokus på episoder. Bakgrunnen for dette er for å bidra til å øke forskningsfokuset på strategy as practice og hvordan det kan kobles mot bedrifters driftsrutiner. De utvikler et rammeverk for systematisk analysing av ulike typer strategiske episoder med tanke på nøkkelaspektene for oppstart, gjennomføring og avslutning.

De siste par årene har det kommet nye bidrag til bruk av strategiske analyser og rammeverk med et strategy as practice perspektiv. Dameron et al. (2015) tar for seg hvilken rolle vesentlighet spiller i strategiarbeid. Forfatterne trekker fram forholdet mellom mikro og makro i strategifeltet, og mener at vesentlighet kobler dette bedre sammen. Her blir også

strategiske verktøy sett på som en viktig del av det strategiske arbeidet, og forfatterne kobler dette opp mot vesentlighet og hvor viktige verktøyene er for å oppfordre til eller hemme det strategiske arbeidet. Jarzabkowski og Kaplan (2015) ser på strategiske verktøy med et sosiologisk syn for å respondere på kritikken om at verktøyene er skadelig for bedriftene. Gjennom artikkelen utvikler de et rammeverk for å belyse handlingsalternativene til de strategiske verktøyene og hvordan de kan samhandle med de som jobber med strategiutvikling. Her ønsker man å se på hvordan og når verktøyene er formet og brukt. Dette er også et bidrag for å sammenfalle bruken av verktøyene i praksis med teorien om hvordan de burde brukes. Også Wright et al. (2013) prøver å belyse forskjellene mellom det som læres på handelshøyskolene og gjennomføringen i praksis. Gjennom sin artikkel kommer det frem at bruken i praksis er annerledes enn det som læres på handelshøyskolene, noe som er viktige kunnskaper for å kunne utvikle bedre verktøy.

Det finnes også nyere forskning når det gjelder workshops. Blant annet har Paroutis et al. (2015) sett på hvordan deltakerne i workshops visuelt samhandler med strategiske verktøy. Her kom det tydelig frem tre mønstre; skift, treghet og montering. Skift er preget av visuelle interaksjoner som aktiverer gruppelemmer til å artikulere, teste og skifte mening om betydningen av strategiske spørsmål eller deres foreninger. Deltakerne som fulgte treghetsmønsteret ble kjennetegnet av at deltakerne engasjerte seg mest i verktøyutløste interaksjoner ved å gjengi og kontrollere spesielle tolkninger og kunnskap om strategiske spørsmål eller deres relasjoner. Montering kjennetegnes av at teammedlemmene driver en balansert blanding av skuespillerutløste og verktøyutløste visuelle interaksjoner som gjorde dem i stand til å sette sammen sine kunnskaper på en koordinert og ikke-konflikt måte.

Tabell 2 viser et utvalg av forskning innenfor strategiske analyser og rammeverk i strategy as practice litteraturen. Det finnes en del mer forskning på dette området. Blant annet har Schwarz og Balogun (2009) også forsket på strategiworkshops og foreslår et rammeverk som kan utforske hovedelementene i workshops, og hvordan disse nøkkelementene kan påvirke strategiskapingen i en bedrift. Det kommer frem at workshops er institusjonalisert som en del av strategiprosessene og ofte brukes som et forum for strategiske samtaler gjennom kunnskapsdeling og promotering av strategisk enighet. Det har også vært forskning på møter og hvordan formen på disse er med på å påvirke resultatene i deltakernes interesse. Når det gjelder møter, er det også forsket på bruk av ulike verktøy som brukes på møter. Blant annet har det blitt forsket på bruk av PowerPoint og hvordan disse er en bidragsyter til å fremme ideer og plattform for strategiske diskusjoner (Kaplan, 2011).

Strategy as practice er et perspektiv med relativt lite forskning, men har fått en oppblomstring de siste årene. Forskningen hittil har dekket flere sider av perspektivet, men samtidig er det flere sider som i liten grad har blitt dekket. Det er derfor viktig at forskningen fortsetter, slik at eksisterende forskning kan støttes av mer data og at forskningsfeltet blir mer anerkjent.

Strategisk planlegging

Det er ingen universell definisjon av begrepet strategisk planlegging, men vil i denne oppgaven defineres på følgende måte:

«Strategic planning is the process executives undertake in order to make thoughtful decisions about their organization's mission, values and goals, and properly allocate resources to fulfill those directives» (Rouse, 2013).

Hvordan denne planleggingen er utformet og gjennomføres er forskjellig fra bedrift til bedrift. På bakgrunn av strategisk planlegging skal man kunne ta avgjørelser angående hva bedriften er, hva den gjør, hvorfor den gjør det, og hvem den gjør det for, hvor et proaktivt fokus er viktig (2014). Man skiller i hovedsak mellom formell og uformell planlegging. I store bedrifter er planleggingen gjerne formell hvor avgjørelser skal gjennom flere ledd, og bedriften er mer hierarkisk. I mindre bedrifter er det lettere at den blir mer uformell og mer uregelmessig (Balasundaram, 2009). Dette knyttes gjerne opp til mangel på ressurser som kapital, mennesker og tid, samt kompetanse (Kraus et al., 2007). Dette er forskjeller som kan påvirke avgjørelser og potensialet for suksess og bedre prestasjoner. Det er viktig å huske at strategisk planlegging som er tilpasset store bedrifter, ikke nødvendigvis passer i små bedrifter. Her må det kanskje egne rammeverk til, som er tilpasset de små bedriftene.

Strategisk planlegging inneholder noen nøkkelementer. Det er lang tidshorisont, formalitet, bruk av planleggingsverktøy og hyppige kontroller av planene (Kraus et al., 2006). I denne oppgaven blir det i hovedsak fokusert på formalitet og bruken av planleggingsverktøy, og hvordan dette er i små bedrifter. Grunnen til at fokuset er på formalitet og planleggingsverktøy er fordi det kan kobles til strategy as practice – prinsippet og hvordan strategi gjøres. Strategy as practice ser på, som nevnt tidligere hvordan ulike aktører i bedriften gjør og jobber med strategi. Dette sees også på som et av de viktigste punktene for strategiarbeid i små bedrifter, hvor antall ansatte er lavt og deres kompetanse er en svært viktig ressurs.

Planleggingsverktøy er ulike analyser og rammeverk, og brukes som hjelpemiddel for å se hvor bedriften og produktene eller tjenestene befinner seg i forhold til markedet. De er også til hjelp for å se hvordan markedet utvikler seg, hvilke aktører man må ta hensyn til og hvor man ønsker å være i fremtiden. Eksempler på planleggingsverktøy er SWOT-analyser, Porters five forces, PESTEL, VRIN/VRIO, BCG-matrise, balansert målstyring, scenarioplanlegging og verdikjedeanalyse. Slike analyser blir i litteraturen sett på som viktige for at bedrifter skal vokse eller inneha ønsket markedsandel. Planleggingsverktøyene er hjelp for å komme frem til målene og strukturere disse på en systematisk måte, og gjennom dette kunne oppnå større effektivitet og produktivitet (Kraus et al., 2006). Flere forskningsartikler (Robinson Jr and Pearce, 1984, Knott, 2008, Tanner and Stenfors, 2007) på dette området viser til at slike analyser ikke følges som i litteraturen, men tilpasses til bedriften og brukes gjerne i kombinasjon med andre analyser. I mange tilfeller, spesielt i små bedrifter, brukes ikke strategiske analyser eller rammeverk (Kraus et al., 2006). Dette har bakgrunn i at det i små bedrifter gjerne vil være mer uregelmessig og intuitiv planlegging og planleggingsverktøyene blir ofte sett på som for teoretiske og lite fleksible (Tanner and Stenfors, 2007). Analysene og rammeverkene som brukes avhenger ofte av eiers eller leders motivasjon, kunnskap og hvor enkle de er å forstå. Dette fører til at mange av de teoretiske rammeverkene gjerne forkastes av eier eller ledelse. (Kraus et al., 2007, Wang et al., 2007).

Betydningen av strategisk planlegging avgjøres også gjerne av formaliteten. Formalitet sier noe om hvilken grad de strategiske planene finnes i skriftlig format (Kraus et al., 2006). Forskning fremhever hvor viktig det er med formelt arbeid, og på den måten å oppnå best mulig planlegging (Kraus et al., 2006). Det er også en positiv effekt av formelt strategiarbeid. Det fører ledelsen til å systematiske jobbe og forholde seg til bedriftens mål og strategier, noe som gjelder både i store og små bedrifter (Kraus et al., 2006). I store bedrifter er det formelle nivået på strategiarbeidet høyt, men er ofte mangelfullt i mindre bedrifter. Forskning (Balasundaram, 2009, Robinson Jr and Pearce, 1984, Kraus et al., 2006) viser at det er enkelte begrensninger som nevnt over som ofte ødelegger for strategiarbeidet. Dette er begrensninger som ikke er ødeleggende for større bedrifter i like stor grad som små bedrifter. De innehar gjerne større og flere ressurser.

Hypoteser

De strategiske rammeverkene og analysene som belyses i strategilitteraturen er gjerne beregnet på de store bedriftene og er tydelige på hvilke rammeverk som bør benyttes i strategiarbeidet. Samtidig viser en rapport fra Statistisk Sentralbyrå (2015), at de minste

bedriftene (mindre enn 50 ansatte) utgjør omtrent 99 % av alle bedrifter i Norge. Det gjør at det kan settes spørsmålstegn ved om rammeverkene fra litteraturen kan brukes direkte hos de minste selskapene, eller om de bruker egne eller ingen rammeverk.

Det meste av forskning på dette området har hovedfokus på hvordan planlegging i små bedrifter foregår, samt grunner til dette. De samme elementene går igjen. Planleggingen hos de aller fleste er ustrukturert, uregelmessig, utilstrekkelig og intuitiv (Robinson Jr and Pearce, 1984, Balasundaram, 2009, Kraus et al., 2006). Årsaker til dette begrunnes gjerne i mangel på ressurser både i tid, mennesker og kapital. Forskere viser også til at ledere i mindre bedrifter kan mangle tillit både til ansatte og tredjeparter som skal hjelpe med strategiprosessen (Robinson Jr and Pearce, 1984). Dette gjør planlegging vanskelig og åpenheten i virksomheten forsvinner. Det fokuseres også på at lederne i mindre bedrifter gjerne mangler eller har lite kunnskap om strategifagfeltet, noe som også er en klar faktor på skillet mellom strategisk planlegging i større og mindre bedrifter. Ved manglende kunnskap oppstår konsekvensene som er nevnt tidligere.

Strategy as practice ser som nevnt tidligere i teoridelen på strategi som noe mennesker gjør. I bedrifters tilfelle vil dette være i hovedsak de ansatte. I små bedrifter vil strategiarbeidet i stor grad påvirkes av dette, da den største ressursen de innehar gjerne er kunnskapen og erfaringene de ansatte besitter. Som det blir nevnt over innehar ofte leder manglende kunnskap på det strategiske området. Dette er med på å understreke at strategy as practice tankegangen er aktuell og nyttig når det gjelder strategiarbeidet i små bedrifter.

Forskningsarbeidet gjort av Robinson (1982) ser på viktigheten av «outsiders» i en strategiplanleggingsprosess hos små virksomheter. Han mener at størsteparten av små bedrifter vil ha fordeler og nytte av at tredjeparter, spesielt konsulenter som hjelper dem i strategiprosessen. Resultatene fra artikkelen viser at de som bruker konsulenter, vil få en økt gevinst, profitt og effektivisering. Han viser også til at det vil være lønnsomt å bruke strategiske rammeverk som konsulentene har utarbeidet. Dette er fordi konsulentene kan være et godt supplement hvor lederne mangler kunnskap, tidsallokering, planlegging og engasjement. Samtidig viser som nevnt tidligere, forskning at ledere ofte har lite eller ingen tillit til utenforstående, samt at mangel på kapital er en viktig faktor her (Robinson Jr and Pearce, 1984).

Strategisk planlegging innebærer en del aktiviteter som å sette ulike mål, utvikle prestasjonsindikatorer, allokere ressurser og gjerne bruk av ulike strategiske rammeverk og

analyser. Dette kan være SWOT-analyser, Porters five forces, PESTEL analyse, verdikjedeanalyse, balansert målstyring og scenarioplanlegging. Strategilitteraturen har i stor grad hatt fokus på at disse rammeverkene må brukes for å se hvor gode bedriftene er internt, hvordan markedet ser ut og hvilke valg man må ta for å ha en realistisk strategi og lage planer på hvordan disse skal nås. Denne litteraturen er tilpasset større virksomheter, hvor man har en tydelig toppledelse og strategiprosessen er mer formell (Dincer et al., 2006). Samtidig har større virksomheter ofte større ressurser og har egne team som jobber med strategi. De samme forholdene finner vi ikke hos mindre virksomheter.

Flere undersøkelser gjort i større virksomheter viser at strategiske rammeverk brukes mer som en supportrolle, og i liten grad for å forenkle analyser eller implementering av strategi (Knott, 2008). Også i artikkelen «Strategy tools as boundary objects» (Spee and Jarzabkowski, 2009) kommer det frem at ulike virksomheter og ledere bruker like rammeverk på ulike måter og av ulike grunner. Knott (2008) sier også at bruken av strategiske rammeverk avhenger av lederne og hva de selv liker å bruke og har erfaringer med. Når større virksomheter i liten grad bruker strategiske rammeverk fra strategilitteraturen, i hvilken grad bruker mindre bedrifter de?

Forskning viser at mindre bedrifter som oftest er mer fleksible, da de har få ansatte og ofte opererer i et mindre og mer nisjemarked. Dette gjør at de lettere kan tilpasse seg endringer som oppstår i markedet de opererer i (Kraus et al., 2007). På bakgrunn av dette har også de strategiske planene som blir utarbeidet, kortere tidshorisonnt enn større bedrifter (Wang et al., 2007). De strategiske rammeverkene er formelle, teoretiske og mangler i stor grad fleksibilitet (Kraus et al., 2007). Dette er en faktor som påvirker ledere ved bruk av rammeverk, og det blir fort sett på som tungvint hos mindre virksomheter hvor graden av fleksibilitet er stor og viktig. En annen konsekvens av de gitte rammeverkene er at de er ødeleggende for kreativitet og spontanitet, to viktige elementer for at mindre virksomheter kan vokse og utvikle seg (Balasundaram, 2009).

Å bruke strategiske rammeverk krever at de som skal bruke dem har kunnskapen som trengs. Dette er gjerne en mangelvare hos lederne i mindre virksomheter, og fører til en liten bruk av rammeverkene. Grunnet lav kunnskap og at planleggingen er intuitiv og uregelmessig, vil også bruk av rammeverk være det (Kraus et al., 2006). På den andre siden, bruker gjerne de som har kunnskap og erfaringer om strategiarbeid rammeverkene mer kreativt enn det som opprinnelig har blitt tenkt, og tilpasser det til sin egen virksomhet (Tanner and Stenfors, 2007, Kraus et al., 2007). I tillegg til kunnskap som en avgjørende faktor, er også tid viktig. Mindre

virksomheter har knapphet på tid, og ønsker å bruke den mest mulig på den operasjonelle driften. Fra artikkelen til Kraus (2006) fremkommer det at virksomhetene velger verktøy og rammeverk som er enkle å forstå, bruke og implementere. Mange av de teoretiske rammeverkene er gjerne mer komplekse, vanskeligere å forstå og tar opp mye tid. På bakgrunn av dette, er besvarelsens første hypotese

H1: Mindre virksomheter bruker egenproduserte strategiske rammeverk og analyser, istedenfor teoretiske rammeverk.

For å undersøke markedet bedriften opererer eller ønsker å operere i, brukes gjerne ulike strategiske analyser. Det brukes også ulike analyser for å bestemme styrker og svakheter internt i bedriften. En av de mest populære analysene er SWOT-analysen (Hill and Westbrook, 1997). Dette er i stor grad fordi den er relativt enkel å forstå, og tar for seg hvordan bedriften står i forhold til markedet. Hill og Westbrook fremhever også at det brukes andre analyser, da i stor grad utviklet av Michael Porter. Bedriftenes strategiprosesser består gjerne av møter hvor ansatte samles for å diskutere og jobbe med strategirelaterte problemer. Frekvensen og konteksten av disse møtene vil i stor grad kunne påvirke strategiprosessen (Dittrich et al., 2011). Flere forskere som har studert større bedrifter har kommet frem til at strategiske verktøy som brukes, kun brukes til å guide og strukturere tankene til de som bruker disse analysene (Knott, 2008). Knott sier også at analysene kun brukes til diskusjon og debatt, eller som en start for å strukturere ulike aktiviteter. Denne tankegangen synes også å gjelde ved små bedrifter. Her er som nevnt tidligere, planleggingen ustrukturert, uregelmessig og lite omfattende (Robinson Jr and Pearce, 1984). I små bedrifter brukes det i liten grad strategiske rammeverk, og når disse brukes blir det brukt mer som diskusjonsmiddel, enn til å ta analytiske beslutninger (Wang et al., 2007).

Som sagt tidligere, har små bedrifter ofte begrensninger som setter dem tilbake når spørsmålet om strategisk planlegging og bruk av analyser kommer opp. Dette er knyttet til mangel på tid, kapital og menneskelige ressurser (Kraus et al., 2007). Disse begrensningene vil være med på å påvirke hva de ulike analysene som gjennomføres vil brukes til. Strategiprosessene er i stor grad uformelle, noe som også fører til at informasjonen som innhentes om markedet gjerne er uformell og mer personlig (Balasundaram, 2009). Informasjonen som innhentes brukes mer som diskusjonsmateriale under møtene som gjennomføres. Dette støttes av Dittrich, Guerard og Seidls (2011) artikkel hvor det kommer frem at møter ofte blir sett på som diskusjonsarenaer hvor resultatene baserer seg på meningene og konklusjonene deltakerne i

møtet kommer frem til. PowerPoint er et av de mest brukte hjelpemidlene i møter og utforming av strategiprosesser (Kaplan, 2011). Kaplan viser også til at Powerpointer er gode hjelpemidler til å fremheve ideer og forslag, og er en god og mye brukt plattform for diskusjon. Det fremkommer også at strategiske rammeverk som balansert målstyring gir mer grunnlag for diskusjon enn for beslutninger (Spee and Jarzabkowski, 2009). Forskningen har i stor grad hatt fokus på større bedrifter når det gjelder oppgavens antakelser om bruk av strategiske rammeverk. I denne sammenhengen sees det som mulig at det også kan brukes i små bedrifter, hvor fleksibiliteten er større, men det er også mer ustrukturert og uregelmessig planleggingsarbeid. På bakgrunn av begrunnelsene over, vil oppgavens andre hypotese utformes som følgende:

H2: Små bedrifter bruker strategiske rammeverk som diskusjonsmiddel og ikke som grunnlag for å ta rene beslutninger.

Eierskapet i små bedrifter kjennetegnes med at de eies av en eller få individuelle eiere, og disse bedriftene blir betegnet som individuelle (O'Regan and Ghobadian, 2002). Her jobber også som oftest også eieren i bedriften, gjerne som daglig leder eller i annen lederrolle. Dette gir ofte en annen eierskapsstruktur enn i store bedrifter hvor eierne er eksterne aktører, og ikke jobber i bedriften på samme måte. Som fortalt tidligere i teorigjennomgangen står små bedrifter overfor flere hindringer når det gjelder strategiplanlegging, som blant annet tid, kunnskap og kapital. På lik linje med disse hindringene vil også eierstrukturen påvirke strategiplanleggingen og hvor mye strategiarbeid som gjøres (Variyam and Kraybill, 1993). Forskningen tyder også på at det er mindre sannsynlighet for strategisk planlegging i individuelle bedrifter enn i andre bedrifter (O'Regan and Ghobadian, 2002).

Generelt sett deles gjerne motivasjoner opp i to ytterpunkter. Indre motivasjon uttrykker at man gjennomfører en handling fordi det er iboende interessant eller morsomt. På den andre siden finner vi ytre motivasjon. Det referer til motivasjon som er drevet av eksterne goder eller premier. Det kan også være frykt for konsekvensene ved å ikke gjøre gitte oppgaver (Ryan and Deci, 2000). Dette kan knyttes opp til motivasjonene som ligger til grunn for at entreprenører eller andre strateger starter egne bedrifter. I strategilitteraturen deles motivasjonene opp i finansielle og ikke-finansielle motivasjoner. De finansielle motivasjonene kan kobles mot ytre motivasjon, hvor ønsket er å vokse mest mulig og øke profitt. De ikke-finansielle motivasjonene går mer ut på ønsket om å være uavhengig, personlig tilfredsstillelse, fleksibilitet i arbeidet og at man bidrar til samfunnet (Wang et al.,

2007). Disse motivasjonsfaktorene kan sees i sammenheng med indre motivasjon, hvor man har en genuin og iboende interesse for det å starte en bedrift.

Den tradisjonelle strategilitteraturen ser på aktørene som økonomisk rasjonelle aktører. I strategy as practice anses ikke aktørene som økonomisk rasjonelle mennesker, da dette ikke stemmer med virkeligheten. De ikke-finansielle motivasjonene som tidligere nevnt, er også med på å underbygge dette, da disse gjerne går foran de finansielle (Wang et al., 2007).

Motivasjonene er gjerne komplekse, to faktorer som påvirker dette kan deles opp i «pull» og «push». Pullfaktorene er positivt ladd, hvor en av de viktigste faktorene er uavhengighet og jobbtilfredshet (Wang et al., 2007, Wang et al., 2006). På den andre siden er pushfaktorene som kan sees på som det motsatte, hvor motivasjonen påvirkes av frustrasjon, hvor en viktig faktor er tap av jobb (Wang et al., 2007, Wang et al., 2006). Når man starter sin egen bedrift spiller ofte begge faktorene for motivasjonen inn, men det kan være i ulik grad. Eiernes motivasjon gjenspeiles svært ofte i bedriftens motivasjon. Bedriftens motivasjon sees på som en forlengning av eiers motivasjon (Wang et al., 2007). Dette vil være med på å påvirke graden av strategisk planlegging. Er bedriftens motivasjon å vokse og øke profitten vil den strategiske planleggingen sees på som viktigere. Jo viktigere den er for bedriften, jo mer fokus og arbeid vil bli knyttet til gjennomføring av strategi. Styres bedriften på den andre siden av mer ikke-finansielle motivasjoner blir ikke strategiarbeidet sett på som like viktig, fordi man ikke har et ønske om eller behov for å vokse eller øke profitt. Dermed blir oppgavens tredje hypotese følgende:

H3: Eiers motivasjon påvirker graden av strategisk planlegging og strategisk arbeid.

Kapittel 3 – Metode

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for hva som er gjort for å bygge opp denne oppgaven. Først vil det bli gjennomgått hvilket vitenskapssyn oppgaven bygger på, og hvilken metode som er valgt. Videre vil datainnsamling og analyse av data belyses. Til slutt vil det komme en vurdering av oppgaven, hvor blant annet pålitelighet og troverdighet vurderes. Det etiske ansvaret som oppstår ved en slik oppgave vil også bli vurdert.

Vitenskapssyn

«Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon» (Sander, 2014).

Som definisjonen over sier, brukes metode for å samle inn blant annet empirisk data. Man ønsker å samle inn data for å få svar på hvordan virkeligheten faktisk er. En av de største utfordringene knyttet til dette er at det ikke finnes noe fasitsvar på hvordan man ser verden. Forskere er ulike individer som ser på verden med ulikt syn. Dette er med på å gjøre virkelighetssynet mer komplekst. Det finnes flere tilnærminger til å se på verden, men i denne oppgaven velger jeg å fokusere på to tilnærminger, fenomenologisk og hermeneutisk, da disse synes mest relevante.

Fenomenologi handler om det som viser seg, altså slik ting eller begivenheter oppfattes (Johannessen et al., 2011). Gjennom en fenomenologisk tilnærming ønsker man å beskrive mennesker og deres oppfattelse og erfaring med en hendelse eller et fenomen. Erfaringene baserer seg gjerne på hukommelse, følelser, oppfattelse, tanke og språklig aktivitet, og er førstehåndsdata (Grønmo, 2004).

I fenomenologien er det viktig at den som innehar erfaringene får prate så fritt som mulig, da det er denne personen som har kunnskapen og erfaringene. For den som forteller vil det som fortelles være virkelighet. Erfaringene deles gjerne gjennom samtaler med andre. For å se erfaringene i en større helhet, er det viktig å ha innsikt i informantens meninger og erfaringer (Grønmo, 2004).

Hermeneutisk tilnærming henger sammen med fenomenologi. Det har fokus på å forstå handlinger som baserer seg på aktørens intensjoner (Grønmo, 2004). Hermeneutikk handler om å fortolke tekster og inntrykk. Det er her viktig å tolke informasjonen i lys av konteksten de er i, og vite at tolkningen kan variere ut ifra konteksten. Dette blir gjerne kalt for den hermeneutiske sirkel. Denne sirkelen viser også hvordan man kan og må begrunne

fortolkningene som oppstår. Fortolkninger begrunnes gjennom å vise til andre fortolkninger, og på denne måten er det vanskelig å komme ut av sirkelen (Johannessen et al., 2011).

I denne oppgaven er ønsket å se på fenomenet strategy as practice hos små bedrifter. For å få til dette ser jeg på informantenes subjektive mening og opplevelse, og på bakgrunn av dette oppnå en større og dypere forståelse av temaet. Min forståelse bygger på informantenes subjektive meninger og erfaringer.

I mine analyser av informantenes meninger og erfaringer vil jeg prøve å tolke de i en større helhet og den konteksten de inngår i. Det vil si at jeg ønsker å utvikle en best mulig helhetsforståelse for hvordan strategi er i praksis hos mindre bedrifter, og gjennom informantenes informasjon prøve å bekrefte eller avkrefte hypotesene. Analysen og tolkningene av svaret vil kobles sammen med eksisterende teori, og på den måten gi en bedre helhetsforståelse, og danne grunnlaget for mine tolkninger.

Forskningsdesign

Denne undersøkelsen har tatt utgangspunkt i et kvalitativt undersøkelsesdesign.

Kjennetegnene med et slikt design er at det ikke kun finnes en måte å analysere data på, men undersøkelsene kan brukes på forskjellige måter. Dette kan føre til at resultatene får en mer subjektiv tolkning, enn ved et kvantitativt design, hvor resultatene er mer objektive (Johannessen et al., 2011). Det som er viktig å huske på, er at forskeren må være tydelig på beskrivelsen av hvordan innsamling og analyse av data ble gjennomført. Gjennom kvalitative design vil man få data gjennom tekst, ikke tall og andre harde data. Ved innsamling av data til denne oppgaven har fokuset vært på å få best mulig forståelse av hvordan strategiarbeidet i små bedrifter i Norge forgår, og viktigheten av dette. For å besvare forskningsspørsmålet best mulig, sees det hensiktsmessig å bruke et kvalitativt design.

Innenfor det kvalitative forskningsdesignet finnes igjen ulike design, dette er blant annet fenomenologisk analyse, etnografisk design og casestudier (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven har valget falt på casestudier. Med dette menes det at kun få tilfeller studeres.

Kjennetegn ved casestudier er at det innhentes mye informasjon fra få enheter over kortere periode (Johannessen et al., 2011). Casestudier kan gjennomføres gjennom både kvalitative og kvantitative tilnærminger. Ved kvalitative tilnærminger brukes blant annet observasjoner og åpne intervjuer, mens ved kvantitative tilnærminger kan man bruke eksisterende statistikk eller strukturerte spørreskjema (Johannessen et al., 2011). I denne undersøkelsen sees det hensiktsmessig å bruke en kvalitativ tilnærming, med fokus på individuelle intervju for å

samle inn mest mulig informasjon. Dette er fordi ønsket er å få en best mulig forståelse for hvordan små bedrifters strategiprosesser og strategiarbeid gjennomføres og mulige grunner til dette.

Videre kan casestudier deles opp i to dimensjoner (Yin and Nilsson, 2007). Disse to dimensjonene er valg av enkeltcasestudie eller flercasestudie og bruk av en eller flere analyseenheter. Enkeltcasestudie går ut på at man kun gjennomfører et studie, mens flercasestudie er en studie som består av flere caser. Ved bruk av en analyseenhet undersøker og forsker man kun på en enhet, ved flere analyseenheter får man informasjonen som trengs fra flere ulike enheter. Denne oppgaven avgrenses til en enkeltcasestudie, men det brukes flere analyseenheter for å belyse forskningsspørsmålet. Denne kombinasjonen blir brukt fordi tid tilgjengelig er kort og for å få et best mulig bilde av små bedrifter i Norge er det hensiktsmessig å se på flere enn en bedrift.

Data

Data som brukes i undersøkelser som denne, deles opp i primær- og sekundærdata. Primærdata er data som samles inn for første gang, og er førstehåndsinformasjon. Sekundærdata er, på den andre siden, data som er samlet inn av andre, men som også brukes i undersøkelsen. Dette kalles også gjerne andrehåndsinformasjon, da den ikke kommer direkte fra den opprinnelige kilden. I denne undersøkelsen er det benyttet både primær- og sekundærdata. Primærdata er samlet inn gjennom intervjuer med 10 små bedrifter. Sekundærdataene som er samlet inn, har i hovedsak blitt benyttet i teorigjennomgangen. Dette er ulike forskningsartikler som belyser teorien knyttet opp til problemstillingen og hypotesene.

Primærdata blir ofte sett på som den sikreste dataen som samles inn, da dette kommer direkte fra den opprinnelige kilden. Samtidig vil det også lønne seg å bruke sekundærkilder, for å få et bilde av hva andre forskere har funnet ut. Sekundærdata kan også brukes til å støtte eller kritisere data fra primærdataene, eller omvendt.

Valg av metode

Ved gjennomføring av undersøkelser, kan man benytte ulike metoder. Disse kan som sagt tidligere i hovedsak deles opp i en kvantitativ metode og kvalitativ metode. Blandet metode, kan sees på som en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ. Kvantitative metoder bruker gjerne kvantifisering av tall og størrelser, mens de kvalitative metodene bruker gjerne ord, observasjoner og tekstdokumenter for dataanalyse (Bryman and Bell, 2011).

Ved gjennomføring av undersøkelser må man bestemme seg for hvilke metoder som skal brukes. Kvantitativ metode brukes ved analyse av mange enheter, mens kvalitative metoder tar som oftest for seg få enheter. Det er viktig at metoden passer sammen med problemstillingen man ønsker å belyse, da metoden vil påvirke dataenes pålitelighet (Johannessen et al., 2011).

I denne undersøkelsen er formålet å se på små bedrifter og hvordan deres strategiarbeid foregår. Med bakgrunn i dette, synes det mest fornuftig å bruke en kvalitativ metode. Dette er fordi i denne undersøkelsen er ønsket å besvare på forskningsspørsmålet hvordan strategiprosessene er og hvorfor det er sånn. Innenfor kvalitativ metode finnes det flere måter å innhente data, det er blant annet ulike intervju typer, observasjoner og undersøkelse av tekstdokumenter (Johannessen et al., 2011). For å få et best mulig svar på forskningsspørsmålet, valgte jeg å innhente data gjennom semistrukturerte individuelle intervjuer.

Innsamlingsmetode og respondentene

Før forskeren bestemmer seg for hvilken metode som skal brukes og om intervjuer er riktig metode for å samle inn data, må man være kritisk og spørre seg om hvorfor denne metoden passer og mulige svakheter (Johannessen et al., 2011). Grunner til å bruke kvalitative intervjuer er for gi større frihet til intervjuobjektene enn i et spørreskjema, og mulighet til å innhente mer informasjon enn fra andre metoder. Dette er også bakgrunnen for valg av intervju i denne oppgaven, hvor forskningsspørsmålet er komplekst. Intervjuene kan fange opp dette på en bedre måte enn for eksempel spørreskjema. Samtidig kan observasjoner også være en god måte å samle inn data på, man vil da lettere få direkte tilgang til handlinger, og kan se hvordan arbeidet i bedriften faktisk er (Johannessen et al., 2011). Dette er også grunnen til at det ble valgt å gjennomføre noen observasjoner som metode for datainnsamling til oppgaven.

Intervjuer

De kvalitative intervjuene kan deles opp i ulik grad av strukturering. Det vil si hvor fastsatt spørsmålene er på forhånd (Johannessen et al., 2011). De deles gjerne opp i tre kategorier, ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte. Ustrukturerte intervjuer passer best hvor det er lite kunnskap om temaet, eller tidlig i forskningsprosessen hvor temaet er gitt, og intervjuobjektene kan fokusere på det de synes er viktigst og gir et bredt spekter med perspektiver (Clifford). Semistrukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide med

spørsmål og temaer, men rekkefølgen på disse kan variere mellom intervjuobjekter (Johannessen et al., 2011). Dette sørger for at intervjuobjektene blir stilt de samme spørsmålene, men fortsatt kan svare relativt åpent. Strukturerte intervjuer er det motsatte av ustrukturerte intervjuer, her er spørsmålene og rekkefølgen satt og det er gjerne gitte svaralternativer i intervjuguiden (Johannessen et al., 2011). Intervjuene i denne oppgaven ble foretatt som semistrukturerte intervjuer. Dette fordi det var noen gitte temaer og spørsmål som det var ønsket å få svar på, samtidig ble det ikke sett på som passende med et strukturert intervju da strategifaget er komplekst og fordi intervjuobjektene med stor sannsynlighet har ulike oppfatninger av begrepet strategi, og utførelsen i de ulike bedriftene vil variere i stor grad.

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Dette ble gjort for å lettere kunne tolke svarene til respondenten, ikke bare gjennom det som faktisk blir sagt, men også kroppsspråk. Det vil også gi forskeren mer informasjon enn bare over telefon. Ved å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til respondenten vil det skape en større trygghet for respondenten, og sannsynligheten for at det kommer mer informasjon og villigheten til å snakke er større (Johannessen et al., 2011). Det er fordi respondentene vil være i et mer naturlig miljø enn ved å møtes et annet sted. Intervjuene ble også tatt opp, samt at notater ble skrevet under intervjuene. Dette var for å få med alt som ble sagt på intervjuene, og for å unngå å glemme noe underveis. Etter at hvert intervju var gjennomført, ble de transkribert med en gang. Dette ble gjort mens intervjuene og dataene fortsatt var ferskt i minne. Det var de transkriberte notatene som var hovedkilden for analysene, men lydopptakene fungerte som en back-up om noe var utydelig i notatene.

Observasjoner

Observasjoner velges gjerne når det å hente inn relevant data ikke er mulig på noen annen måte, men kan også fungere som en supplerende informasjonskilde sammen med for eksempel intervjuer. Dette brukes gjerne for å få en annen synsvinkel på dataene som innhentes (Johannessen et al., 2011). Det er vanligvis mindre grupper av mennesker som observeres, gjerne for å se hvordan disse samhandler og jobber sammen. I denne oppgaven falt valget på å observere ansatte i en bedrift under deres strategimøte. Dette ble gjort da de ikke hadde mulighet til intervju, men jeg fikk mulighet til å observere et møte de gjennomførte.

Valget av setting til observasjonen er viktig. Settingene skilles gjerne i naturlig setting og eksperimentell setting. Naturlig setting går ut på at observasjonene foregår i det som er den naturlige settingen for de som observeres (Johannessen et al., 2011). Dette blir gjerne sett på som den beste metoden for å kunne observere det som faktisk skjer hos observasjonsobjektene. Eksperimentell observasjon er settinger som er spesielt laget for å studere et fenomen, og tilrettelagt for det man ønsker å observere. I denne oppgaven ble observasjonen gjennomført i en naturlig setting, fordi jeg ønsket å få den riktige informasjonen og interaksjonen mellom deltakerne på møte.

Observatøren kan inneha ulike roller. Man skiller gjerne på om observatøren er deltaker eller ikke deltaker og om observasjonen er skjult eller åpen. For å få en best mulig observasjon falt valget i denne oppgaven på å være en ikke deltakende, men åpen observatør. Det vil si at deltakerne på møtet visste at jeg observerte dem, men jeg deltok ikke selv på møte. Dette valget ble tatt fordi som nevnt over ønsket en mest naturlig interaksjon mellom deltakerne. Ved dette viste jeg tydelig at jeg kun var på møtet for å observere, ikke delta i eller påvirke det som ble sagt eller gjort. Etter at observasjonene ble gjennomført ble notatene renskrevet, og skrevet som feltnotater. Dette ble gjort med samme hovedgrunn som intervjuene, å få ned det som ble sagt og gjort raskest og mest mulig fullstendig, mens jeg fortsatt husket detaljene.

Respondenter

Valg av respondenter vil i stor grad påvirke informasjonen som innhentes. Med dette menes at alle mennesker er forskjellige, tenker ulikt og har ulik erfaring. I en oppgave som dette er det mest optimalt at bedriftene som kontaktes er tilfeldige, for å få et utvalg som er uavhengig av hverandre. Bedriftene ble kontaktet tilfeldig, men ble skilt ut fra andre bedrifter basert på antall ansatte. Ønsket var å se på små bedrifter, og bedriftene ble definert som små basert på at antall ansatte var mindre enn 50 personer. Bedriftene som har blitt kontaktet valgte selv om de ville bli intervjuet eller ikke. På bakgrunn av begrenset tid og størrelsen på oppgaven ble det gjennomført 10 intervjuer. Intervjuobjektene hadde ulike titler og arbeidsoppgaver i bedriftene, men hadde til felles at de på en eller annen måte jobbet med strategi i bedriften. De fleste av intervjuobjektene opererte i ulike bransjer, dette kombinert med ulike respondenttyper, gjør at informasjonen som innhentes kan generaliseres for små bedrifter i Norge, ikke bare knyttet til en spesifikk bransje.

Analyse av innhentet data

Analyse av data gjøres gjennom koding. Dette må gjøres for å forenkle og strukturere dataene som er samlet inn, og for lettere å gjøre hovedfunn. Analyse av kvalitative data kan gjøres på flere forskjellige måter. To av metodene som er mest brukt er analytisk induksjon og grounded theory (Bell et al., 2004). Denne oppgaven baserer seg på stegene i grounded theory. Denne metoden kan deles opp i tre steg, åpen koding, systematisk koding og selektiv koding. Åpen koding er den første delen hvor man leser gjennom de transkriberte intervjuene og data blir delt opp i ulike konsepter eller termer. Her prøver man å finne ord eller begreper som skiller seg ut og som kan beskrive noe interessant. Når de ulike konseptene er funnet, skal de plasseres i ulike kategorier og samles best mulig. Etter den åpne kodingen, brukes systematisk koding. Dette går ut på å prøve å se sammenhenger mellom de ulike kategoriene fra den åpne kodingen. Dette gjøres ved å linke koder til kontekst, konsekvenser, mønstre av samhandling og grunner (Bell et al., 2004). Når dette er gjort gjennomføres den selektive kodingen. Her prøver forskeren å finne 1-2 hovedkategorier som kan sees på som kjernen i intervjuet og hovedkategoriene som er funnet tidligere. Når dette er gjort, ønsker man å linke de andre kategoriene opp mot kjernekategoriene.

I denne oppgaven ble den åpne kodingen gjennomført etter at de første dataene var innhentet. Dette ble gjort samtidig som andre intervju ble gjennomført. Dette er mulig fordi den åpne kodingen må gjennomføres på hvert av intervjuene, og trenger ingen sammenheng til resten av intervjuene. Systematisk og selektiv koding kobler derimot alle kategoriene sammen, og kunne ikke gjennomføres før etter all datainnsamling var gjennomført og transkribert.

Vurdering av undersøkelsen

Yin (2008) mener at for en kvalitativ undersøkelse skal være god, må kvaliteten måles etter pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2011).

Pålitelighet

Pålitelighet henger sammen med hvilke data som er brukt, hvordan det er samlet inn og hvordan det bearbeides, og skal se om forskningen er gjennomført på en tilfredsstillende måte. For at påliteligheten skal være god, er det viktig å være åpne og tydelige på punktene nevnt over. I denne oppgaven er det gjort ved å legge ved intervjuguide, og beskrive hvordan dataene er hentet inn, analysert og kodet.

Troverdighet og overførbarhet

Troverdighet og overførbarhet kan defineres som intern og ekstern validitet eller gyldighet. Troverdighet går ut på å se om metoden som er brukt undersøker det den har til hensikt å undersøke, og om funnene reflekterer formålet med oppgaven (Johannessen et al., 2011). For en kvalitativ oppgave hvor det er gjennomført intervjuer, vil troverdighet i hovedsak gå ut på om respondentene har gitt riktig og god nok informasjon. Dette er et komplisert tema, da det i kvalitativ forskning er vanskelig å måle konkrete feil som det er mulig å måle i kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning vil det alltid være menneskelige og ikke kontrollerbare ting som vil påvirke både intervjuer og intervjuobjekt. Dette vil kunne gi en intervju effekt, hvor intervjueren påvirker intervjuobjektet bevisst eller ubevisst (Johannessen et al., 2011). Dette vil være med på å påvirke troverdigheten.

Overførbarhet går ut på om resultatene fra forskningen kan overføres til liknende tilstander eller situasjoner. I denne oppgaven har troverdighet blitt overholdt ved å intervju de riktige personene i de ulike bedriftene, det vil si de som har kunnskaper om eller erfaring med strategiarbeidet i bedriften. Under intervjuene var jeg klar over at intervju effekten kunne oppstå, og reduserte denne mest mulig ved å fremstå mest mulig likt under alle intervjuene, og stille de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene. Overførbarhet ble overholdt i denne oppgaven på den måten at bedriftene som ble intervjuet var tilfeldig plukket ut, uavhengig av bransje. Dette gjør at det kan trekkes konklusjoner på tvers av bransjer, og kan også overføres til andre bransjer som ikke ble intervjuet i denne undersøkelsen.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet sikrer at resultatene som presenteres i oppgaven er et resultat av forskningen, og ikke forskerens subjektive meninger (Bryman and Bell, 2011). Dette vil øke objektiviteten i oppgaven. For å sikre bekreftbarheten bør forskeren være kritisk til det den selv har gjort, og se om tolkningene støttes av annen litteratur. Objektiviteten ble her sikret gjennom å sammenligne med annen relevant teori på fagområdet, og gjennom dette bekrefte at andre forskere har kommet frem til omtrent de samme resultatene.

Etisk ansvar

I tillegg til å sikre kvaliteten på undersøkelsen gjennom pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, er det også viktig med gode etiske tilnærminger. Kvalitativ forskning går som regel ut på å undersøke mennesker og gjerne deres personlige sfære. Dette setter krav til intervjueren som ønsker å hente ut denne informasjonen. Det viktigste er at man

som intervjuer og observatør følger de etiske retningslinjene, som i hovedsak går ut på integritet, rett til vern av privatliv, lojalitet og fortrolighet og samtykke til deltakelse (2009, Fangen, 2010).

Integritet og fortrolighet

Integritet og fortrolighet henger sammen med anonymitet. Det går ut på å sikre at intervjuobjektet forblir anonym, og at informasjonen man tilegner seg forblir fortrolig, og kun brukes til det formålet den skal brukes til. Gjennom anonymitet og fortrolighet vil intervjueren skape lojalitet til intervjuobjektet. Dette er med på å øke sannsynligheten for at intervjuobjektet vil gi mer og riktig informasjon til undersøkelsen. Gjennom denne oppgaven er dette sikret ved å på forhånd informere intervjuobjektene om at deres identitet vil være anonym, og at det de forteller kun vil bli brukt til oppgavens formål.

Vern av privatliv

Vern av privatliv går ut på at intervjuobjektene har rett til å sikre seg mot bruk av sensitive personopplysninger. Sensitive personopplysninger defineres gjerne som informasjon og opplysninger som tillater å gjenkjenne enkelt personer (Johannessen et al., 2011). Dersom slike opplysninger brukes er det viktig at disse meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). I denne oppgaven går ikke spørsmålene om bedriftenes strategiprosesser inn på intervjuobjektene privatliv, og det spørres heller ikke om noe sensitiv informasjon fra bedriftene. Oppgaven tar på bakgrunn av dette ikke noe ekstra vern eller forhåndsregler knyttet til privatliv.

Samtykke til deltakelse

Det stilles krav til at det skal være samtykke til deltakelse ved undersøkelser (Johannessen et al., 2011). Samtykket skal være fritt, med god informasjon om hva undersøkelsen handler om, og ikke være presset fra noe hold (Fossheim, 2009). I denne oppgaven er alle samtykkene frivillige da det ble sendt ut forespørsler om å være med, og de som ønsket svarte. I forespørselene som ble gitt ble det også gitt informasjon om hva intervjuene ville handle om og hva formålet og ønsket med oppgaven var. Det samme gjelder observasjonene, da de selv kunne velge å observeres etter at nødvendig informasjon var gitt.

Kapittel 4 – Analyse

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene og observasjonene gjennomgås og analyseres. Først blir de ulike bedriftene som er med i undersøkelsen presentert, så vil forskjellige sider ved bedriftenes strategiarbeid og bruk av strategiske analyser og rammeverk analyseres.

Bedriftene i undersøkelsen

For å skaffe intervjuobjekter til denne undersøkelsen ble det sendt ut mail til tilfeldige bedrifter, med begrensning i antall ansatte, i Follo og omegn. Totalt ble 90 bedrifter kontaktet, hvor det var 20 som svarte. Av de 20 som svarte var det 10 bedrifter som var interesserte og hadde tid til å stille opp. Forskningsspørsmålet denne oppgaven ønsker og prøver å besvare, baserer seg dermed på 10 bedrifter i Follo og omegn. Under viser tabell 3 en enkel og anonymisert fremstilling av de ulike bedriftene.

Område	Intervjuobjektets stilling	Antall ansatte	Bransje
Ski	Daglig leder/eier	11	Salg av forbruksmateriell
Langhus	Forretningsutvikler	13	Maskinutleie
Kolbotn	Markedssjef	14	Belysningsløsninger
Kolbotn	Retail Manager	14	Belysning
Kolbotn	Daglig leder/eier	14	Bilverksted
Kolbotn	Daglig leder/eier	6	Datakommunikasjon
Kolbotn	Salg/Prosjektleder	11	Gulvlegging og tapetsering
Askim	Administrerende direktør	33	Produksjonsløsninger
Oslo	Daglig leder/eier	4	Teknisk prøving og analyse
Oslo	Daglig leder/eier	6	Analyse av data

Tabell 3: Fremstilling av intervjuobjektene

Alle deltakerne ble i innledningen av intervjuene spurt om hvordan de definerte strategi og hvilke tidligere erfaringer og kunnskap de hadde med strategiarbeid, og da i hovedsak med fokus på strategiske analyser og rammeverk. Dette ble gjort for å få en rask forståelse av hvordan de tenkte om strategi, hvilke erfaringer de hadde og hvilket kunnskapsnivå de befant seg på. De fleste hadde et planperspektiv på strategi. Det vil si at de så på strategi som plan. Deltaker 3 og 8 har begge et planperspektiv, men ser allikevel ulikt på det.

«Hva vi skal være, for hvem vi skal være det og hvordan vi skal selge produktene våre» (Deltaker 3)

«Strategi er en plan og tanke om hvordan vi skal nå målene som er satt» (Deltaker 8)

Erfaring og kunnskapsnivået ble kartlagt for å se om resultatene fra min undersøkelse stemmer med det tidligere forskning sier om at mangel på kunnskap er en klar ressursbegrensning på utøvelse av strategisk planlegging, spesielt strategiske analyser og rammeverk.

Form på strategiprosess

Strategiprosessene i en bedrift deles opp i formell og uformell struktur. Det kan være vanskelig å skille de to strukturene tydelig fra hverandre, da de har lett for å gli over i hverandre. Dette vises også i undersøkelsen som er gjennomført. De aller fleste intervjuobjektene viser til at strukturen i strategiprosessen er en blanding hvor det er noen formelle møter og mye prat «ved kaffen». Den formelle strukturen blir brukt til å utforme og utarbeide strategi og mål, mens den uformelle delen brukes mer til å ta opp problemer og endre veien underveis for å nå målene som er satt. Deltaker 3 og 8 understreker også dette:

«Vi i ledergruppen har møter en gang i måneden hvor vi diskuterer strategi, hvilke varemerker vi skal ha, hvilke leverandører vi skal ha, hvilke produkter som er viktige for oss og hvilke kundegrupper vi skal satse på, samtidig diskuteres det mye over kaffen om problemer som oppstår og må gjøres noe med.» (Deltaker 3)

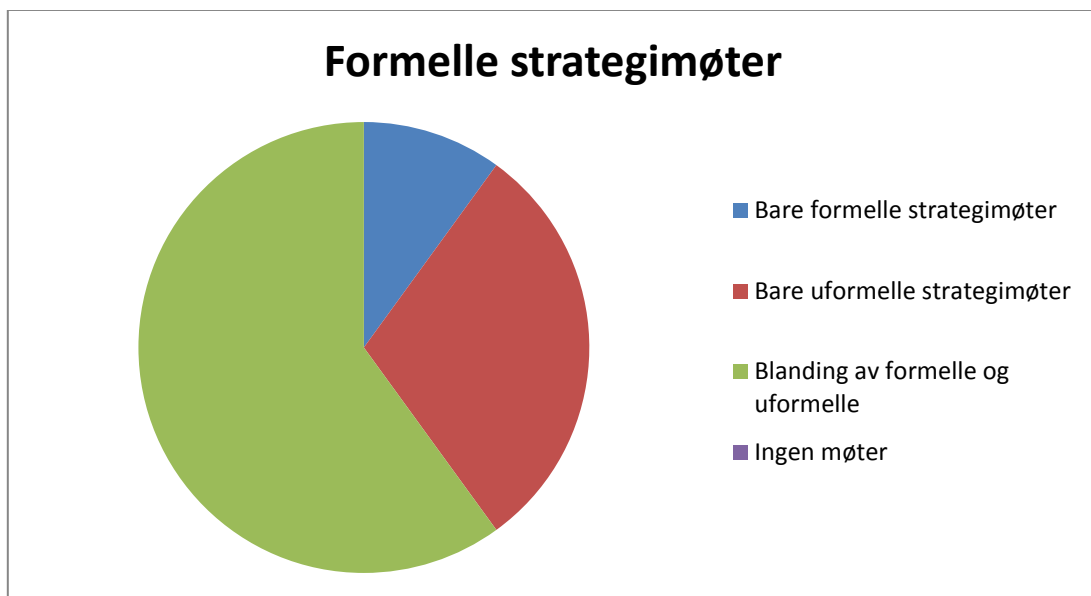
«Vi har formelle strategisamlinger to ganger i året hvor ledelsen og salgsgruppa samles for å diskutere strategi og lage planer for fremtiden, men vi diskuterer også i gangene om mulige problemer og hvilke endringer som må til for å løse disse.» (Deltaker 8)

De fleste deltakerne svarer at de har møter hvor det diskuteres strategi og hva man skal gjøre for å nå strategiene som er satt. Møtene er formelle i formen, ved at det er faste og avtalte møter, men ofte er de uformelle i gjennomføring og stemning. I tillegg til faglige og strategiske problemer, er det også gjerne en sosial kontekst knyttet til dette. Deltaker 6 forteller at de har faste morgenmøter og diskuterer faglige problemstillinger, men også sosiale ting, som for eksempel hvordan verdenscupen i langrenn gikk i helgen. Dette er med på løse opp stemningen. Av de bedriftene som ble intervjuet er det kun en av de som drar bort på

heldagsmøter. Her drar styret bort og har møter knyttet til strategi og planer på dagen, med middager på kvelden. Deltakeren understreker også at det blir diskutert mye under disse middagene, da dette er mer uformell setting.

«Styret, som også er kundene, møtes til styremøte en gang i året sammen med administrerende direktør. Dette er heldagsmøter hvor man reiser vekk på hotell og har møter på dagen om mer uformelle møter over middagen på kvelden» (Deltaker 2)

Nedenfor viser figur 2 hvordan fordelingen av de 10 bedriftene er med tanke på bruk av formelle møter. Kun en bedrift har bare formelle møter, tre stykker har bare uformelle møter, mens de resterende seks bedriftene har en blanding av formelle og uformelle møter.



Figur 2: Fordeling av bruk av formelle strategimøter i de spurte bedriftene

Når det gjelder bruk av konsulenter som utenforstående hjelp til strategiarbeidet ga dette blandede resultater. Halvparten av de som ble intervjuet fortalte at de brukte eller tidligere har brukt tredjepart som hjelp i strategiprosessen. Erfaringene og synspunktene fra denne hjelpen er varierende. Fire av fem syntes de fikk den hjelpen de trengte, at utbytte var positivt og at det var nyttig å få innspill utenfra. En av bedriftene prøvde konsulenthjelp en gang, men syntes ikke dette fungerte godt og mener at konsulentene ikke forstod bransjen godt nok da de satser på en nisjebransje. De resterende bedriftene har valgt å ikke bruke konsulenthjelp, og flere begrunner dette med at de ikke ser på det som nødvendig. Det kan skyldes at det jobbes lite med strategi i bedriften eller at ulike ressurser som tid og kapital setter begrensninger.

«Vi brukte konsulenter i starten, men det fungerte ikke. Det blir for teoretisk og de ser på hva andre som ikke er helt like oss gjør. Vi syntes det ikke passet da det er så få som jobber som vi jobber i Norge» (Deltaker 1)

På den andre siden påpekte flere at det ble brukt flere uformelle kanaler og personlige nettverk og kontakter, både til å få ny informasjon om markedet, og utviklingen her, men også til strategiarbeid og hvordan dette kan gjennomføres. Disse uformelle kanalene ble sett på som svært nyttige og viktige for bedriftenes utvikling og det er oftest her nye muligheter oppstår.

«Vi bruker ingen tredjeparter i strategiarbeidet, vi gjør det selv. Daglig leder/eier har veldig mange bekjente som er litt i samme situasjon som han, som har drevet bedrifter før og vært daglig leder. Fra disse kontaktene får han litt innspill i forhold til strategiarbeid» (Deltaker 3)

Bruk av strategiske analyser og rammeverk

Teoretiske analyser og rammeverk

Den tradisjonelle strategilitteraturen viser til hvor hensiktsmessig og nyttig det er å bruke og gjennomføre strategiske analyser. Som nevnt i teoridelen er SWOT-analyse, scenarioplanegging, PESTEL, VRIN/O og Porters 5F eksempler på slike analyser. Samtidig tar også *strategy as practice* et oppgjør med den tradisjonelle litteraturen og viser til at teorien ikke er det som faktisk brukes i praksis. Dataene fra denne undersøkelsen er med på å belyse dette. Gjennom intervjuene i de ulike bedriftene tydeliggjøres det hvor lite tradisjonelle analyser brukes. Det er et klart mindretall som kunne vise til at de bruker eller har brukt slike analyser i sin opprinnelige versjon. Av de som bruker ulike analyser er SWOT-analysen en tydelig gjenganger. Samtidig ble det også vist til bruk av BCG-matrisen og verdikjedeanalyse. I strategilitteraturen tydeliggjøres det at SWOT-analysen er en av de mest brukte analysene, i stor grad på grunn av sin enkelhet. Den er enkel å forstå, enkel å bruke og fleksibel (Spee and Jarzabkowski, 2009).

Som vist i teoridelen, påvirkes bruken av strategiske analyser i stor grad av kunnskapen brukerne innehar. Dette kan understrekes også i denne undersøkelsen. Enkelte av de som ble intervjuet kjente ikke til noen av analysene fra litteraturen, og som en konsekvens av det ble heller ingen analyser brukt. Andre hadde kjennskap til analysene gjennom utdanning og/eller erfaring, men brukte dem ikke. Det ble derimot påpekt av flere av intervjuobjektene at

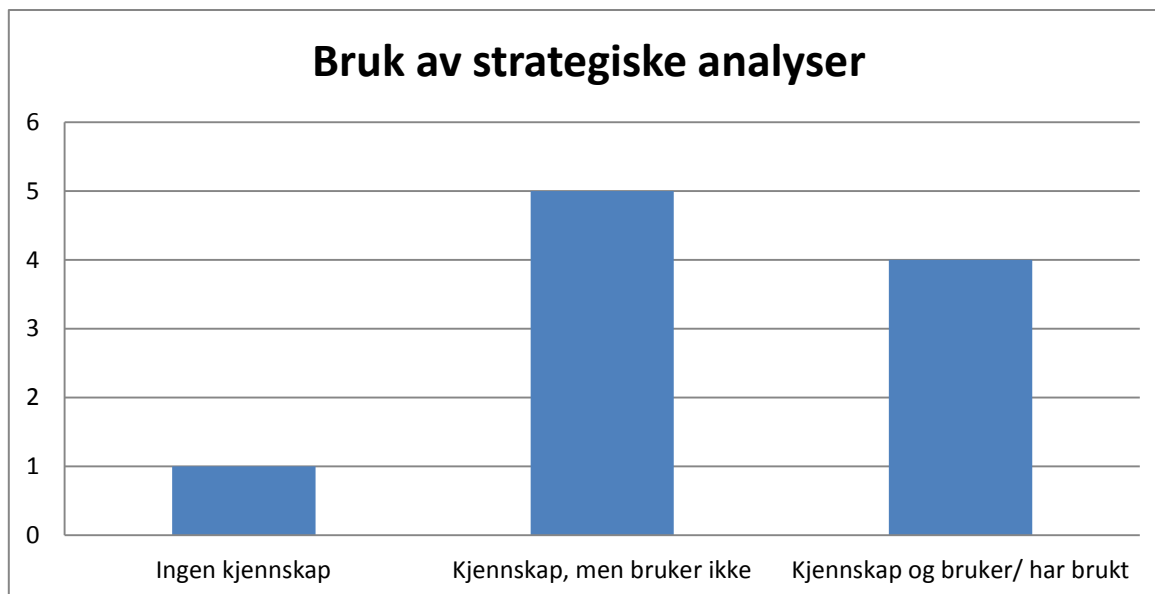
analysene brukes litt mindre bevisst og ligger i bakhodet, og brukes i en mer muntlig form. Mangel på bruk begrunnes av begrensede ressurser. Dette understrekes blant annet av deltaker 4:

«Vi bruker ikke teoretiske analyser, men har det i bakhodet fordi mange har relevant utdanning og mange har erfaringer med det. Grunner til at vi ikke bruker det hos oss er delvis fordi vi er små og har få ressurser, men vi bruker heller ikke tiden vi burde bruke på strategi og planarbeid.» (Deltaker 4)

Figuren under viser hvordan kunnskap og bruk av strategiske analyser fordeler seg. En av bedriftene kjente ikke til strategiske analyser, og brukte det heller ikke. Fem av bedriftene har som deltaker 4 fortalte kunnskap og erfaringer til dette, men de ble ikke bevisst eller formelt brukt. Av de spurte er det fire bedrifter som bruker eller har brukt strategiske analyser. Ser man nærmere på de som svarte at de bruker eller har brukt strategiske analyser, viser svarene at to av bedriftene har brukt det tidligere, og da i spesifikke situasjoner, mens de to andre bruker analysene på en mer jevnlig basis. Dette kan gi indikasjoner på at bedriftene heller bruker egenproduserte analyser og rammeverk, og dermed at hypotese 1 kan bekreftes. Deltaker 2 og deltaker 8 viser til deres bruk av SWOT-analyse:

«Vi brukte SWOT i en tidlig fase mot leverandørsiden for å finne mulige trusler og muligheter der, og vurdering av leverandør som leverer det vi trenger, men ellers er det liten nytte siden vi er den eneste aktøren i markedet.» (Deltaker 2)

«Vi utformer SWOT ved en av de faste strategisamlingene som foregår to ganger i året. Dette er for å se hvordan vi befinner oss i forhold til markedets muligheter og trusler.» (Deltaker 8)



Figur 3: Fordeling av bruk av strategiske analyser i de spurte bedriftene

Bruk av egenproduserte rammeverk

Som diagrammet over viser, er bruken av teoretiske rammeverk fra strategilitteraturen begrenset. Et alternativ er å bruke egne metoder eller rammeverk som ikke kommer fra konsulentselskaper eller direkte fra strategilitteraturen. Fordelene med dette er at de er mer tilpasset bedriften og tilhørende bransje, og ikke en standardisert analyse. Det vil synes fordelaktig for små bedrifter å bruke mer egenproduserte rammeverk enn de mer standardiserte som baserer seg på og er tilpasset store bedrifter.

Undersøkelsen som ble gjennomført til denne oppgaven viser derimot at ingen av de spurte bedriftene har utviklet egne strategiske rammeverk. Dette ble begrunnet med samme faktorer som ved bruk av teoretiske rammeverk, det blir sett på som lite nødvendig da det er lite eller ikke noe strategiarbeid i bedriften. Flere av deltakerne trakk også frem størrelsen på bransjen og at bransjen er nettverksbasert som grunner til mangel på egenproduserte rammeverk. Det ble også forklart med at begrensede ressurser reduserer muligheten til utvikling og bruk av slike rammeverk. En av bedriftene trakk frem et alternativ til de tradisjonelle analysene, et rammeverk de benyttet, men som i utgangspunktet ble utviklet av et konsulentselskap. Dette kan sees på som nærmeste direkte kobling til bruk av egenproduserte strategiske rammeverk.

«Bransjen er veldig nettverksavhengig, alle kjenner alle i bransjen, og behovet for ulike markedsanalyser er lite, da dette er et nisjemarked hvor kundene stort sett er de samme og konkurrentene har vært de samme de siste 30 årene» (Deltaker 7)

«Vi gjennomførte spørreundersøkelser til kunder og internt. Her var hovedspørsmålet: Hva er viktig og mindre viktig, hva utføres godt og mindre godt. De ansatte fikk samme spørsmål, men da ikke hva de mente, men hva de trodde kundene mente. Avvik mellom de to svargruppene ble brukt til å justere en intern virkelighetsoppfatning. Den ga oss et godt bilde av hvordan vi ble oppfattet i eksisterende kundegrupper og kunne brukes videre mot f.eks. SWOT» (Deltaker 10)

Selv om ingen av bedriftene hadde utviklet egne rammeverk, hadde de aller fleste egne metoder for å se hvordan markedet utviklet seg, hvilke aktører som var i markedet og hvor godt bedriften gjorde det i forhold til resten av bransjen. Elementer som går igjen her er å søke opp de andre bedriftene i bransjen og se gjennom deres regnskapstall, forutse og følge med på nye trender og prøve å herme etter og se hva de store aktørene i bransjen gjør. De med ansvar for forskjellige produkter og kundegrupper i bedriften utarbeider i tillegg analyser basert på data.

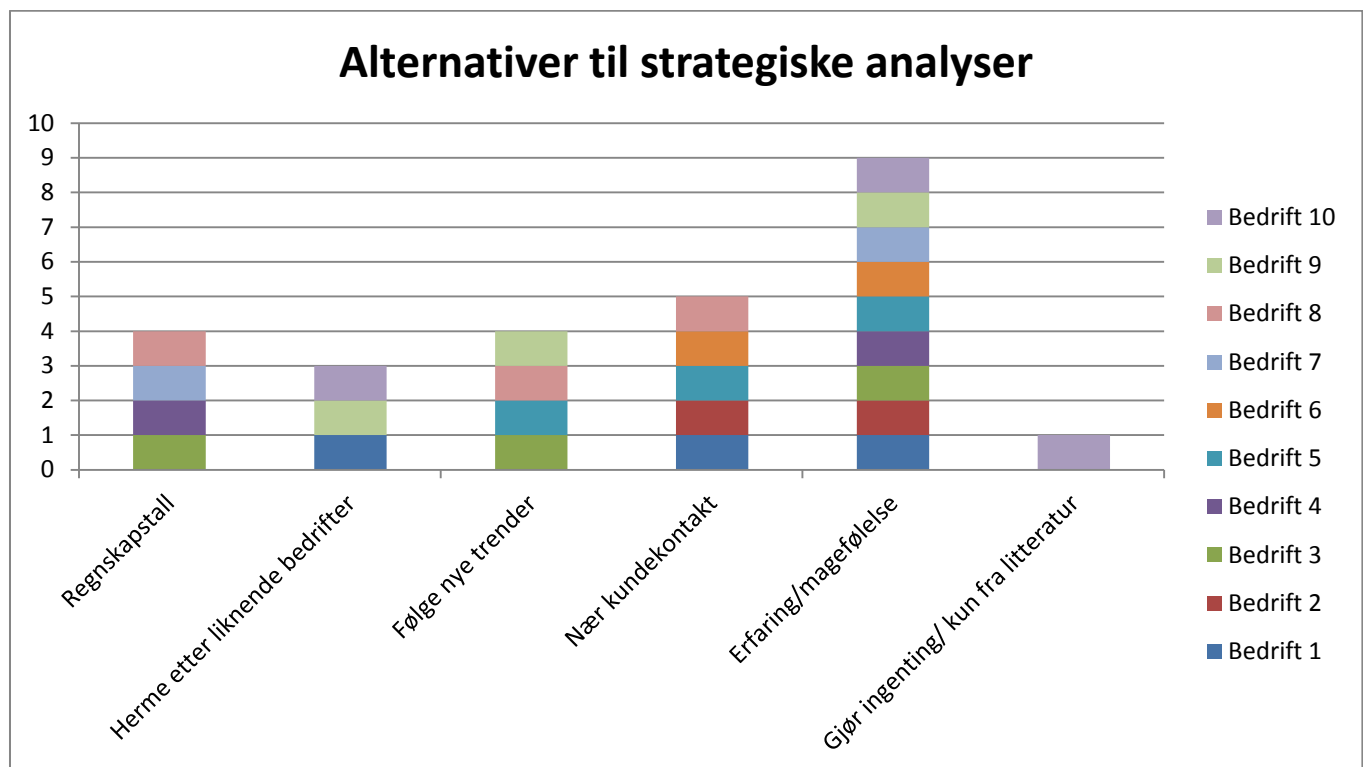
«For å se på utviklingen og ha kontroll over markedet, sjekkes regnskapstall for både kunder og andre aktører i markedet. Vi sammenligner da ulike markedsområder basert på resultat og omsetning. Prøver også å finne trender i markedet som kundene jobber i» (Deltaker 8)

Nær kundekontakt er også en viktig brikke for de aller fleste når det gjelder å ta strategiske beslutninger. Gjennom tett kundeoppfølging vil de kunne beholde kundene og tilpasse seg etter kundene og hva de ønsker. Kundekontakt blir sett på som et av de viktigste «hjelpemidlene» for å bevare sin plass i bransjen og gir mulighet for utvikling. En av respondentene viser også til at det er gjennom kundekontakten at nye muligheter i markedet oppstår. Det er gjerne kundene som kommer med ulike tilbud og muligheter for utvikling, enten geografisk eller i utvikling av produkter.

«Vi vurderer mulighetene som kommer opp underveis. Mulighetene oppstår fordi det er kundene som tar kontakt og kommer med og foreslår nye muligheter. Vi er ikke selv ute på søken etter nye muligheter» (Deltaker 6)

Figur 4 viser en fordeling av de mest brukte alternativene bedriftene bruker istedenfor strategiske rammeverk, enten fra litteraturen eller egenproduserte. Den viser at fire av de spurte bedriftene baserer seg på regnskapstall fra andre aktører i bransjen. Det er ingen som baserer seg kun på regnskapstall, men det er gjerne en av flere faktorer som påvirker

strategiarbeidet. Litt færre er det som ser på andre bedrifter og prøver og herme eller lære av liknende bedrifter. Det som skiller seg ut er hvor viktig nær kundekontakt er. Hos seks av bedriftene er det viktig for å vite hva kundene vil ha og hvilken utvikling markedet har. Erfaring og avgjørelser basert på magefølelse er derimot det som brukes mest. Dette kan skyldes at ledere og andre som tar strategiske avgjørelser ikke har «skolekunnskapen», men har vært i bransjen lenge og har mye erfaring herfra. Små bedrifter operer gjerne i mindre nisjemarkeder, noe også de spurte bedriftene gjør. Det kan være med på å påvirke behovet for strategisk planlegging og bruk av analyser. Strategisk planlegging synes ikke som et behov da bransjen er såpass liten at man har kontroll på aktørene som finnes. Figuren viser også at det kun er en bedrift under kategorien «gjør ingenting/kun fra litteratur». Her finner vi bedrift 10, som nevnt tidligere baserer seg på et rammeverk utviklet av en konsulentbedrift, samtidig bruker de også andre metoder. Figuren viser at alle bedriftene gjør noe for å finne ut hvor de selv befinner seg i forhold til andre konkurrenter, hvilke produkter som skal satses på og hvem som er kunder og hva de ønsker.



Figur 4: Fremstilling av alternative metoder til strategiske analyser

Det kom frem gjennom intervjuene at alternativene i figuren overfor syntes å være nok for alle bedriftene for å få oversikt og riktig forståelse av markedet og tilknyttede aktører. Det kan som nevnt over knytte seg til at de fleste bedriftene operer i et nisjemarked. Samtidig ble det fra flere av deltakerne tydeliggjort at det var et klart ønske om at det skulle brukes mer tid på

strategisk arbeid. Dette inkluderer utarbeidelse og bruk av nyttige og tilpassede strategiske analyser og rammeverk, men at ressursene tilgjengelig setter begrensningene.

«Skulle ønske at det var mer formelt strategiarbeid og at vi hadde hatt et større fokus på det enn per dags dato. Hindringene er i hovedsak størrelsen på bedriften, vi har ikke tid til å bruke på dem fordi andre ting må prioriteres først. Mangel på kunnskap og interesse på området hos eier er nok også en hindring for oss» (Deltaker 7)

En av deltakerne som hadde kjennskap til SWOT fra studiene og fortalte at analysen ble brukt mer muntlig og uformelt, sa at de hadde prøvd å sette opp analysen som et skriftlig dokument. Det som da ble utfordringen var at dokumentet ble lagt i en skuff og glemt. De så ikke nytten eller behovet av å bruke mye tid på analysen, og gikk tilbake til en mer muntlig og uformell utforming.

Bruksområde av strategiske analyser og rammeverk

Flere forskere har sett på hvordan blant annet møter og powerpointer kan brukes som hjelp og som en del av strategiarbeidet (Kaplan, 2011, Jarzabkowski and Seidl, 2008). Her kommer det frem at powerpointer kan være med på å generere diskusjon og debatt. Dette er en viktig del av bruken av strategiske analyser og rammeverk, og det synes hensiktsmessig å belyse problemet i denne undersøkelsen. Alle bedriftene kunne vise til at de hadde morgenmøter eller ukemøter. På disse møtene gikk man gjerne gjennom uka eller dagen som har vært, og evaluerte denne. Her så man også på hvordan den neste uka ville se ut og prøvde å planlegge for denne.

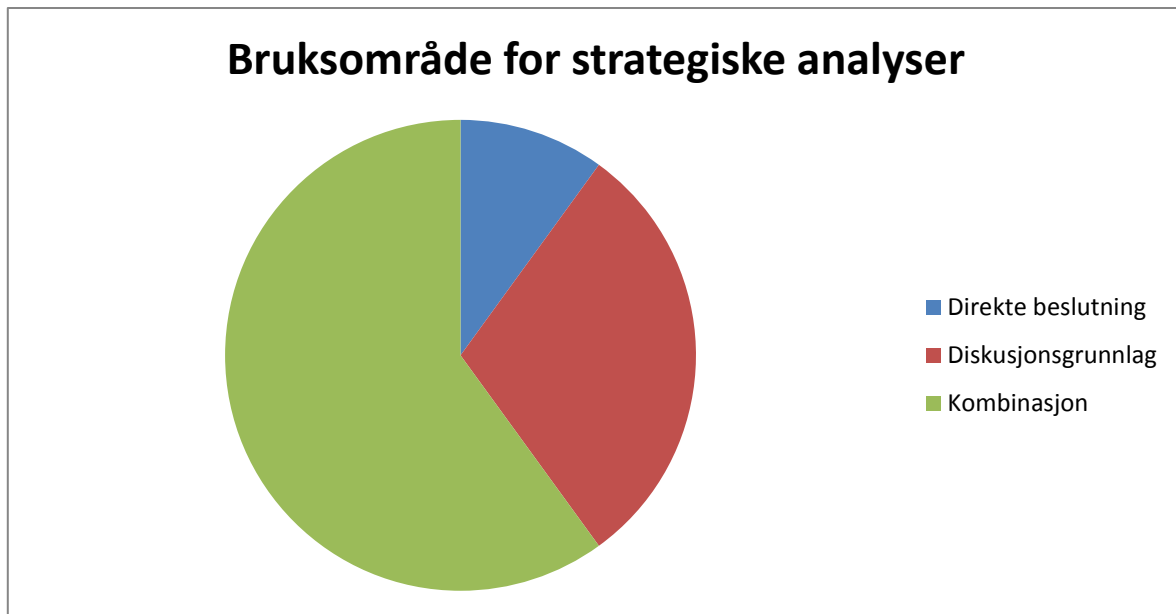
På spørsmålet om strategiske analyser ble brukt til å ta direkte beslutninger eller som et hjelpemiddel til diskusjon var svarene varierte. Flere viste til at man på bakgrunn av analysene både tok direkte beslutninger, men at de også førte til diskusjoner. Begrunnelsene hos de som svarte «begge deler» var at de var små i størrelse, og at det var kort beslutningslinje til eier. Dette gjorde at beslutninger kunne bli tatt raskt. Ser man at beslutningen som ble tatt ikke passer, er det ikke så komplisert å endre tilbake til der man var før.

«Analysene brukes til begge deler. Noen ganger tar vi direkte beslutninger på bakgrunn av talldata, andre ganger brukes det mer til diskusjon for å komme frem til en løsning som passer for oss» (Deltaker 8)

«Analysene og informasjonen som kommer fra kundene og markedet brukes i stor grad til diskusjon for å se om dette er forenlig med strategien som er satt. Fra møtene som holdes en gang i året blir beslutninger tatt med bakgrunn i analyser som er gjennomført, samt krav fra eierne» (Deltaker 2)

Det var en av bedriftene som kunne fortelle at de tok direkte beslutninger. Dette ble begrunnet med at fordi de var små kunne de gjennom analysene se eventuelle feil og mangler og raskt endre disse. Det var også lettere å raskt tilpasse seg kundene og deres ønsker. Dette er noen av kjennetegnene ved strategiprosesene hos mindre bedrifter. På den andre siden finner man de som i hovedsak bruker analysene og rammeverkene til diskusjon. Begrunnelsen for dette er at diskusjonene brukes for å komme frem til en felles løsning som passer for den bestemte bedriften. Analysene kan være for generelle for mindre bedrifter som gjerne opererer i nisjemarkeder. På bedriftenes møter er ofte alle ansatte med, og da brukes også analysene som diskusjon for å komme frem til en felles løsning alle er enige i og kan jobbe mot. Analysene baseres gjerne på informasjon fra og om flere aktører i bransjen. Deltaker 3 viser til at det derfor må diskuteres fra case til case, da kunder, konkurrenter og produkter er ulike. Dette kan indikere at strategiske analyser brukes som et diskusjonsmiddel, og at hypotese 2 kan verifiseres.

Figur 5 som kommer frem nedenfor, viser fordelingen på hvordan strategiske analyser blir brukt. En av de spurte bedriftene bruker analysene til å ta direkte beslutninger, mens tre av bedriftene befinner seg på det andre ytterpunktet, og bruker dem som et diskusjonsmiddel. I midten finner vi en mellomting og en kombinasjon av direkte beslutninger og diskusjon. Her befinner seks av de spurte bedriftene seg.



Figur 5: Fremstilling av bruksområdene til de strategiske analysene

Strategiarbeid i forhold til markedet

Eiers motivasjon

Det fremkommer ut fra teorigjennomgangen at eiers motivasjon for bedriften, vil påvirke hvor mye det jobbes med strategi internt. Det samsvarer med funnene gjort i denne undersøkelsen. Her kommer det frem at motivasjonene varierer mellom rene økonomiske på den ene siden, og de ikke-økonomiske på den andre. Av ikke-økonomiske motivasjoner ble det blant annet nevnt interesse for bransjen, ønske om å drive familiebedriften videre, mer fleksibilitet og uavhengighet.

Flere av deltakerne i undersøkelsen var eiere av bedriften selv, mens flere av de andre hadde god kontakt med eier, da eieren selv jobbet i bedriften. Dette var med på å gi et innblikk i hvordan eierne tenkte og hvilken motivasjon de hadde bak oppstarten av sin bedrift. Av de spurte var det tre som kunne vise til at bedriften deres bevisst satt av og brukte tid på strategiarbeidet, og hvor dette var relativt formelt og strukturert. De samme bedriftene ga også inntrykk av at de hadde som hovedmål å vokse eller øke profitt mest mulig. Hos de andre bedriftene ble det gjort mer tydelig at deres eiere var fornøyd med dagens situasjon, og ønsket å beholde eksisterende plass i markedet. Her var det mer tydelig at motivasjonen var mer rettet for interesse for bransjen og fornøydhet med dagnes tilstand. Dette understrekes også av deltaker 6:

«Vi er ikke så ambisiøse og trives godt med dagens tilstand, dette krever nok mindre strategiarbeid av oss, enn hos en liten bedrift som vil opp og fram. Det er kanskje da

viktig å se på strategi, hvordan markedet utvikler seg og hvor mulighetene og truslene er. Hadde vi vært i en posisjon hvor vi ikke var fornøyde og ikke tjente nok penger, hadde vi nok brukt mer tid på strategiarbeidet for å finne nye muligheter og løsninger» (Deltaker 6)

Disse funnene kan være indisier på at hypotese 3 kan bekreftes.

Strategiens fleksibilitet

Mindre bedrifter kjennetegnes ofte ved at de opererer i mer små- og nisjemarkeder. På grunn av deres størrelse og ressurser blir fleksibilitet sett på som en viktig faktor for å overleve. Det betyr at det også er viktig at strategiene er fleksible og at de klarer å tilpasse seg når markedet endrer seg. Dette er spesielt viktig i raskt endrede markeder og nå som globalisering er en naturlig del i de fleste bransjer.

Av de som ble spurt mente syv at deres strategier og planer var fleksible i forhold til markedet. Deres fleksibilitet ble knyttet opp til størrelsen av bedriften og som nevnt tidligere, at veien fra eier til ansatte er kort, slik at beslutningslinjene blir korte og raske. Flere nevnte at de også så på seg selv som mer fleksible enn de store konkurrentene. Argumentasjonen her baserte seg på at de lettere kunne prøve nye produkter eller tjenester i en periode og lettere fjerne dem igjen om de ikke slo an. De som mente at de hadde fleksible strategier, begrunnet også det gjennom korte planer på et halvt eller ett år om gangen som ble revidert og utviklet på nytt i korte tidsintervaller. Noen hadde også planer eller strategier med tidsperioder på 5 og 10 år fremover. Disse planene var derimot svært vage, og ble kun sett på som retningslinjer og tanker for hvor man ville være i fremtiden.

«Strategien er veldig fleksibel fordi vi lager halvårsplaner, som raskt kan endres på om markedet endres underveis. Dette henger sammen med eierstrukturen hos oss, hvor vi ikke må gjennom mange ledd for å ta avgjørelser» (Deltaker 8)

«Planene som lages er fleksible. At markedet er fleksibelt vil ha en påvirkning på strategiarbeidet. I noen perioder tjener vi mye penger, i andre perioder ikke så mye. Vi er også avhengige av at kundene våre gjør det bra. Fordi vi er en nisjebedrift kan vi endre oss etter hvilke kundegrupper som gjør det bra, og vi kan tjene mye penger» (Deltaker 1)

De som svarte at de ikke hadde en fleksibel strategi i forhold til markedet, viste til at markedet var så stabilt at behovet for fleksibel strategi ikke var tilstede. Deltaker 7 fortalte at i deres

bransje har konkurrentene vært de samme i 30 år, og at alle kjenner alle. Dette fører til at strategiene kan være mer stabile, og strategiarbeidet reduseres. Hos deltaker 2 er eierne av bedriften også kundene. Dette kombinert med at de er den eneste aktøren i Norge i sin bransje, gjør at strategiene blir stabile. Hvert år blir det utviklet planer for fire år frem i tid, hvor de eksisterende planene blir revidert av eierne slik at den blir mer tilpasset deres ønsker. Selv om ikke strategiene var fleksible i forhold til markedet, mente de at bedriftene var fleksible og raskt kunne endre seg etter kunders behov og ønske.

Intern kommunikasjon

For at strategier skal være vellykkede eller fungere godt er intern kommunikasjon i bedriften viktig. Dette er for at de ansatte skal forstå hva de skal jobbe for og hva målene til bedriften er og at bedriften skal klare å nå målene som er satt. Det gjelder like mye for små og store bedrifter.

Når intervjuobjektene ble spurt om hva de mente skulle til for at en strategi skulle være suksessfull var «å få med de ansatte» en gjentakende faktor. De fleste mente at det måtte skje gjennom god kommunikasjon. Samtidig var det flere som innrømmet at kommunikasjonen internt ikke var god, og at de skulle ønske at den var bedre. Begrunnelsene var at lederen og ledergruppen var innforståtte med hvilke strategier man ville satse på og tankegangen bak. Utfordringen var at de som jobbet på lavere nivåer i bedriften ikke hadde det samme forholdet til strategi og at det ikke var noe som gjaldt dem. Konsekvensene av for dårlig kommunikasjon kan bli at de ansatte drar i forskjellige retninger, og jobber med noe som ikke gir verdi med hensyn på strategi. Hos de bedriftene som syntes at kommunikasjonen var for dårlig, ble det allikevel hevdet at mangelen ikke påvirket arbeidet til de ansatte. De syntes at alle ansatte jobbet mot felles mål og i samme retning. En mulig faktor som kan gjøre det mulig er størrelsen på bedriften, hvor antall ansatte er lavt, og færre som trenger å jobbe mot et felles mål.

«Kommunikasjonen er nok dårlig, så her kan vi forbedre oss. Vi har noen salgsmøter hvor vi går litt inn på strategi og planer. Samtidig synes jeg at vi er ganske samkjørte allikevel, så synes ikke at den dårlige kommunikasjonen fører til at vi trekker i ulike retninger. Det er ikke direkte ødeleggende. Synes at vi fungerer godt» (Deltaker 4)

Noen syntes også at deres interne kommunikasjon var god eller god nok. Hos deltaker 2 ble dette begrunnet med at etter at daglig leder og styret hadde blitt enige på det årlige strategimøtet, ble alle ansatte samlet til et møte hvor det ble tatt fram det som ble gjennomgått

på møtet, og hva som skal jobbes med fremover. Deltaker 6 underbygget kommunikasjonen som bra med at fremtidig fokus og strategi ble kommunisert til de ansatte på morgenmøtene. Samtidig er det en lav terskel for å si i fra om noe er galt eller å spørre om hjelp. Dette kunne også deltaker 10 vise til.

«I en liten organisasjon som hos oss, trengs det oftest kun en kjapp runde for å legge ned et prosjekt (re-definere strategien), og vinne aksept internt for at det er riktig å gjøre. Samtidig er det meget lav terskel for å si fra når noe ikke stemmer/fungerer, eller man har bommet.» (Deltaker 10)

Eierskap til strategi

I tillegg til intern kommunikasjon, som nevnt over, vil også de ansattes eierskap til strategiene være viktig for at strategiene skal være suksessfulle. Med eierskap menes at aktørene i bedriften selv har et ønske om å jobbe mot strategien til bedriften og at det er noe de er med på å bygge og kan stå for. Dette blir gjerne sett på som en av de viktigste faktorene for at man skal lykkes, og faller i stor grad under kategorien «å få med de ansatte», som ble nevnt av flere av intervjuobjektene.

Det kommer frem fra undersøkelsen at eierskapet til strategi i de ulike bedriftene varierer. Noen viser til at det er bra i ledergruppen, men at det reduseres nedover i hierarkiet. Andre synes det generelt er bra, mens det også kommer frem at det hos noen ikke eksisterer. Hos de bedriftene hvor ledergruppen har et godt eierskap til strategi er det de selv som har jobbet med strategiarbeidet, og gjennom det fått et eierskap, men at det ikke er klart å videreføre til resten av bedriften. Dette begrunnes av deltaker 8.

«Hos ledelsen og salgsgruppen er eierskapet godt, siden det er vi som jobber med denne og utformer den. Hos dem lenger nede, er den ikke god. Dette er nok fordi de ikke føler at den berører de i hverdagen, og at det bare er noe ledelsen jobber med. Vi kan bli bedre på dette gjennom bedre kommunikasjon fra ledelsen» (Deltaker 8)

Hos de bedriftene som ikke er like hierarkisk oppdelt, blir eierskapet sett på som godt i hele bedriften. Det blir av deltaker 10 begrunnet med at de ansatte selv blir bedt om å være med på å utvikle strategien, og at det er lov til å gjøre feil. Dette blir også understreket av deltaker 1 hvor de ansatte er med på utviklingen og blir enige seg i mellom på fremtidig strategi og hva som må til for å nå de strategiske målene.

Bedriften og de ansattes eierskap henger også sammen med hvor mye det jobbes med strategi internt og interessen for det. Dette kom blant annet frem gjennom intervjuet med deltaker 7. Her ble det kommentert at eierskapet til strategien var svært dårlig, og at bakgrunnen for dette er den lave interessen for utarbeidelsen av strategi. Den lave interessen ble igjen begrunnet med mangel på ressurser, spesielt tid, og at operasjonell drift prioriteres først. Dette førte til at strategiarbeidet ble lagt litt i bakgrunnen og som en naturlig konsekvens vil eierskapet reduseres. Nedenfor viser figur 6 hvordan eierskapet til strategiene fordeler seg hos de spurte bedriftene. Fra figuren ser man at i tre av bedriftene er eierskapet bra hos ledelsen, men ikke hos resten. Det er seks bedrifter som mener eierskapet er bra hos alle ansatte i bedriften, mens en mener at eierskap til strategi ikke finnes hos dem.



Figur 6: Fremstilling av nivå av eierskap til strategi i bedriften

Kapittel 5 – Diskusjon

Denne delen av oppgaven tar for seg hovedfunnene og knytter disse opp mot hypotesene satt opp i teorijennomgangen. Etter dette vil diskusjonskapittelet ta for seg implikasjoner, begrensninger og svakheter ved oppgaven, samt videre forskning innenfor fagfeltet.

Vurdering av studiens hypoteser og forskningsspørsmål

På bakgrunn av informasjonen hentet fra intervjuobjektene og observasjonene som er gjennomført, samt eksisterende litteratur vil det komme en vurdering av de ulike hypotesene og om disse bekrefte eller forkastes.

Hypotese 1

Mindre virksomheter bruker egenproduserte strategiske rammeverk og analyser, istedenfor teoretiske rammeverk.

Studien som er gjennomført viser at bedrifter i svært liten grad bruker strategiske teoretiske rammeverk hentet fra konsulentselskaper eller litteraturen. Dette kobles mot manglende ressurser som kunnskap og kompetanse, tid og kapital. Dette er sammenfallende med blant annet forskning gjort av Robinson Jr og Pearce (1984), Balasundaram (2009) og Kraus et al. (2006). Her kommer det frem at flere av de teoretiske rammeverkene er komplekse, vanskelige å forstå og tar opp mye tid (Kraus et al., 2006). Dette gjenspeiles også i denne studien hvor de som kjenner til strategiske rammeverk bruker kun de enkleste, eller deler av noen analyser. Istedenfor å bruke teoretiske rammeverk, bruker bedriftene egne alternativer metoder og analyser ved strategiarbeid. Dette er som nevnt tidligere søk gjennom bransjetall, herming av andre og nær kundekontakt.

Grunnen til at denne hypotesen bekrefte, og ikke forkastes kan ha bakgrunn i at teoretiske rammeverk er for komplekse, ufleksible og tar mye tid (Kraus et al., 2007). I mindre bedrifter er tid gjerne en knapphet som gjør at det må gjøres prioriteringer. Dette gjør at bedriftene ønsker analyser som er enkle og fleksible, og på bakgrunn av det utvikler egne metoder. I følge Balasundaram (2009) vil også tungvinte rammeverk og analyser hindre kreativitet og spontanitet, noe som vil være ødeleggende for vekst og utvikling hos mindre bedrifter. Dette er med på å forklare hvorfor mindre bedrifter i liten grad bruker teoretiske rammeverk, men heller satser på egne metoder. Også mangel på kunnskap om teoretiske rammeverk og bruken av disse, vil i stor grad påvirke valg av analyser og rammeverk som brukes i det strategiske arbeidet. Mange av eierne og de i ledelsen har liten eller ingen kunnskap om strategiske analyser, da de ofte er entreprenører og har kunnskap om faget i bransjen, og kanskje ikke så

mye knyttet til det administrative. Ved slik mangel på kunnskap vil det være naturlig å prøve ut andre mulige metoder istedenfor.

Hypotese 2

Små bedrifter bruker strategiske rammeverk som diskusjonsmiddel og ikke som grunnlag for å ta rene beslutninger.

Den gjennomførte undersøkelsen viser at det er varierende kunnskap hos bedriftene i Follo når det gjelder bruk av strategiske rammeverk og analyser. Hos de som har kunnskap om dette, er det analyser som SWOT og BCG-matrisen som brukes. Samtidig kommer det frem at deltakerne bruker deler eller forenklete versjoner av analysene. Analysene blir også hos flere tilpasset til bedriften og ulike situasjoner bedriftene står overfor. Noen bruker elementene fra analysene også ubevisst i sitt strategiarbeid, ved at de innehar kunnskapene, men ikke setter analysene formelt og bevisst opp. Dette fører til at strategiske analyser blir brukt mer til diskusjon og kartlegging av ulike situasjoner, enn til å ta strategiske beslutninger. I tillegg viste flere av bedriftene til at slike analyser, enten egenproduserte eller teoretiske, ikke ble brukt systematisk og strukturert, men heller som en del av det daglige arbeidet.

Samtidig mente flere at gjennom det strategiske arbeidet som ble gjort, ble det tatt beslutninger. Fra undersøkelsen kom det fram at disse beslutningene ble tatt etter at det ble gjennomført møter med diskusjoner basert på informasjon og data som ble samlet inn gjennom de strategiske analysene. På bakgrunn av dette, støttet opp av artiklene til blant annet Knott (2008), Hill og Westbrook (1997) og Dittrich, Guerard og Seidl (2011), som også fremhever at møter er et diskusjonsforum og at strategiske analyser brukes i hovedsak som diskusjonsmiddel, vil hypotese 2 beholdes.

En potensiell grunn til at hypotesen kan bekreftes, kan være begrensede ressurser. Her kommer i hovedsak de menneskelige ressursene som både kunnskap og kompetanse inn. Ved mangel på kunnskap og kompetanse vet man ikke hvordan analysene og rammeverkene skal benyttes til å ta analytiske beslutninger, og de brukes dermed til diskusjon, da det er lettere. Strategisk planlegging i mindre bedrifter kjennetegnes, som nevnt i hypotesegenereringen, ved å være uregelmessig, ustrukturert og fleksibel. Dette er med på å påvirke systematikken i bruk av strategiske analyser, og øke den sporadiske bruken. Det vil da bli vanskeligere å ta direkte beslutninger, men lettere å bruke analysen til diskusjon. Bekreftelsen av hypotesen kan også sees i sammenheng med at analysene fra teorien anses av flere som komplekse og tungvinte. Det kan være med på å påvirke forståelsen til de som jobber med analysene, og

gjøre det vanskeligere å ta riktige analytiske beslutninger. Dette kan føre til at å bruke analysene som diskusjonsmiddel vil være en lettere løsning.

Hypotese 3

Eiers motivasjon påvirker graden av strategisk planlegging og strategisk arbeid.

Gjennom undersøkelsen kom det frem at motivasjonen eieren har, i stor grad påvirker hvor mye strategisk arbeid som gjennomføres. Eiers motivasjon skilles mellom et økonomisk perspektiv og et ikke-økonomisk perspektiv. Bedriftene hvor det ble gjennomført mest strategisk arbeid var også bedrifter hvor ønsket var å vokse og øke profitt. Her var det en tydelig retning på strategiarbeidet og bruk av strategiske verktøy. Hos de andre bedriftene hvor eieren var fornøyd med dagens situasjon, og hadde mer personlige motivasjoner, var strategiarbeidet mer redusert, og behovet for det ble sett på som lite. Dette er sammenfallende med tidligere forskning, som Wang, Walker og Redmond (2006, 2007) og Variyam og Kraybill (1993), hvor det kommer frem at eiernes motivasjon er en barriere for strategisk planlegging.

Bekreftelsen av hypotese 3 kan ha opphav i at bedriftenes eiere ikke har en kombinasjon av motivasjonene, men har kun et fokus. Også denne hypotesen kan henge sammen med kunnskapen til eierne. Mange eiere av små bedrifter synes at det ikke er noe behov for strategisk planlegging, på grunn av deres lille størrelse. Samtidig viser forskning at gjennom litt planlegging vil bedriftens prestasjoner øke (Kraus et al., 2006). Hadde eiere hatt denne kunnskapen ville man kunne kombinert de to motivasjonene på en god måte, uten at motivasjonene vil være en barriere for strategisk planlegging.

Bruk av strategiske rammeverk og analyser hos bedrifter i Follo og omegn

Bruken av teoretiske strategiske rammeverk hos de spurte bedriftene i Follo og omegn varierer. Som nevnt bruker noen av bedriftene ingen form for strategiske analyser, noen bruker de litt eller indirekte, mens andre bruker det mer bevisst. Dette er med på å underbygge allerede eksisterende forskning på fagfeltet, som viser til at små bedrifter i liten grad bruker slike analyser, da de blir sett på som komplekse og lite fleksible (Kraus, 2007). På bakgrunn av det kan man argumentere for at teoretiske rammeverk og analyser blir i liten grad brukt i bedrifter, og bedriftene prøver å finne andre metoder eller egne analyser og rammeverk. Dette kan gi indikasjoner på at strategiske verktøy ikke er så viktige som litteraturen viser til. Samtidig kan man spørre seg om prestasjonene til bedriftene ville vært bedre om man hadde et større fokus på slike praksiser enn det som er tilfellet i denne studien.

Selv om bedriftene viser til variert bruk av strategiske verktøy, har flere av bedriftene andre rutiner og metoder som brukes i strategiarbeidet. Som forklart i analysedelen er det offentlige regnskapstall, kunderelasjoner, personlige kontakter og egne erfaringer. Ved bruk av disse metodene kan det argumenteres for at hypotese 1 stemmer. Små bedrifter bruker egne analyser og metoder, og strategiarbeidet er ustrukturert, uregelmessig og baseres på personlige erfaringer og personlige kontakter. Hos bedriftene i Follo og omegn, synes dette å være gode nok metoder. Det kan henge sammen med at det er mer fleksibelt og uformelt, og på den måten klarer de å inkludere flere ansatte. Disse faktorene kan være med på å inkludere flere i det strategiske arbeidet, og skape en større enighet og felles tankegang, samt være med på å forenkle implementeringen av strategien. Dette er viktig slik at alle i bedriften kan fungere som strateger og komme med egne forslag og innspill. Er strategisk planlegging noe kun ledelsen i bedriften jobber med, uten å inkludere de ansatte, vil kun momenter de selv synes er viktige bli tatt med. Innspill og momenter som andre synes er viktige, blir ikke diskutert og analysert. Det vil føre til at resultatene fra strategiplanleggingen vil være av interesse for enkeltpersoner eller grupper (Dittrich et al., 2011). Dette kan gi en følelse av at strategiutvikling kun er for en gitt gruppe i bedriften, og kan føre til at strategiene ikke får gjennomslag og blir vanskelige å implementere.

Gjennom en så liten bruk av strategiske analyser og verktøy, må man sette spørsmålsteget ved om prestasjonene til bedriftene kunne vært bedre med et større strategisk fokus. Som hypotese 3 bekreftet, avhenger mengden av strategisk arbeid sammen med eiers motivasjon. De ikke-økonomiske motivasjonene kan sees på som hindringer for bruk av strategiske analyser. Ved at man har disse hindringene, vil bedriftenes økonomiske prestasjoner reduseres fordi man ikke klarer å få ut alt potensiale som eksisterer enten i markedet eller internt. Dette ble også bekreftet av flere av de spurte bedriftene i Follo, hvor flere sa at de kunne ha økt prestasjonen ved bedre bruk av analyser og rammeverk. Bedriftene så hindringene de stod overfor, men flere hadde ikke noe ønske om å endre på nåværende prestasjoner, og trivdes slik dagens situasjon var. Dette kan indikere at mindre bedrifter ser fordelene med mer strategisk planlegging og bruk av analyser og rammeverk, men grunnet begrensede ressurser og ikke-økonomisk motivasjon blir det lite brukt.

Hypotese 1 påpeker at mindre bedrifter heller bruker egne metoder eller rammeverk i strategiarbeidet enn de teoretiske analysene fra litteraturen. Det kan da settes spørsmålsteget ved om disse analysene passer til alle bedrifter, eller om de er tilpasset enkelte bedrifter etter bransje, størrelse eller andre faktorer. Analysene og rammeverkene er i stor grad tilpasset de

største bedriftene hvor man har egne avdelinger eller ansatte som jobber med dette. Det er vanskelig å bruke de samme analysene og rammeverkene hos mindre bedrifter, selv om de blir skalert ned. Dette henger sammen med at mindre bedrifter har mindre ressurser å bruke på strategiarbeid. Samtidig har store og små bedrifter forskjellige egenskaper, hvor små bedrifter, som nevnt tidligere er fleksible, uregelmessige og ustrukturerte. Dette er gjerne motsatt av egenskapene til de større bedriftene, som de strategiske analysene er tilpasset. Disse forskjellene kan sees på som hindringer for små bedrifters bruk av teoretiske strategiske analyser. Det kom også frem i denne undersøkelsen at i flere av bedriftene var mangel på kunnskap en viktig faktor, men det kom også tydelig fram at flere av de strategiske analysene var for komplekse, tungvinte og ikke fleksible nok for bedriftene. Det kan på bakgrunn av dette argumenteres med at bedriftene ikke bruker litteraturens strategiske analyser fordi disse ikke er tilpasset dem. Hadde det vært analyser og rammeverk tilpasset mindre bedrifter ville disse vært brukt istedenfor de alternative metodene.

Undersøkelsen viser som nevnt tidligere at de strategiske analysene blir brukt som diskusjonsgrunnlag, istedenfor til analytiske beslutninger. Dette kan begrunnes i at bedriftene bruker slike analyser i liten grad, og i tillegg har manglende kunnskaper på området. Det fører til at analysene brukes til mer diskusjon og beslutningene som blir tatt baseres mer på tidligere erfaringer og personlige tanker og kunnskap. På lik linje med forskningen gjort av Knott (2008) blir også de strategiske analysene i denne undersøkelsen brukt i en løsere versjon som fremmer diskusjon og kommunikasjon. Samtidig kommer det frem gjennom denne undersøkelsen at flere av bedriftene preges av dårlig kommunikasjon, og at motivasjon og forståelse av bedriftens strategi er begrenset hos de ansatte. Det kan dermed argumenteres for at en større involvering av ansatte i utviklingen av strategier kan føre til bedre motivasjon og følelse av eierskap til strategien hos flere av de ansatte i bedriften.

Det kommer også frem flere positive sider hos de bedriftene som brukte strategiske analyser og rammeverk fra litteraturen. Som nevnt tidligere ble det i hovedsak brukt SWOT-analyser, men også BCG-matrisen og verdikjedeanalysen. Disse analysene er med på å hjelpe bedriftene i vurdering av markedet og deres egen posisjon. Dette gjør dem mer forberedt på endringer som kan oppstå i markedet og vurdere og kategorisere de ulike produktene de har. Gjennom disse analysene kan man vurdere om man er på den tiltenkte veien, og om man eventuelt må justere seg for å nå den ønskede strategien eller målet. I likhet med artikkelen til Knott (2008) ble strategiske analyser i denne undersøkelsen sett på som en støttende rolle, men hvor heller prosessene, målene og menneskene er i større fokus. I undersøkelsen la også

flere av deltakerne vekt på at strategiarbeidet ble sett på som en del av det daglige arbeidet, noe som reduserte viktigheten og bruken av de strategiske analysene. Det ble begrunnet med at man gjennom det daglige arbeidet hadde god nok kontroll, slik at behovet for strategiske analyser ble redusert. Dette synet kan også påvirkes av at de ulike strategiske analysene blir sett på som mer eksklusive av bedriftene og noe man må sette av mye tid til. I mange mindre bedrifter er tid en mangelfull ressurs, og man velger dermed å ikke gjennomføre slike analyser. Med hensyn på dette kan det argumenteres for at de strategiske analysene blir brukt mer som støtte til det resterende strategiarbeidet, og at det dermed brukes enklere og alternative metoder i hverdagen. Dette er med å forsterke ansattes egne meninger om at det i liten grad er behov for å bruke teoretiske rammeverk i bedriftene.

Implikasjoner

Etter at en undersøkelse er gjennomført, er det viktig å vurdere undersøkelsens implikasjoner, både i forhold til teori og praksis. I tillegg til dette er det også viktig å ta for seg hva denne oppgaven har bidratt med å belyse. Oppgaven har til nå sett på ulike sider ved mindre bedrifters bruk av strategiske analyser og rammeverk, og vil videre presentere noen implikasjoner til oppgaven.

Gjennom undersøkelsen kom det frem at kunnskapen til de ansatte i bedriftene varierte stort når det kommer til strategi og strategiske analyser og rammeverk. Dette kan fremstå som rart og overraskende med tanke på at dette er en viktig del av pensum på høyskoler og universiteter i Norge og internasjonalt. I tillegg er det skrevet mye litteratur på dette fagfeltet. Med tanke på det som læres på skole og litteraturen som finnes vil man tro at også bedriftene, spesielt toppledere, innehar kunnskap på dette området. Dette problemet kan sette spørsmålstegn ved flere ting, som hvorfor læres dette på skolen om det har liten relevans i praksis og hvor viktige er disse verktøyene for bedriftenes prestasjoner. Det kan også belyse den fraværende bruken av eksterne konsulenter. De færreste av bedriftene i denne undersøkelsen hadde benyttet konsulenter som hjelp, og mente at det ikke var et behov de hadde. Det kan da også settes spørsmålstegn ved om nyttigheten av eksterne konsulenter og om det de har å introdusere og lære bort til bedriftene er så nyttige som litteraturen og konsulentbransjen selv synes. Dette er vanskelige spørsmål å svare på, og vil kreve flere studier med fokus på hvordan forholdet mellom praksis og teori faktisk er.

Strategy as practice perspektivet har hovedfokus på å se på hvordan strategi faktisk gjøres i virkeligheten. En begrensning med dette perspektivet i forhold til det mer tradisjonelle synet

på strategi, som sier mer hvordan strategiarbeidet bør gjennomføres, er mengden forskning. Strategy as practice er et relativt nytt forskningsfelt, hvor forskningsmaterialet øker, men er fortsatt relativt lite i forhold til det mer tradisjonelle synet på strategi. Ved å ha lite kunnskap om hvordan strategiarbeid og bruken av strategiske analyser faktisk brukes i praksis, vil man fra litteraturen og undervisning på skolen opparbeide seg antakelser om hvordan det foregår. Gjennom forskning som viser en liten og alternativ bruk av analyser og rammeverk, vil antakelsene fra den tradisjonelle litteraturen ha liten sammenheng med det som skjer i praksis. Forskjellene som oppstår mellom antakelsene og faktisk praksis kan antyde at undervisning og skolelitteratur bør endre fokuset mer mot det som faktisk gjøres i virkeligheten. Det underbygger også denne antakelsen, hvor det kommer tydelig fram at bruken av strategiske analyser og rammeverk er svært lav, selv om det er mye fokus på dette på skolen og i litteraturen.

I tillegg til forskjeller mellom skolepensum og praksis i strategiarbeidet, kommer det også frem av denne undersøkelsen at det er en mangel på kunnskap om strategiske analyser i flere bedrifter. Dette er hull som bør prøves å tettes. For å få dette til bør undervisningen endres til et større fokus på det som skjer i virkeligheten. En mulighet er å forbedre kunnskapen og øke fokuset mot strategy as practice. Bedriftene må også kunne oppdatere seg og lære mer om hvordan de kan forbedre sine prestasjoner, og hvilke metoder som fungerer og ikke fungerer, men ikke minst, hvordan metodene skal og kan brukes. For å få til dette kan et alternativ være å samarbeide med forskere og studenter. På denne måten vil bedriftene få kunnskap og informasjon om hvilke analyser som fungerer og hvordan de kan utnyttes på best mulig måte. I tillegg lærer både forskere og studenter mer om hva som faktisk skjer i praksis.

Begrensninger og svakheter ved metodevalg og data

Ved gjennomførelse av denne undersøkelsen vil det naturlig oppstå begrensninger og svakheter når det gjelder valg av metode og mengde data som er samlet inn. Det henger sammen med at alle metoder har sine svakheter og intervjuobjektene er ikke alltid rasjonelle individer, som det ofte blir forutsatt i litteraturen.

I denne oppgaven falt valg av metode på kvalitativ metode og dybdeintervju og observasjoner. Som andre forskningsmetoder har også disse metodene sine svakheter. Dybdeintervjuene gjør det mulig å innhente mye og relativt kompleks informasjon fra intervjuobjektene. Dette er en ressurskrevende metode som fører til at tolkningen av dataene kan være vanskelig og svært tidkrevende. Som nevnt i metodekapittelet brukes det i denne

oppgaven en semistrukturert intervjuguide. Gjennom en slik intervjuguide er sannsynligheten til stede for at viktige temaer faller utenfor. Dette henger sammen med at en slik metode er svært kompleks, og det da er lett å glemme og sile ut informasjon som synes mindre viktig. For å unngå dette vil det synes fordelaktig å bruke en kombinasjon av notater og lydopptak ved intervjuene. Ved at intervjuet i stor grad er åpent, vil det kunne føre til stor spredning i svarene, og som nevnt overfor vil det kunne komplisere til tolkningen og sammenlikning av svarene.

I denne oppgaven syntes det viktig å ha nærhet til intervjuobjektet, og blant annet derfor ble det valgt dybdeintervju som metode, istedenfor spørreskjema. Dette er for å få et best mulig svar og mye informasjon, samt å unngå mulige misforståelser. Med direkte kontakt med intervjuobjektet er det viktig å huske på intervjuer-informant relasjonen. Her har intervjueren muligheten til å påvirke intervjuobjektet, både bevisst og ubevisst. Gjennom denne muligheten er det viktig å være klar over at informasjonen fra intervjuobjektet ikke alltid viser og forteller sannheten. Det kan være gjennom å tilpasse informasjonen etter det den tror intervjueren vil høre, eller tilbakeholde relevant informasjon.

Metodevalget vil også påvirke troverdigheten og overførbarheten av data i oppgaven. Troverdigheten går ut på om det er sammenheng mellom virkeligheten og det forskeren kommer frem til. I denne oppgaven vil troverdigheten i hovedsak påvirkes gjennom det informantene forteller og gjør. Dataene som er innhentet, viser kun en persons oppfatning og erfaring med tanke på bedriftenes strategiarbeid. Dette gjør det vanskeligere å få et fullstendig og helt riktig bilde av hele bedriften, noe som også kan komplisere troverdigheten til resultatene. Ved at det kun ble intervjuet 10 bedrifter, og gjennomført et par observasjoner vil man få et bilde av hvordan teorien og virkeligheten henger sammen. Samtidig, med hensyn på antall bedrifter som er intervjuet, vil det være vanskelig å si med full sikkerhet om resultatene er overførbare i andre kontekster og sammenhenger. Dette vil også begrense muligheten for å kunne generalisere resultatene fra undersøkelsen. Samtidig er funnene sammenfallende med flere andre forskningsartikler på fagområdet, noe som er med på å øke troverdigheten og overførbarheten til denne undersøkelsen.

Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har tatt for seg bruken av strategiske analyser og rammeverk hos små bedrifter i Norge, med et utvalg fra Follo og omegn. Det er en del forskning på dette

fagområdet, men svært lite som kobles opp mot strategy as practice perspektivet. Denne manglende koblingen er med på å gi grobunn for videre forskning.

I første omgang vil det være interessant å gjennomføre liknende undersøkelser i andre geografiske områder, både når det gjelder byer, fylker og land. Dette er for å se om resultatene fra denne studien med større sikkerhet kan bekreftes og om det er betydelige geografiske forskjeller. Et smart startområde er Norge, for å se om det er noen nasjonale forskjeller, eller om det er samme tendens for små bedrifter generelt i Norge. Det kan også være spennende å se om det er forskjell mellom ulike bransjer, eller om bruken av strategiske analyser er bransjeuavhengig.

Gjennom dataene som er innhentet fremkommer det at kunnskapsnivået når det gjelder strategiske analyser og rammeverk er lavt hos mange av topplederne i bedriftene. En forbedring i kunnskaper kan være med på å øke bruken av strategiske analyser og rammeverk. Det kan dermed være interessant å forske videre på hvordan små bedrifter og deres ansatte kan øke kunnskapsnivået for lettere å kunne ta i bruk strategiske analyser og rammeverk.

Det fremheves også at bedriftene bruker egne metoder og analyser til det strategiske arbeidet. Dette har blitt begrunnet med at de nåværende teoretiske analysene er for komplekse og ufleksible. Et forslag til videre forskning er da å se på og utvikle eventuelle nye rammeverk som er mer tilpasset de mindre bedriftene. Det synes relevant da de har andre egenskaper og karakteristiske trekk enn de større bedriftene.

Denne undersøkelsen trekker frem hvordan eiers motivasjon påvirker bedriftenes strategiarbeid. Det kan være spennende å se nærmere på dette, og muligheten for å redusere eller fjerne hindringene til å øke strategiarbeidet. Det er også muligheter for å se om det er mulig å kombinere de to hovedmotivasjonene for å bedre bedriftens prestasjoner gjennom det strategiske arbeidet og bruk av strategiske analyser.

Kapittel 6 – Konklusjon

Strategiske analyser og rammeverk er et fagområde det finnes mye litteratur på, og som læres bort på utdanningsinstitusjoner i stor skala. Samtidig viser forskning at slike praksiser brukes i liten grad hos mindre bedrifter. På bakgrunn av dette er denne oppgavens forskningsspørsmål:

I hvilken grad bruker små bedrifter i Norge strategiske analyser og rammeverk?

For å besvare dette spørsmålet ble det gjennomført dybdeintervjuer og observasjoner av et utvalg på 10 små bedrifter i Follo og omegn. Her kunne 5 av 10 vise til at de hadde kunnskaper, men ikke brukte analyser, og 4 av 10 brukte analyser og rammeverk fra strategilitteraturen i en viss grad. Gjennom denne studien kom det fram at små bedrifter kjennetegnes ved å være svært fleksible og beslutningslinjene er korte og raske da eier ofte jobber i bedriften, samt at det er knapphet på ressurser. Dette er med på å gjøre strategiarbeidet uregelmessig, ustrukturert og uformelt. De teoretiske analysene blir også gjerne sett på som komplekse, tungvinte og lite fleksible. Denne kombinasjonen fremstår som en av hovedårsakene til at små bedrifter ikke bruker teoretiske strategiske analyser og rammeverk.

Selv om 60 % av de spurte bedriftene ikke brukte strategiske analyser, kom det fram at de brukte alternative metoder til strategiarbeidet. Dette er blant annet gjennom å sjekke konkurrenter og kundens offentlige regnskapstall, herming av andre bedrifter, følge med på nye trender og nær kundekontakt. I tillegg baserte flere av bedriftene seg på personlige erfaringer og kunnskaper. Det fremkommer også at bedriftene ikke bruker de teoretiske analysene og rammeverkene analytisk, men mer som diskusjon. Dette henger i stor grad sammen med at de teoretiske analysene kan være komplekse og tungvinte, noe som fører til at man bruker dem på en forenklet eller alternativ metode. Med lite kunnskap om metodene og en alternativ bruk av, synes det vanskelig for bedriftene å bruke de på en analytisk måte. De brukes heller som grunnlag for diskusjon, kartlegging og strukturering.

Eiers motivasjon for oppstart av bedriften og i hvilken grad man er fornøyd med dagens situasjon, spiller en tydelig rolle for hvor mye ressurser som brukes på strategiarbeidet og grad av formalitet og viktighet. Hos eiere med ikke-økonomisk motivasjon er graden av strategiarbeid mindre enn hos de med økonomisk motivasjon. Dette understreker det som også ble nevnt av flere av bedriftene, gjennom et fokus på strategisk arbeid vil prestasjonene til bedriften kunne bedres.

Litteraturliste

2009. *Kvalitativ forskning* [Online]. Radiograffaglig forskningsforum. Available:
http://nrrg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=111:kvalitativ-forskning&catid=70:om-forskning [Accessed 24.02 2015].
2014. *Strategic planning basics* [Online]. Balanced Scorecard Institute Strategy Management Group. Available: <http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics> [Accessed 09.03 2015].
2015. *Virksomheter, 1.januar 2015* [Online]. Statistisk Sentralbyrå. Available:
<http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2015-01-23>
[Accessed 23.01 2015].
- BALASUNDARAM, N. 2009. Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 61.
- BELL, J., CRICK, D. & YOUNG, S. 2004. Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of 'Knowledge-Intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22, 23-56.
- BRYMAN, A. & BELL, E. 2011. *Business research methods 3e*, Oxford university press.
- CARTER, C., CLEGG, S. R. & KORNBERGER, M. 2008. Strategy as practice. *Strategic organization*, 6, 83-99.
- CLIFFORD, S. *Tipsheet - Qualitative Interviewing* [Online]. Available:
<http://www.dism.ssri.duke.edu/pdfs/Tipsheet%20-%20Qualitative%20Interviews.pdf>
[Accessed 24.02 2015].
- DAMERON, S., LÊ, J. K. & LEBARON, C. 2015. Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, 26, S1-S12.
- DINCER, O., TATOGLU, E. & GLAISTER, K. W. 2006. The strategic planning process: evidence from Turkish firms. *Management Research News*, 29, 206-219.
- DITTRICH, K., GUERARD, S. & SEIDL, D. N. Meetings in the Strategy Process: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Proceedings*, 2011. Academy of Management, 1-6.
- FANGEN, K. 2010. *Kvalitativ forskning* [Online]. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Available:
<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
[Accessed 24.02 2015].
- FORSTH, L.-R. *Strategi - en innføring* [Online]. Norsk institutt for kreativitet. Available:
http://www.kreativnorge.no/Strategi/Strategi_innf%C3%B8ring.htm [Accessed 19.01 2015].
- FOSSHEIM, H. 2009. *Informert samtykke* [Online]. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Available: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Informert-samtykke/> [Accessed 24.02 2015].

- GRANT, R. M. & JORDAN, J. 2012. *Foundations of strategy*, Wiley and Sons.
- GRØNMO, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget Bergen.
- HENDRY, J. & SEIDL, D. 2003. The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management Studies*, 40, 175-196.
- HERSOUG, T. 2001. *Myten om det rasjonelle, økonomiske mennesket* [Online]. Dyade tidsskrift og forlag. Available: http://dyade.no/acem_sites/dyade_no/tidsskrift/dyade_2001_02_i_fornuftens_grenseland/myten_om_det_rasjonelle_oeconomiske_mennesket [Accessed 04.05 2015].
- HILL, T. & WESTBROOK, R. 1997. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46-52.
- HODGKINSON, G. P., WHITTINGTON, R., JOHNSON, G. & SCHWARZ, M. 2006. The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479-496.
- IKÄVALKO, H. 2005. Strategy process in practice: practices and logics of action of middle managers in strategy implementation.
- INTELLEGO. *Business Process Strategy* [Online]. Available: <http://www.intellego.com.mx/en/business-process-strategy> [Accessed 19.01 2015].
- JARZABKOWSKI, P. 2005. Strategy as practice. *London und Thousand Oaks*.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J. & SEIDL, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60, 5-27.
- JARZABKOWSKI, P. & KAPLAN, S. 2015. Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal*, 36, 537-558.
- JARZABKOWSKI, P. & PAUL SPEE, A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 69-95.
- JARZABKOWSKI, P. & SEIDL, D. 2008. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29, 1391-1426.
- JARZABKOWSKI, P. & WILSON, D. C. 2006. Actionable Strategy Knowledge:: A Practice Perspective. *European Management Journal*, 24, 348-367.
- JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & ARNE, T. P. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag.
- JOHNSON, G. 2007. *Strategy as practice: Research directions and resources*, Cambridge University Press.
- JOHNSON, G., MELIN, L. & WHITTINGTON, R. 2003. Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.

- KAPLAN, S. 2011. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22, 320-346.
- KNOTT, P. 2008. Strategy tools: who really uses them? *Journal of Business Strategy*, 29, 26-31.
- KRAUS, S. 2007. Strategic planning in new ventures and young SMEs. *21st Century Management-A Reference Handbook*, 73-81.
- KRAUS, S., HARMS, R. & SCHWARZ, E. J. 2006. Strategic planning in smaller enterprises-new empirical findings. *Management Research News*, 29, 334-344.
- KRAUS, S., REICHE, B. S. & RESCHKE, C. H. 2007. Implications of Strategic Planning in SMES for International Entrepreneurship Research and Practice. *London*.
- MARKIDES, C. C. 1995. *Diversification, refocusing, and economic performance*, MIT Press.
- MINTZBERG, H. 2003. *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Pearson Education.
- O'REGAN, N. & GHOBADIAN, A. 2002. Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40, 663-671.
- PAROUTIS, S., FRANCO, L. A. & PAPADOPOULOS, T. 2015. Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. *British Journal of Management*, 26, S48-S66.
- REGNÉR, P. 2003. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making*. *Journal of Management Studies*, 40, 57-82.
- ROBINSON JR, R. B. 1982. The Importance of " Outsiders" in Small Firm Strategic Planning¹. *Academy of Management Journal*, 25, 80-93.
- ROBINSON JR, R. B. & PEARCE, J. A. 1984. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 128-137.
- ROOS, J., KROGH, G. V. & BRØNN, P. S. 1996. Managing strategy processes in emergent industries: The case of media firms.
- ROUSE, M. 2013. *Strategic planning definition* [Online]. Available: <http://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-planning> [Accessed 09.03 2015].
- RYAN, R. M. & DECI, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- SAMRA-FREDERICKS, D. 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction*. *Journal of management studies*, 40, 141-174.
- SANDER, K. 2014. *Hva er en metode* [Online]. Kunnskapssenteret.com. Available: <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-en-metode/> [Accessed 12.03 2015].
- SCHWARZ, M. 2009. Strategy workshops facilitating and constraining strategy making. *Journal of Strategy and Management*, 2, 277-287.
- SPEE, A. P. & JARZABKOWSKI, P. 2009. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7, 223-232.

- TANNER, S. & STENFORS, L. 2007. Evaluating strategy tools through activity lens.
- TAYLOR-POWELL, E. & RENNER, M. 2003. Analyzing qualitative data. University of Wisconsin--Extension, Cooperative Extension.
- THORSEN, T. L. 2012. *Fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge* [Online]. bedreskatt.no Bevaring av velferdssamfunnet. Available: <http://www.bedreskatt.no/fakt-base/fakta-om-sm%C3%A5-og-mellomstore-bedrifter-i-norge> [Accessed 13.03 2015].
- VAARA, E. & WHITTINGTON, R. 2012. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6, 285-336.
- VARIYAM, J. N. & KRAYBILL, D. S. 1993. Small firms' choice of business strategies. *Southern economic journal*, 136-145.
- VARYANI, M. E. & KHAMMAR, M. 2010. A Review of Strategy-as-Practice and the Role of Consultants and Middle Managers.
- WANG, C., WALKER, E. & REDMOND, J. 2007. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation.
- WANG, C., WALKER, E. A. & REDMOND, J. 2006. Ownership motivation and strategic planning in small business. *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*, 2, 1-27.
- WHITTINGTON, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731-735.
- WHITTINGTON, R. 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1, 117-125.
- WHITTINGTON, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27, 613-634.
- WRIGHT, R. P., PAROUTIS, S. E. & BLETTNER, D. P. 2013. How useful are the strategic tools we teach in business schools? *Journal of Management Studies*, 50, 92-125.
- YIN, R. K. 2008. Case study research: Design and methods (applied social research methods). *Sage Publications, London*.
- YIN, R. K. & NILSSON, B. 2007. *Fallstudier: design och genomförande*, Liber.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuene

- Intervju 1: Gjennomført 11.02.2015, tid brukt: 30 min
- Intervju 2: Gjennomført 13.02.2015, tid brukt: 90 min
- Intervju 3: Gjennomført 18.02.2015, tid brukt: 30 min
- Intervju 4: Gjennomført 18.02.2015, tid brukt: 15 min
- Intervju 5: Gjennomført 20.02.2015, tid brukt: 30 min
- Intervju 6: Gjennomført 25.02.2015, tid brukt: 30-40 min
- Intervju 7: Gjennomført 02.03.2015, tid brukt: 45 min
- Intervju 8: Gjennomført 10.03.2015, tid brukt: 30 min
- Intervju 9: Gjennomført 17.03.2015, tid brukt: 45 min
- Intervju 10: Gjennomført 20.03.2015, tid brukt 25 min

Intervjuguide

Innledning

- Presentasjon av meg selv
- Presentasjon av oppgaven
- Anonymt
- Mulighet for opptak

Generelt

- Mann/Kvinne?
- Hvilken posisjon har du i selskapet?
- Antall ansatte ca?
- Bransje

Strategi

1. Hva legger du i begrepet strategi?
 - a. Er det planlegging, prosess

2. Hvilke erfaringer har du med strategisk arbeid? Hvordan ser du på strategiske rammeverk/analyser (verktøy) og viktigheten av disse?
 - a. Eks. SWOT
 - b. Scenarioplanlegging
 - c. PESTEL analyse
 - d. Verdikjedeanalyse

- e. Porters 5 krefter
 - f. Balansert målstyring
 - g. BCG - matrise
 - h. Evt. andre
3. Hvordan er strategiprosessen i denne virksomheten?
- a. Er den formell med workshops og møter eller mer uformell med prat i pausen/ved kaffen?
 - b. Brukes konsulenter eller andre utenforstående som hjelp?
 - c. Ble det lagt en plan fra starten som følges?
 - d. Blir veien til mens man går?
 - i. Hvorfor, bevisst eller ubevisst?
 - e. Hvordan fungerer dette?
 - f. Skulle du ønske det var mer eller mindre av uformelt/formelt arbeid?
4. Hvilke analyser og rammeverk benyttes i strategiarbeidet?
- a. *Eks. SWOT*
 - a. *Scenarioplanlegging*
 - b. *PESTEL analyse*
 - c. *Verdikjedeanalyse*
 - d. *Porters 5 krefter*
 - e. *Evt. andre*
 - f. Hvordan ble disse benyttet?
 - g. I hvilken sammenheng?
 - h. Nyttene av dem?
 - i. Noen strategirammeverk som er mer nyttig enn andre?
5. I hvilken grad brukes egenproduserte rammeverk? (Dvs. metoder som ikke kommer fra konsultantselskaper eller direkte fra strategilitteratur)
- a. Hvis brukes** – hvilken nytte har dette for dere?
 - b. I hvilken grad er det en blanding fra andre ulike metoder?
 - c. Hvis det ikke brukes** – hvor stor er nytten fra konsulent/litteratur rammeverk?
6. I hvilken grad brukes de strategiske rammeverkene/analysene som beslutningsgrunnlag i de strategiske valgene?
- a. Brukes det mer som diskusjon enn ren beslutning?
 - b. I hvilken grad baseres avgjørelsene som blir tatt på analysene?
 - c. Hvorfor?

7. Hvordan er strategiarbeidet i forhold til markedet?
 - a. Er strategiene fleksible, og raskt kan endres i forhold til markedet
 - b. Er strategiene faste og kan være stabile over lengre tid?
 - c. Hvordan påvirker dette strategiarbeidet?

8. Hvordan er kommunikasjonen innad i virksomheten i forhold til strategi?
 - a. Vil dette forenkle eller vanskeliggjøre strategiarbeidet? Hvorfor?

9. Hvordan er eierskapet ditt til strategien i virksomheten og hvordan tror du det er generelt for de ansatte i virksomheten?
 - a. Hvis bra**
 - i.** Hvorfor?
 - b. Hvis ikke så bra**
 - i.** Hvorfor?
 - ii.** Hva kan gjøres annerledes?

10. Hva mener du skal til for at en strategi skal være suksessfull/fungere godt? Hvorfor?

11. Er det noe du vil legge til som ikke er nevnt tidligere?

Vedlegg 2 – Analyse av innhentet data

<i>Åpen koding</i>	<i>Aksial koding</i>	<i>Selektiv koding</i>
Kortsiktige og langsiktige planer; Veien blir til underveis; Få fordeler ved planlegging; Fleksible planer som kan tilpasses; Fast mål, men veien til forandres; Påvirkes av erfaring	Planer lages og revurderes etterhvert	Fleksibilitet og ansattes kunnskap påvirker den strategiske planleggingen i bedriften
SWOT brukes i større eller mindre grad; BCG og Porters 5F er brukt en gang; Verdikjedeanalyse; Har prøvd på analyser; For teoretisk; Vet ikke hva det er	Bruker teoretiske rammeverk fra strategilitteratur i liten eller ingen grad.	
Bruker tid på kundene man har; Ønsker å beholde nåværende kunder; Jobber tett med alle kundene; Tilpasser seg etter hva kundene ønsker og trenger	Stort fokus på nær kundekontakt	
Få ansatte; Eier jobber i bedriften; kort vei fra eier til ansatt; Kort beslutningslinje; Lettere å gå veien man ønsker; Tar mulighetene som dukker opp; Kan justere strategi raskt	Små bedrifter er fleksible	
Diskuterer først så bestemmer; begge deler; Noe direkte beslutninger; Tiltak settes i gang umiddelbart; Diskusjon for felles løsning; Diskusjon for at data skal bli forenlig med strategi; Diskusjon for å bestemme fremtidig retning; 100 % beslutning	Bruker analyser både som diskusjonsgrunnlag og til å ta direkte beslutninger	
Lettfattelig; Enkel; Få med de ansatte; Alle jobber i samme retning; Treffe markedet på riktig tid; Endres raskt	Strategi fungerer om den er enkel og de ansatte er med	
Intern kommunikasjon; Eierskap til strategi	Viktig at kommunikasjon og eierskap er til stede	
Bruker eksterne data og bransjetall på nett for å ha kontroll på aktører i markedet; Erfaring og	Liten eller ingen bruk av egne strategiske rammeverk	Bruk av egne strategiske rammeverk avhenger av ressurser og eiers motivasjon

<p>personlig kunnskap; Magefølelse; Ser på markedsutvikling; Synes kontrollen er god; Metodikk utarbeidet av en annen bedrift; Oppsøker bedrifter i andre bransjer og lærer herfra</p>		
<p>Tid; Lite eller ingen kunnskap; Prioriterer det operasjonelle arbeidet; Liten grad av konsulenter; Bruker uformelle og personlige informasjonskanaler; Ønsker å bruke mer tid; Bruker opparbeidet nettverk</p>	<p>Har begrensede ressurser</p>	
<p>Fornøyd med dagens situasjon så blir lite strategiarbeid; Ønsker å vokse og øke profitt så bruker mye tid på strategi; Eier har personlig motivasjon; Eier har en økonomisk motivasjon</p>	<p>Eierstruktur og eiers motivasjon påvirker strategiarbeidet</p>	



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-143267 23 00 00
www.nmbu.no