



## FORORD

Denne avhandlingen avslutter min mastergrad i økonomi og administrasjon på Norges miljø- og biovitenskaplige universitet – NMBU. Med min profilering innen økonomistyring falt valget om tema til min masteroppgave på strategi, og dets relativt nye perspektiv Strategy-as-practice. Dette var noe jeg ikke visste noe om, men som har skapt et spennende og kunnskapsrikt semester.

Informasjon til min oppgave har jeg fått gjennom et godt samarbeid med min casebedrift Felleskjøpet Agri, og vil rette en stor takk til alle jeg har fått snakke med, spesielt til Petter O. Solli som har vært min kontaktperson gjennom hele semesteret.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Glenn Kristiansen for meget god veiledning gjennom hele perioden, både med et kritisk blikk på oppgaven samt oppmuntrende ord når det har trengtes. Jeg vil også takke mine medstudenter for gode og støttende samtaler underveis, samt til min samboer og sønn som har holdt ut med meg i hele perioden.

Ski, 12.05.2015

Stine Elena Foss

## SAMMENDRAG

Avhandlingen tar for seg strategi i praksis gjennom et relativt nytt perspektiv kalt Strategy-as-practice. Jeg har valgt å se på dette knyttet opp mot en casebedrift hvor jeg direkte går inn og ser hvordan strategi blir praktisert. Dette for å få et grundig innblikk, og for å gå mer i dybden enn jeg hadde gjort hvis jeg hadde benyttet flere bedrifter. Formålet med oppgaven er å bringe frem opplysninger om hvordan strategi praktiseres sett opp mot hva som står skrevet, samt hva man i teorien lærer om bedrifters strategier. Samtidig vil jeg sette fokus på Strategy-as-practice og bringe dette mer fram i lyset.

Strategy-as-practice har hovedfokus på hva mennesker gjør, og mindre på hva de har. De har utviklet tre grunnperspektiver for å belyse strategien. Disse tre er praksis, praksiser og utøvere. Jeg har i min undersøkelse hatt fokus på å intervju ansatte i min casebedrift, observert på avdelingsmøter og sett på ulike tekstmaterialet. Jeg har gjort en analyse av all innhentet informasjon ved hjelp en metode kalt Grounded theory.

Undersøkelsen viser at det kan være stor forskjell på teori og praksis. Felleskjøpet Agri har per i dag lite tiltak knyttet til strategi. Ingen modeller eller rammeverk som er med på å styre de i riktig retning. Dette er de klar over, og er nå inne i en stor endringsprosess hvor strategi er i fokus. Her ser man et godt stykke arbeid og egenproduserte rammeverk og modeller, med innslag av allerede eksisterende modeller som skal bli implementert. Jeg ser hint av Strategy-as-practice tankegang, og at dette er med på å fremme prosesser mot å nå deres mål.

## ABSTRACT

The dissertation examines the strategy into practice through a relatively new perspective called Strategy-as-practice. I have chosen to look at this related to a case company where I directly go in and see how strategy is practiced. This is to get a thorough insight, and to go into more depth than I had done if I had used several businesses. The purpose of the exercise is to elicit information on how strategy practiced set up against what is written and what in theory teaches about corporate strategies. I also want to focus on Strategy-as-practice and bring it more into the light.

Strategy-as-practice has main focus on what people do and less on what they have. They have developed three basic perspectives to illuminate the strategy. These three are practice, practices and practitioners. I have in my study focused on interviewing employees in my case enterprise, observed at departmental meetings and looked at various text material. I have done an analysis of all gathered information by using a method called Grounded theory.

The survey shows that there can be a big difference between theory and practice. Felleskjøpet Agri currently has little action related to strategy. No models or frameworks that help to steer them in the correct direction. These are aware and is now in a major process of change in which strategy is the focus. Here you can see a good piece of work and self-produced frameworks and models, with elements of already existing models to be implemented. I see hints of Strategy-as-practice thinking, and this is helping to promote processes towards achieving their goals.

# INNHALDSFORTEGNELSE

## FORORD

## SAMMENDRAG

## ABSTRACT

<b>DEL 1 – INTRODUKSJON .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	7
1.2 FORMÅL.....	7
1.3 TEORIER.....	8
1.4 STRUKTUR .....	8
<b>DEL 2 – TEORETISK BAKGRUNN.....</b>	<b>9</b>
2.1 HVA ER STRATEGI? .....	9
2.2 STRATEGISKE RAMMEVERK .....	9
2.3 STRATEGY-AS-PRACTICE .....	10
2.3.1 Historisk tilnærming .....	10
2.3.2 Hva er nytt?.....	12
2.3.3 Strategiske praksiser .....	13
2.3.4 Strategisk praksis.....	14
2.3.5 Strategiske utøvere.....	14
2.3.6 Episoder .....	16
2.3.7 Møter.....	17
2.3.8 Kritikk av Strategy as Practice.....	18
2.4 ANDRE RAMMEVERK .....	20
2.5 INNKJØPSSTRATEGI OG STRATEGISK ENDRING.....	22
2.5.1 Innkjøpsstrategi.....	22
2.5.2 Kraljic Matrise .....	23
2.5.3 Strategisk endring.....	26
2.6 HYPOTESER .....	27
<b>DEL 3 – METODE .....</b>	<b>34</b>
3.1 TILNÆRMING .....	34
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	34
3.3 DATA.....	35
3.3.1 Personlig intervju .....	35
3.3.2 Observasjon.....	36

3.3.3 Tekstmateriale.....	37
3.4 ANALYSE.....	37
3.5 EVALUERING AV VALGT METODE.....	39
3.6 ETIKK.....	39
3.6.1 Informert samtykke.....	40
3.6.2 Krav på privatliv.....	41
3.6.3 Krav på å bli korrekt gjengitt.....	41
<b>DEL 4 – BESKRIVELSE AV KONTEKST .....</b>	<b>42</b>
4.1 FELLESKJØPET.....	42
4.2 INTERVJUER OG OBSERVASJONER .....	44
INTERVJU- OG MØTEOVERSIKT .....	44
4.2.1 Innkjøp.....	48
4.2.2 Andre rammeverk .....	50
<b>DEL 5 – ANALYSE OG DISKUSJON.....</b>	<b>52</b>
5.1 DISKUSJON AV STUDIENS HYPOTESER OG FORSKNINGSPØRSMÅL.....	52
5.1.1 Hypotese 1 .....	52
5.1.1 Hypotese 2 .....	55
5.1.3 Hypotese 3 .....	57
5.2 BEGRENSNINGER .....	58
5.3 IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING.....	59
<b>DEL 6 - KONKLUSJON.....</b>	<b>61</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>62</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>66</b>
INTERVJUGUIDE.....	66
INNKJØPSPROSESSEN I FELLESKJØPET .....	68

## **FIGURLISTE**

Figur 1 SAP-rammeverk .....	15
Figur 2 Innkjøpsfunksjonen tilpasset fra Bjørnland (2001) .....	23
Figur 3 Kraljic matrise .....	24
Figur 4 Prosessen i Grounded Theory .....	38
Figur 5 Organisasjonsstruktur (Gisle 2008) .....	42
Figur 6 SHO mal .....	47
Figur 7 Felleskjøpets innkjøpshjul .....	48
Figur 8 Felleskjøpets innkjøpsmatrise.....	49
Figur 9 ABC kategorisering av leverandørene.....	50

## **TABELLISTE**

Tabell 1 .....	20
Tabell 2 .....	44
Tabell 3 .....	45



## DEL 1 – INTRODUKSJON

### 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Økonomistyring er min hovedprofil i mastergraden, og innenfor dette er det temaer rundt strategi som har interessert meg mest. Strategi er et bredt emne i stadig endring og utvikling, noe som fasinerer meg. En retning som er relativt ny er ”Strategy-as-practice”. I korte trekk handler dette om hvordan strategi blir praktisert, noe jeg vil ta for meg i denne oppgaven. En ting er det vi lærer om strategi, en annen ting er hva som faktisk utøves. For at en bedrift eller organisasjon skal lykkes er det viktig å ha en klar definert målsetting, samt noen tanker rundt hvordan de skal kunne nå denne. Det er her strategiene kommer inn, og hvordan denne praktiseres er essensielt. Det finnes mange rammeverk, modeller og metoder man lærer om i praksis, og at disse må tilpasses hver enkelt bedrift.

Felleskjøpet Agri er en av Norges største samvirkebedrifter. Det er eid av 44000 bønder, og har en årlig omsetning på 11,8 milliarder. Deres hovedmål er ”å bidra til å styrke medlemmenes økonomi, på kort og lang sikt” (Solli 2014a). Får å nå dette målet er en godt gjennomtenkt og forankret strategi essensielt for å lykkes også videre. En bedrifts salg er viktig for bedriftens inntjening, men er likevel ikke alltid det mest viktige for et vellykket selskap. Dette med å redusere kostnader kan være vel så viktig, noe som foregår ved ulike innkjøp. Felleskjøpet Agri er i dag inne i en utviklingsprosess på innkjøpsområdet hvor deres strategier blir gjennomgått og utviklet.

Fletter vi sammen de to avsnittene over kommer vi fram til mitt forskningsspørsmål som er som følger:

**I denne oppgaven vil jeg gjøre en utredning om hvordan strategi, med hovedvekt på innkjøp, utøves i en stor norsk bedrift, sett opp mot ulike teories syn på hvordan strategi skal praktiseres.**

### 1.2 Formål

Til arbeidet med min oppgave velger jeg å benytte en casestudie. I en slik empirisk forskning er målet å fremskaffe ny kunnskap, noe jeg kommer til å gjøre. Jeg vil gjennom observasjoner og intervjuer prøve å hente frem denne kunnskapen, samle den, og på best mulig måte

presentere Felleskjøpets innkjøpsstrategi, samt komme med noen avsluttende kommentarer om eventuelle endringer og forbedringer.

I dagens bedriftsmarked er det viktig å være effektiv, prestere og ha gode resultater. Deres strategier er nøkkelen til dette, og er en viktig del av bedriftens framdrift. Siden markedet er dynamisk og i stadig endring er det viktig at forskningen på dette feltet også utvikler seg.

Formålet med denne oppgaven er å gi en utredning av hvordan en stor norsk bedrift som Felleskjøpet bruker strategi som en del av hverdagen, eventuelt ikke benytter seg av strategiske aktiviteter som en del av måloppnåelse.

Jeg vil også sette fokus på Strategy-as-practice perspektivet, som er relativt nytt og lite forsket på, og dra dette mer fram i lyset. Jeg vil gi en enkel innføring av ulike perspektiver ved denne nye tilnærmingen uten å gå for mye i dybden. Mitt mål er å fremme videre forskning på dette temaet.

### **1.3 Teorier**

I denne oppgaven er det Strategy-as-Practice teorien som står i sentrum. Dette vil være den gjennomgående teorien spekket på med andre metoder og rammeverk fra andre kjente bidrag til strategilitteraturen.

### **1.4 Struktur**

Jeg har valgt å dele denne oppgaven inn i seks deler, som hver representerer ulike deler av en forskning. Del 1 har vi gått igjennom nå, mens del 2 tar for seg teorien og de teoretiske aspektene ved oppgaven. Del 3 inneholder metodebeskrivelsen som blir benyttet i denne oppgaven, mens i del 4 vil det komme en beskrivelse og diskusjon av konteksten. Her vil casebedriften Felleskjøpet bli presentert, og resultater tatt opp. Del 5 tar for seg analysen hvor hypotesene vil bli diskutert. Del 6 vil by på en konklusjon.

## DEL 2 – TEORETISK BAKGRUNN

### 2.1 Hva er strategi?

Ordet strategi kan for mange bety eller understreke at noe er viktig (Løwendahl et al. 2012). Videre i denne oppgaven legger jeg til grunn at temaet strategi og ordet ”strategisk” har en bedriftsøkonomisk betydning. For å definere en strategi må man først ha et mål. Et mål kan defineres som:

***”En generell uttalelse av sikte eller formål”*** (Fritt oversatt fra Johnson et al. 2009 s. 9)

Mens de videre formulerer strategi som:

***”Den langsiktig retningen for organisasjonen. Det er sannsynlig å bli uttrykt i brede uttalelser både om retning organisasjonen bør ta, og hvilke typer tiltak som kreves for å oppnå målene”*** (Fritt oversatt fra Johnson et al. 2009 s. 11)

Ordet ”strategisk” er gjerne et forsterkende tillegg til andre temaer (eks. Strategisk finansiering), men som også sier noe om langsiktighet og uforutsigbarhet. Som tidligere nevnt er markeder i stadig endring, noe som må gi utslag i bedriftens strategi.

Som grunnleggeren av strategisk ledelse Igor Ansoff en gang sa: *”Strategy is like trying to ride a bicycle while you’re inventing it!”* (Roos 2014).

### 2.2 Strategiske rammeverk

*”Et strategisk rammeverk er et helhetlig bilde av organisasjonens strategi. Det klargjør hvordan individuelle innsats og teamprosjekter kan kobles for å oppnå det beste resultatet. Det inkluderer meningsfulle måltiltak og en sekvens av aktiviteter som hjelper fokus på de viktige arbeidet som implementerer strategien”* (Clarepath 2008).

Dette er et sitat fritt oversatt fra en nettside som tilbyr strategisk hjelp til organisasjoner, og noe jeg synes oppsummerer temaet strategisk rammeverk meget godt. Disse måltiltakene og aktivitetene kan være ulike analyser, modeller og metoder, både internt og eksternt, som hjelper bedriften framover mot målene. Mer spesifikt er under listet opp hva et strategisk rammeverk vil oppnå (Clarepath 2008):

- Utnytte visjon, misjon og verdier i organisasjonen
- Definere interne og eksterne drivere til suksess
- Strukturere all innsats og avklare hvordan enkeltpersoner bidra
- Prioritere mål og tiltak
- Vise muligheter til å utnytte ressursene

Jeg vil videre i dette kapittelet ta for meg det nyeste bidraget, nemlig Strategy-as-Practice, som er mitt hovedfokus i denne oppgaven. Videre vil jeg ta for meg noen andre strategiske rammeverk som er med på å gi et helhetlig bilde av strategi og denne oppgaven spesielt. Det er mange flere rammeverk der ute, men i en slik oppgave må man gjøre et utvalg. Utvalget jeg har gjort, er med bakgrunn av hva vi har fått presentert gjennom ulike kurs på universitetet, samt det er de jeg synes har pekt seg ut, og som er relevant for denne oppgaven. Videre vil jeg se på innkjøpssiden av en bedrift, siden det er dette aspektet ved en bedrift hovedfokuset er på, og hvordan endringer blir håndtert.

## **2.3 Strategy-as-practice**

Jeg vil i dette underkapittelet ta for meg temaet Strategy-as-Practice (videre kalt SAP), og se på ulike sider ved dette perspektivet. Jeg vil gå i dybden på hva dette nye bidraget er og står for. Først vil jeg kort gjøre rede for strategisk historie før SAP kom inn i bildet, før jeg beveger over på historien bak SAP.

### ***2.3.1 Historisk tilnærming***

Begrepet strategi mener mange stammer helt tilbake til de gamle grekerne, cirka 500 år før Kristus, mens andre trekker det helt tilbake til tidligere militære i Kina (Løwendahl et al. 2012). Opprinnelsen av ordet strategi kommer fra det greske ordet ”strategos” som ledere av ulike avdelinger i en lokal revolusjon i Kina (Løwendahl et al. 2012 s. 23). I nyere tid vil man si at strategifaget fikk sitt gjennombrudd på 1960-tallet. Dette vil man anta var en reaksjon på en stor suksess i noen av USA’s store bedrifter. Alfred Chandlers kom i 1962 men den klassiske boken *Strategy and Structure (1962)*, som var en av de første som trakk fram strategiens betydning i forretningsvirksomhet. Videre på 70-tallet oppsto det en ny konkurransesituasjon hvor nye metoder ble et behov. Michael Porter kom her med et verdifullt bidrag, nemlig bransjeanalysemodellen, eller Porter’s five forces (Porter 1980).

Neste milepæl i moderne strategi kom i 1980 da tidsskriftet *Strategic Management Journal* begynte å komme ut, samt at Michael Porter gav ut sin bestselger *Competative Strategy* (1980).

Et av de nyeste bidragene innen moderne strategi er et perspektiv kalt Strategy-as-practice. I svært korte trekk er dette en retning utviklet av Gerry Johnson, Leif Melin og Richard Whittington, som i februar 2001 startet en samtale om behovet for en mer praksisbasert tilnærming til strategiprosesser. Samtalen utviklet seg, og i sin korte historie har bevegelsen SAP institusjonalisert seg raskt og effektivt (Carter et al. 2008b).

Under kommer en av de nyere definisjonene på strategi ut ifra et Strategy-as-Practice perspektiv:

*”From a strategy-as-practice perspective strategy is conceptualized as a situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity” (Jarzabkowski 2005)*

Det er skrevet flere bøker om Strategy as Practice. En av dem er skrevet av Richard Whittington, en av grunnleggerne av teorien. I Whittington’s bok, ”Strategy as Practice” (2007), står det at de konvensjonelle strategene ser på strategi som ”noe en bedrift har”. ”De er deres eiendom og noe man forvalter”. Det er ofte også slik at fokuset er ”bedriften”, og at det er bedriften som har valgt strategi og at bedriftens strategi er et resultat av en persons beslutning. Samtidig vet vi jo veldig godt at strategier sjelden er besluttet av en person, noe som SAP-synet fokuserer sterkt på (Johnson 2007). I dette nye perspektivet ser man på strategi som noe mennesker gjør, og i denne tilnærmingen ser man på strategi som en sosial ”praksis” og hvordan utøverne av strategi faktisk handler og samhandler (Whittington 1996). Det skrives videre i boken at SAP perspektivet ikke er helt unikt og originalt, men at strategien i senere tid har beveget seg vekk fra interessen for hva mennesker faktisk gjør. Noe SAP vil bringe tilbake i søkelyset.

SAP-feltet har sett rask vekst. For eksempel er det nå vanlige SAP konferansespor og workshops på ledende europeiske og nordamerikanske konferanser, flere artikler i mange troverdige tidsskrifter, og et nettsted med over 2700 medlemmer. I tillegg har det vært flere

grunnleggende bøker som har begynt å etablere en felles terminologi, forskningsagendaer, forskningsmetoder og en kropp av empirisk arbeid for å fremme feltet (Jarzabkowski & Paul Spee 2009). Dette perspektivet har tiltrukket seg mange forskere, noe som er grunnen til en slik framvekst. Årsaken til dette skriver Jarzabkowski og Paul Spee (2009) i en artikkel, er økende misnøye med tradisjonell strategiforskning. Dette fordi de mener det har utviklet seg fravær av fokus rettet mot menneskelige aktører, samt at tidligere studier som faktisk har fokus på individene kun ser på toppledere. Dette leder fokuset andre steder enn på menneskets følelser, motiver og handlinger og hvordan dette påvirker forming av strategi, men mer på demografi.

### **2.3.2 Hva er nytt?**

SAP tilnærmingen understreker eksplisitte koblinger mellom mikro- og makroperspektiver på strategi som en sosial praksis, og forsøker dermed å integrere det interne strategiske nivået med det eksterne (Jarzabkowski et al. 2007; Whittington 2006). Dette er en begynnende litteratur som også trekker inn eksterne aktører utenfor firmaet som også påvirker bedriftens strategi. Dette vil si de ikke-ledende ansatte, konsulenter, kunder og så videre som er utenfor firmaets formelle struktur, men som former strategi indirekte (Jarzabkowski et al. 2007). De trekker også inn sosiologiske og filosofiske utviklinger knyttet til den praktiserende teorien.

SAP litteraturen går bort fra den vanlige top-down prosessen og ser på en mye bredere gruppe av aktører som potensielle strateger. Toppledere er ikke forlatt, men studier viser at også mellomledere og ansatte på lavere nivå også er viktige aktører i strategiarbeidet. Man fokuserer da på de sosiale, språklige og personlige kunnskapsbaser der de former strategi (Jarzabkowski et al. 2007 s.12-13).

”Strategizing” refererer til det ”å gjøre strategi”, det vil si alt fra å samle data, analysere, presentere på møter osv., til den kanskje mest arbeidskrevende implementeringsdelen (Whittington 2003). For å kunne operasjonalisere og implementere denne strategien er det foreslått konseptuelle rammeverk. Et integrerende rammeverk utviklet innen SAP litteraturen definerer sine brede forskningsparametere som studerer: utøvere (de menneskene som gjør arbeidet med strategien), praksis (de sosiale, symbolske og materielle verktøy gjennom hvilke strategiarbeid er gjort), og praksiser (flyten av aktivitet der strategien er oppnådd) (Jarzabkowski et al. 2010). Disse tre elementene representerer innpass i studiet av de

strategiske aktivitetene som skiller seg fra de eksisterende 'top-down' tilnærmingene. Jeg vil nå gå dypere inn i hver av disse tre parameterne.

### **2.3.3 Strategiske praksiser**

Praksiser er definert av Reckwitz som:

*”a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one other: forms of bodily activities, forms of mental activities, ‘things’ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge” (2002).*

Det vil altså si at praksiser er rutinemessige adferdsmønstre, tradisjoner, normer, hvordan man tenker, handlinger, der flere aktører er i stand til å samhandle for å oppnå en sosial aktivitet og danner ulike mønstre som er forsket videre på. Men, slike studier understreker, til tross for deres rutiner, at praksis ikke er uforanderlig. Det vil si at de verken danner stive mønstre eller er forbundet med hverandre i de samme forhold, typer og kombinasjoner hele tiden (Jarzabkowski et al. 2007; Whittington 2006).

I boka ”Strategy as Practise – an activity-based approach” kan man grovt kategorisere praksiser inn i tre: rasjonelle administrative, diskursive og de praksiser som skaper muligheter for og organiserer samspillet mellom utøvere i det å gjøre strategi (Jarzabkowski 2005).

De rasjonelle administrative praksisene har til hensikt å organisere og koordinere strategi. Eksempler på dette er ulike planleggingsmekanismer, budsjetter, prognoser, kontrollsystemer, ytelsesindikatorer, mål osv. Disse er en del av bedriftens daglige arbeid med å gjøre strategi. De diskursive praksisene er de som gir språklige, kognitive og symbolske ressurser for å kommunisere om strategi. Forskning viser i økende grad at strategier er formidlet gjennom språket som strateger benytter seg av, og dette språket er delvis skapt av de faglige begreper, verktøy og teknikker som vi finner igjen i strategifag, tekstbøker og populære medier. Til slutt har vi de praksiser som skaper muligheter for og organiserer samspillet mellom utøvere i det å gjøre strategi, slik som møter og workshops er eksempler på. Dette blir omtalt som ”episoder”. Individuelt sett kan en enkelt episode være mer eller mindre konsekvensgivende, men som typiske forekomster innenfor organisasjonen har de kraftige virkninger for

stabilisering og endring av organisasjonens aktiviteter (Jarzabkowski 2005). Strategiske episoder er noe jeg kommer tilbake til i kapittel 2.3.6.

Praksiser er videre referert til som en mellommann fordi påførte handlinger og interaksjoner i å forme strategi er ofte indirekte. De blir formidlet gjennom en rekke av de ovennevnte fremgangsmåter, for eksempel møter, samtaler, budsjettmekanismer og PowerPoint presentasjoner (Jarzabkowski 2005).

### ***2.3.4 Strategisk praksis***

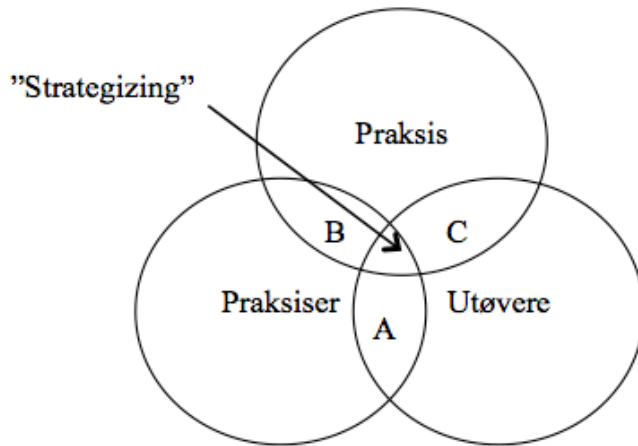
Til motsetning fra praksiser, refererer praksis til faktisk aktivitet som mennesket gjør i praksis (Whittington 2006). Reckwitz skriver at ordet praksis er et begrep for ”å beskrive hele den menneskelige handling” (2002). En strategi som en strøm av organisatorisk aktivitet som innbefatter innhold og prosess, hensikt og fremvekst, tenkning og så videre (Jarzabkowski 2005 s.7). Forskere innen dette perspektivet er opptatt av hvordan disse konseptene påvirker hverandre i utformingen av praksis.

### ***2.3.5 Strategiske utøvere***

Utøverne henger sammen med praksis og praksiser. Utøvere er strategiske skuespillere, strateger som både utfører aktiviteten og bærer sin praksis (Whittington 2006). Utøverne er aktørene og er de som handler og som gjennom bruk av praksiser i deres samfunn tilpasser dem til deres behov. Utøverne er alle de som studerer, analyserer og er aktive deltakere i byggingen av organisasjonen og deres mål. De er med på å forme strategisk aktivitet gjennom hvem de er, hvordan de fungerer og hvilke praksiser de tar med seg i handlingen (Jarzabkowski et al. 2007). Innenfor SAP litteraturen er det veldig mange mennesker som ligger under denne kategorien. Det er alt fra toppledere, mellomledere, ansatte, konsulenter, investorer, forbrukere osv. Alle disse er ikke direkte strateger, men de er alle med på å forme selskapets strategi på en eller annen måte (Jarzabkowski 2005 s.8).

Hva disse utøverne faktisk gjør er strategisk praksis. Alle de ulike aktivitetene som er involvert i den bevisste utforming og gjennomføring av strategi. I den forstand, er strategisk praksis intra-organisatorisk arbeid som kreves for å lage strategi og få det utført. Selv om dette arbeidet er ofte svært diffuse, kan en stor del av det sees som finner sted i mer eller mindre utvidet episoder eller sekvenser av episoder.





Figur 1 SAP-rammeverk

Figuren over illustrerer hvordan de tre parameterne i rammeverket samhandler. I midten av figuren ser vi at alle tre ”møtes”, noe som defineres som ”strategizing”. ”Strategizing” omfatter sammenhengen mellom praksis, praksiser og utøvere. A, B, og C i figuren ovenfor representerer sterkere fokus på en av disse sammenhengene avhengig av problemstillingen som tas opp. Ved å se på seksjon A i figuren ser man på sammenkoblingen mellom utøveren og praksiser, om hvordan praksiser driver selskapet til å gjøre strategi. Studier som har mer fokus på B eller C har større nærhet til strategi som en bredere aktivitet, utvikle forklaringer på hvordan og hvorfor visse typer av aktiviteter har ulike konsekvenser en andre (Jarzabkowski et al. 2007).

”Praksiser” perspektivet, er særegen i sin vekt på både intra- og ekstraorganisatorisk. For SAP forskere, er praksis noe som sitter dypt inne i organisasjonene, og utøvere og praksiser strekker seg utenfor, er enheter av analyse (Whittington 2006).

Et stort spørsmål innen denne forskningen er hva gjør en strateg? Dette ”touchet” jeg så vidt over, men jeg vil fokusere mer på dette nå. Det man da fokuserer mest på er dette med begrepet ”praksis” som er beskrevet nærmere over. Det fokuserer på det å gjøre strategi, hva det faktisk innebærer men viktigst av alt hvordan det vi gjør, former strategi. Vanligvis tenker vi da bestemte former på praksis som møter, workshops, analytiske verktøy, ledelsesprosesser osv. Men et slikt spørsmål går utover dette og til temaer som dette med å forstå selve gjennomføringen av et møte, med interaksjoner, hvordan aktørene er og former en sosial

gjennomføring av strategi og så videre (Whittington 2006). Dette bringer meg videre til temaet om strategiske episoder.

### **2.3.6 Episoder**

Strategi er som sagt en form for sosial praksis. Dette er en viktig funksjon for SAP og den strekker seg utover organisasjonen. Strategisk praksis er ikke begrenset strategene. Nesten alle aktiviteter som finner sted i organisasjonen kan eller kan ikke være en del av strategisk praksis, hvorvidt det bærer en ”strategietikett” eller ikke. For det er gjennom episoder som organisasjoner er i stand til å rutinemessig suspendere sine vanlige rutinemessige strukturer av diskusjon, kommunikasjon og hierarki, og så skape mulighet for refleksiv strategisk praksis. Fokuset videre på at en rekke av episoder fra uformelle og uoffisielle episoder som er tatt for gitt, som pubsamtaler eller samtaler rundt kaffemaskinen til de formelle og planlagte, som møter, workshops osv. Mange av disse er vel kjent som viktige men som ikke tidligere har blitt sett på og analysert (Hendry & Seidl 2003).

I en artikkel, skrevet av John Hendry og David Seidel (2003), skriver de at Niklas Luhmann, grunnleggeren av sosiologisk systemteori, mener at basiselementet i alle sosiale systemer er kommunikasjon. Kommunikasjon er samhandling mellom minst to personer. Episoder sier han videre er ”hendelsesforløp strukturert i form av en begynnelse og en slutt. En episode er et felles strukturelt trekk ved alle sosiale systemer”. De må ha en begynnelse og en slutt. Et eksempel vil være et ordinært forretningsmøte. En episode kan enten være målorientert eller tidsbegrenset. En episode er målorientert når kommunikasjon er fokusert på å oppnå en bestemt mål. Det å møte målet i denne forstand fungerer som tenkt avslutning på episoden. Målet er brukt som et utvalgs-kriterium for kommunikasjon, det vil si kommunikasjon velges og tolket på grunnlag av deres bidrag til nå målet. Uavhengig av enhver målorientering kan det være en frist til i en episode. Slutten av episoden i denne saken er rett og slett preget av en tid og dato. For eksempel kan et møte være planlagt å fortsette inntil medlemmer trengs andre steder. Disse to retningene kan også kombineres (Hendry & Seidl 2003).

En episode kan enten oppstå spontant, være satt opp som en rutine eller det kan være en rutine hvis en tilbakemelding trigger det. Det må sies at det ikke er noe uvanlig eller ekstraordinært med episoder. De fleste prosesser i en organisasjon tar plass i en eller annen episode. Funksjonen i en episode er ikke annet enn å gjøre det mulig å suspendere og erstatte strukturer

for en bestemt tidsperiode (Hendry & Seidl 2003). Resultatene som kommer ut i fra en episode kan være svært varierende. Resultatene av en workshop eller planleggingskomite er ofte kunstferdig dokumentert, men i stedet for å bli lest og tatt med videre blir de arkivert og glemt. På den annen side, kan episodiske prosesser noen gang har en meget sterk innflytelse på prosesser som skjer utenfor. Deltakerne i episoden kan gis myndighet til å gjennomføre de "resultater" av episoden når det er ferdig, eller resultatene av de strategiske samtaler kan dokumenteres og relevante dokumenter handle på av andre (Hendry & Seidl 2003). Hva som faktisk blir praktisert, eller hva resultatene blir, forblir usagt.

### **2.3.7 Møter**

Møter følger en strategisk praksis. I en studie utført av Paula Jarzabkowski og David Seidel (2008) undersøker de om møter har en stabiliserende eller destabiliserende effekt i strategisk praksis. Møter har implikasjoner for stabiliserende eller destabiliserende strategisk orienteringer. Det de kom fram til, var at det er kombinasjonen av forskjellig praksis på tvers av flere møter som former om en foreslått variasjon stabilisert eller ustabiliserte strategiske orientering. I stedet må vi forstå stabilitet i seg selv som en sosial prestasjon som er aktivt opprettet og kan ikke tas for gitt. Deres studie bidrar til dette resonnementet ved å demonstrere hvordan møter ikke bare fører til å endre, men også aktivt skape stabilitet, for eksempel ved å gjengi legitimering eller ved å hamle opp med utfordringer til eksisterende strategiske orientering. De oppdaget at administrative diskusjoner kunne resultere i en stabiliserende effekt, mens arbeidsgrupper eller fri diskusjon kunne ha en mer destabiliserende effekt. Men møter kan også gi et sett av sosiale praksiser som former hvordan problemer og løsninger kan uttrykkes (Jarzabkowski & Seidl 2008).

Strategy-as-Practice har også et eget nettsted hvor man kan lese, debattere, dele artikler, synspunkter osv. Denne kalles SAP-IN, Strategy as Practice International Network. Denne siden er opprettet og drevet av Paula Jarzabkowski, Konstantinos Chalkias, Mustafa Kavas og Tamim Elbasha. De vil her opplyse om hva som skjer av forskning på feltet og samle dette. De skriver på siden at SAP forskning er åpen for en rekke forskningsmetoder av strategisk praksis, og de inviterer forskere fra ulike faglige bakgrunn til å bidra til deres forståelse av handlinger og rutiner (Jarzabkowski et al. 2010).

Som en oppsummering er fokuset i SAP sin sentrale forskningsinteresse å forklare hvem strateger er, hva de gjør og hvorfor. Flere av disse spørsmålene stilles i eksisterende strategiforskning som tidligere praksisbasert tilnærming til deres studie, eksempelvis de ulike strategiske rammeverk som jeg skal komme mer tilbake til senere i kapittelet. Man krever derfor ikke da nye teorier, men de trekker på eksisterende teori for å utforske strategiproblemer definert innenfor deres nye begrepsapparat. Dette for å utvikle nye metoder og forskningsdesign for deres studie.

### ***2.3.8 Kritikk av Strategy as Practice***

Som de fleste andre retninger og perspektiver er også SAP perspektivet kritisert. I en artikkel skrevet av Carter et al. (2008a) sammenlikner de Strategy-as-practice med punkmusikkens eksplosjon i England. Jarzabkowski og Whittington hevder at SAP representerer en fundamental inversjon, noe som de ikke kan akseptere, da de mener at SAP tankene går langt tilbake inn i forrige århundre og har vært en vanlig praksis blant mange forskere. De mener det er mer riktig å si at det å ta dette opp i søkelyset, er en ”forsinket anerkjennelse” av slike strategiske ideer 40 år etter at forskere som David Silverman og Karl Weick implementerte dette i det generelle strategifeltet. De mener altså at det ikke er noe særegent bidrag ved SAP.

Strategi som praksis er et fellesskap av forskere som er interessert i praksis av strategien, og hvis man tar påstanden om at strategien bør behandles som et verb mer enn et substantiv, sier de i en artikkel at det er som å høre nøyaktig hva Igor Ansoff (som er kjent som grunnleggeren av strategisk ledelse) ville ha sagt for flere tiår siden (Carter et al. 2008b). Det vil si at man ser på strategien som noe man gjør, ikke noe man har. En annen side ved forskningen som Jarzabkowski og Kaplan nylig har skrevet om er at det er primært fokusert på ledere og hvordan disse bruker strategiske verktøy. De mener man må vurdere det brede spekteret av aktører som er involvert i strategiprosesser, ikke bare toppledere, men også mellomledere og de utenfor organisasjonen, for eksempel konsulenter (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Mellomleder kan sannsynlig også se på strategiverktøy som en måte å engasjere seg i strategiske samtaler på tvers av avdelinger eller til å påvirke oppover. Kritikken rettet mot SAP dreier seg altså i hovedsak om at man tar anerkjennelse for noe som burde vært anerkjent tidligere. Samtidig tar det opp tvetydigheten i det å definere begrepet ”praksis”, samt betydningen av ordet ”strategi”, og stiller blant annet

spørsmålstegn ved hvorfor praksis og praksiser bør ha forskjellige betydninger (Carter et al. 2008b).

Samtidig har de svart på noe av kritikken ved å gi uttrykk for at SAP perspektivet ikke er helt unikt og originalt, men at de vil bringe tilbake eldre tanker som man har beveget seg vekk i fra (Whittington 2006). Også Jarzabkowski et al. (2007) påpekte at strategy-as-practice er mest opptatt av å forklare de eksisterende problemer i motsetning til å være bekymret for teorien i bruk, slik at eksisterende kunnskap kan bli brukt i nyere utfordringer og problemer.

Jeg vil under komme med en oppsummering i en tabell som viktige bidrag innen strategilitteraturen fokusert på SAP tilnærmingen.

<b>STRATEGY AS PRACTICE</b>		
<b>Richard Whittington</b>	<i>Strategy as practice</i>	1996
<b>Richard Whittington</b>	<i>The work of strategizing organizing: for a practice perspective</i>	2003
<b>John Hendry and David Seidl</b>	<i>The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change</i>	2003
<b>Paula Jarzabkowski</b>	<i>Strategy as practice: An activity-based approach</i>	2005
<b>Richard Whittington</b>	<i>Completing the Practice Turn in Strategy research</i>	2006
<b>Johnson, Langley, Melin and Whittington</b>	<i>"Strategy as Practice"</i>	2007
<b>Jarzabkowski, Balogun og Seidl</b>	<i>Strategizing: The challenges of a practice perspective</i>	2007
<b>Christina Hoon</b>	<i>Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration</i>	2007

<b>Carter, Clegg, Kornberger</b>	<i>Strategy as practice?</i>	2008
<b>Carter, Clegg, Kornberger</b>	<i>S-A-P zapping the field</i>	2008
<b>Hendry og Seidl</b>	<i>The structure and significance of strategic episodes.</i>	2008
<b>Jarzabkowski og Kaplan</b>	<i>Using strategy tools in practice</i>	2008
<b>Jarzabkowski og Seidel</b>	<i>The role of meetings in the social practice of strategy</i>	2008
<b>Jarzabkowski og Spee</b>	<i>Strategy as practice: A review and future directions for the field</i>	2009
<b>Marian Iszatt-White</b>	<i>Strategic leadership: The accomplishment of strategy as a 'perennially unfinished project'</i>	2010
<b>Jarzabkowski og Kaplan</b>	<i>Strategy tools - in - use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice</i>	2014

Tabell 1

## 2.4 Andre rammeverk

Jeg vil nå se litt på andre rammeverk som finnes, og som oppsto en del år tidligere enn SAP. Vi snakker nå om de store innen strategifeltet, som for eksempel Porter og Mintzberg. Jeg vil hele tiden ha med meg SAP teorien for å se på alt i en helhet. Grunnen til at jeg vil nevne disse, er for å få en liten oversikt over strategifeltet utenfor SAP perspektivet, samt at man får et sammenlikningsgrunnlag. Jeg vil også fokusere på disse verktøyene fordi de legger særlig innhold og metoder for strukturering tenkning som kan ha konsekvenser for praktiseringen av strategien (Jarzabkowski & Kaplan 2014).

Før SAP var inne i bildet var fokuset på andre rammeverk, modeller analyser osv. Disse er normalt delt opp etter eksterne eller interne faktorer som trekkes frem. Bedrifter velger ut ulike vinklinger og bruker de modellene som passer best til sine strategiske utfordringer. Enten det er å se på hva som skjer utenfor bedriften eller holde mer øye med hva som skjer på innsiden. Uansett fokus, mener Michael Porter at det finnes det han kaller for tre potensielle suksessfulle generiske strategier (1980). Disse er kostnadslederskap, differensiering og fokus strategier. Dette er strategier som velges for å gi best mulig konkurransefortrinn i et marked eller markedssegment (Pihl & Vikøren 2012). Velger man en kostnadslederstrategi vil man gå

ut og være med å konkurrere om lavest mulig pris. Dette finner vi for eksempel i dagligvarebransjen. Fokuserer man på en differensieringsstrategi forsøker et firma å være unikt innen sin industri. Den velger en eller flere attributter som mange kjøpere oppfatter som viktig og posisjonerer seg for å møte disse preferansene (Porter 1976). Fokusstrategi derimot rettes inn mot en bestemt kjøpegruppe, enkelte produkter eller et geografisk område. De prøver da å møte disse unike gruppens krav bedre enn konkurrentene, enten når det gjelder pris eller fordelene med å være unik. En bedrift må ha en klar posisjon til disse generiske strategiene. Man kan ikke være best på alt. Prøver man på dette ender man lett opp med middelmådige prestasjoner og lønnsomhet (Porter 1976).

For å se nærmere på de eksterne faktorene, altså de kreftene som ligger utenfor bedriften, noe SAP litteraturen ikke ser på som et egentlig punkt, men ser det i sammenheng av de interne, kan man analysere disse ved å bruke et rammeverk som kalles PESTEL (Johnson et al. 2011). Denne gir deg innsikt i hvilke makroforhold som er viktigst i dag og i tiden fremover. De seks kategoriene innenfor rammeverket er: politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, samfunnsmessige og legale faktorer. En annen modell for å se på de eksterne faktorene er Michael Porter bransjeanalysemodell (1980). Et annet navn på denne er Porter's Five forces og brukes i dag av en rekke norske bedrifter. Man får vite svaret på to sentrale spørsmål gjennom denne analysen. Hvor store verdier skapes og bedriftens konkurransearenaer, og hvilke aktører er i posisjon til å ta ut disse verdiene? (Løwendahl et al. 2012).

For å utvikle vedvarende konkurransefortrinn i en bedrift må man se på alle typer ressurser en bedrift disponerer og hvordan disse anvendes. For at en ressurs skal kategoriseres som vedvarende må den innfri følgende kriterier: Den må være verdifull (valuable), sjelden (rare), vanskelige å imitere (inimitable) og ikke substituerbar (nonsubstitutable) (Roos 2014). Dette blir summert opp i en modell som kalles VRIN. Dette er en metode for å se på hva som skjer på innsiden av en bedrift, til forskjell fra de tidligere nevnte.

Som sagt så finnes det ulike rammer og tilnærminger som brukes i analysen av et selskaps strategiske posisjon. En av de enkleste er SWOT analyse, og denne jeg har fått en inntrykk av flest bedrifter som benytter ulike rammeverk, benytter seg av. Og det ser ut til å overleve selv så veltalende en kritiker som Henry Mintzberg som ser SWOT som underliggende alle forsøk på å formulere strategiprosessen (Hill & Westbrook 1997 s.47). En SWOT analyse blir i hovedsak brukt til å oppsummere intern og ekstern analyse. Internanalysen ved å se på styrker

og svakheter (strengths and weaknesses), og eksternanalyse ved å se på muligheter og trusler (opportunities and threats). Dessuten trekker den inn både det eksterne og det interne, noe som kan sammenliknes med SAP rammeverket.

## **2.5 Innkjøpsstrategi og strategisk endring**

Som en del av dette kapittelet om teori velger jeg å skrive litt om innkjøpsstrategi og prosessen rundt dette med innkjøp, siden det er fra innkjøpsiden jeg har vinklet mitt forskningsspørsmål. Videre tar jeg for meg litt om endring, og hvordan dette foregår i praksis ut ifra SAP perspektivet.

### **2.5.1 Innkjøpsstrategi**

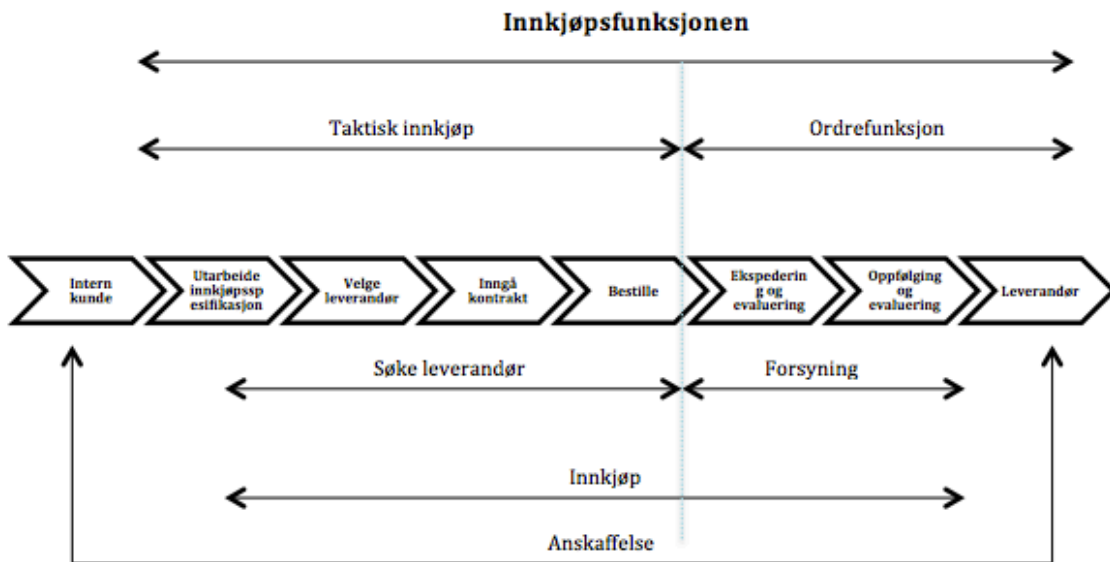
Som skrevet i innledningen er inntjeningen viktig i en bedrift, mens kostnadene er vel så viktige. Den høyeste prosentandelen av kostnadene oppstår ved innkjøp, noe som i de største bedriftene blir tatt hånd om av en innkjøpsavdeling. Man har her ulike mål og strategier knyttet direkte opp mot innkjøp (Juliussen & Rugelsjøen 2012).

I en tidligere skrevet masteroppgave i 2008 er det skrevet litt om innkjøpsstrategi og innkjøpsprosessen. Dette synes jeg var så bra skrevet at jeg vil ta med dette inn i denne oppgaven:

*”Innkjøpsprosessen begynner allerede med kundebehovsavdekningen, fortsetter til valg av leverandør, videre til forhandlinger om pris og forutsetninger, senere leveranse, og avsluttes med oppfølging for å sikre at kontraktens avtaler har blitt fulgt, og at kunden er fornøyd. Innkjøp er en sentral funksjon fordi verdien av innkjøpte varer og materialer utgjør en betydelig andel av de variable kostnadene. Ved å inngå et nærere samarbeid med leverandørene, kan bedriften oppnå samkjøringsgevinster og dermed økt lønnsomhet. Idéen er at verdien dette samarbeidet genererer er høyere enn verdien av summen av aktivitetene isolert sett. Ved å inngå strategiske partnerskap med noen få utvalgte leverandører, kan arbeidet forbundet med innkjøp reduseres kraftig. Fordi man har faste leverandører, slipper man å gjennomgå den lange prosessen som utgjør den taktiske delen av innkjøpet. På denne måten reduseres ledetid og arbeidsressurser, og servicenivået ut til sluttkunden vil øke sammen med verdikjedens effektivitet.” (Sætrevik 2008).*



Van Weele (1994) har illustrert innkjøpsfunksjonen som i figuren under:



Figur 2 Innkjøpsfunksjonen tilpasset fra Bjørnland (2001)

Figuren viser et godt bilde av innkjøpsfunksjonen som en helhet. Pilene i midten viser oss gangen i et innkjøp, fra den interne kunde til leverandør. Hele denne prosessen er anskaffelsen. Man søker leverandøren og får en forsyning.

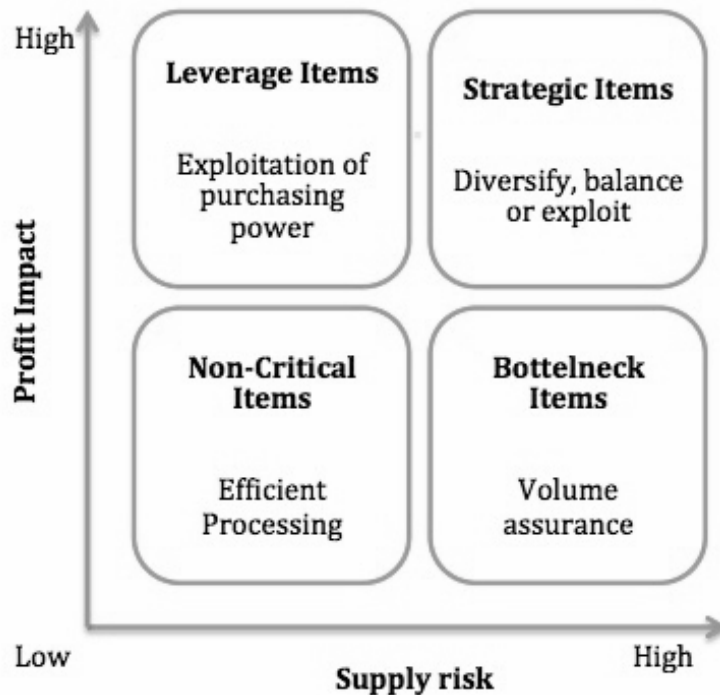
### 2.5.2 Kraljic Matrise

Jeg velger nå å skrive litt om Kraljic's matrise, da dette er en fin måte å se på innkjøpsstrategi på. I følge Kraljic (1983) er det to faktorer som avgjør et selskaps behov for en forsyningsstrategi. Disse to er

1. *den strategiske betydningen av innkjøp i form av verdiskapingen fra produktlinje, andelen av råvarer i totalkostnadene, deres innvirkning på lønnsomhet osv.*
2. *kompleksiteten i innkjøpsmarkedet avleses av tilførsel knapphet, tempo av materialer, substitusjon teknologi og / eller, etableringshindre, logistikk kostnader eller komplekse kompleksitet, og monopol- eller oligopoltilstander.*

Vurderer man selskapets situasjon ut ifra disse to faktorene kan man lettere beslutte selskapets forsyningsstrategi. Både for å utnytte sin kjøpekraft i forhold til viktige leverandører samt å redusere risiko til et minimum. Det første som må bli gjort er å klassifisere de ulike

leverandørene der de hører hjemme, så de kan behandles ulikt. Til hjelp med dette har Kraljic utformet en matrise kalt Kraljic-matrisen:



Figur 3 Kraljic matrise

Dette porteføljekonseptet var opprinnelig utviklet av Marcowitz i 1952, som brukte det til å administrere aksjeinvesteringer. Kraljic var den første til å bringe modellen inn på innkjøpsområdet (Jonge 2006). Matrisen er basert på to dimensjoner: Resultatpåvirkning og innkjøpsrisiko. Disse kan man se er knyttet opp mot Kraljic's to faktorer som jeg beskrev ovenfor. Denne figuren deler leverandørene inn i fire grupper. Strategiske leverandører som har stor innvirkning på profitten, samt høy leveringsrisiko, flaskehalsleverandører, som har lav fortjeneste men samtidig høy leveringsrisiko, de innflytelsesrike leverandørene, men høy fortjeneste og lav tilført risiko, og til slutt de ikke kritiske leverandørene som har en lav effekt på fortjenesten, samt liten risiko tilført.

Ved å kategorisere slik får man en grei oversikt over leverandørene, og hva de gjør med selskapet. Man ser hvilke som er med på å gi noe til bedriften, og hvilke som kanskje får mer enn de gir. Samtidig ser man hvilke leverandører man ikke vil miste og som man kanskje vil yte litt ekstra for å ha med videre. Hver og en av disse gruppene krever en særegen tilnærming

når det kommer til innkjøp. Denne type klassifisering tillater en mer differensiert og dermed bedre fokusert tilnærming til videre analyse av dataene fra innkjøpsmarkedet (Kraljic 1983). Siden vi vet at markedet er i stadig endring må dette tas hensyn til. Tilbuds- og etterspørselsmønstre kan endres og dermed krever denne klassifiseringen av innkjøpsporteføljen regelmessige oppdateringer.

Styrken til denne matrisen er at den på en relativt enkel måte sier oss hvilke innkjøpsstrategier som bør settes i livet basert på hvilken "bås" leverandøren er plassert i (Kraljic 1983). En annen styrke er at den gir, på en relativt enkel måte, et resultat av hvilket en tydelig innkjøpsstrategi kan settes ut. Du kan kombinere Kraljic med Porter's fem krefter for å få mer innsikt i detaljer.

Skal man endre sin innkjøpsstrategi må bedriften også oppgradere ferdigheter og også kanskje få inn nye mennesker (Kraljic 1983). Det kan også være lurt å hente inn ekstern hjelp av eksempelvis revisjonsselskaper. Disse kan se på bedriften med nye øyne, samtidig som de allerede har et godt innarbeidet rammeverk til å ta seg av slike omstillinger. Dette kan spare bedriften for mye tid og ressurser. Dette er noe som høres enkelt ut, men forhaster man denne prosessen kan det fort slå tilbake. Med dette tenker jeg på at ved å hente inn nye krefter samt forbedre ferdigheter, kan dette forstyrre nære relasjoner med leverandører. Det bør fremmes en konstruktiv atmosfære og holdning blant ansatte før det foretas noen radikale endringer. Denne endringen mot en effektiv innkjøpsledelse kan bare skje gradvis, og selskapet vil måtte overvinne mange hindringer underveis. Men til slutt vil belønningen være vel verdt innsatsen (Kraljic 1983).

Det pekes på strategisk fornyelse som et viktig punkt i strategiprosessen. Man mener at noen deler av organisasjonen må bevares, mens andre endres. Det bør skje gjennom kontinuerlige endringsprosesser for å opprettholde harmoni i organisasjonen, da vil de menneskelige ressursene bli vant til stadige endringer og føle at de jobber i en organisasjon som stadig forbedrer seg. Strategiprosesser er en utfordring for ledere fordi miljøet presenterer seg aldri som et entydig signal (Jarzabkowski & Kaplan 2008). Formell analyse er portrettert som en symbolsk, politisk og sosialt interaktiv prosess for å etablere en felles plattform mellom forskjellige aktører. De sosiale aktivitetene i en strategiprosess er med på å lage strategi i samspillet mellom flere aktører (Jarzabkowski & Kaplan 2008). Snarere enn at verktøyene kan være svaret på strategiske problemer, kan de mer hensiktsmessig begrepsfeste områder

for debatt og dialog, og et middel for å bringe aktører med svært ulike synspunkter og interesser sammen på en måte som strategiske valg kan gjøres. Verktøy er utgangspunkt og tilretteleggere av en prosess heller enn "svaret".

### **2.5.3 Strategisk endring**

I samme artikkel som tidligere referert til, skrevet av John Hendry og David Seidel (2003), tar de også for seg praksiser i strategisk endring ut ifra SAP perspektivet om episoder. De går her inn på Niklas Luhmann's sosiale systemteori og "episoder" som skrevet om tidligere. Han ser også på strategier som en sosial praksis. Samtidig mener han at strategier er med på å organisere, strukturere og så videre. De bestemmer hva som skal bli produsert, hvor de skal bli solgt, og er med på å skape stabilitet og retning, og hjelper bedriften å takle usikkerhetene i forretningsmiljøet, samtidig som den er opptatt av endring. Man er opptatt av framtida og hjelper på å fokusere på hva som "bør være" i stedet for "hva som er". Den hjelper oss også å fokusere på rutiner og rutinerte elementer, men kan være vanskelig å følge opp denne endringen som kan skje. For det første har ledere en tendens til å forbli fanget i den eksisterende organisasjons tankegangen. For det andre, kan forslagene til strategisk endring være svært vanskelig å vedta. De organisatoriske strukturer og rutiner er noe som gjør dem naturlig motstandsdyktig mot eksternt pålagte endring. Under visse omstendigheter kan disse problemene overvinnes ved hjelp av eksternt pålagte eller tvungen endring. I en overtakelse eller en annen radikal endringssituasjon, for eksempel en ny konsernsjef, kan trekke på strategiske praktiserer utenfor organisasjonen og pålegge organisatoriske endringer som er betydelig nok til effektivt deaktivere de eksisterende strukturer og rutiner (Hendry & Seidl 2003). Men generelt, ledere foretrekker å unngå slike situasjoner og for å generere strategisk endring selv, enten ved å stole på organisasjonens egne ressurser, eller ved å trekke på de av eksterne konsulenter. Under disse omstendigheter, kan bruk av eksterne konsulenter bli sett på som en måte å lette bedriftens "byrder" ved å skille strategisk praksis fra de ordinære organisasjonsstruktur og rutiner, samtidig tilby rådgivende praksis (Hendry & Seidl 2003).

Konseptet med "episoder" hjelper oss med å forstå hvordan en organisasjon kan endre strukturene på grunnlag av hvilken den er gjengitt. Man kan gjennom disse episodene distansere seg fra seg selv for og selv observere seg selv, og iverksette en forandring av deres struktur. Også tilknytningspunkter er en viktig faktor i en episode, og det er dette som blir viktig ved overføring av produktene fra en episode tilbake i organisasjonen som helhet. I

begynnelsen for eksempel, bestemmer man hvilke deltakere som skal delta, hvilke saker som skal diskuteres, hvilken informasjon som gjøres tilgjengelig, og så videre. Gjennom fastsetting av den opprinnelige konteksten gir faktorer retning til, uten å bestemme, selv å organisere prosesser i episoden og, viktigst, sikrer et fokus på strategi (Hendry & Seidl 2003).

Teori som brukes i denne sammenhengen har fire konkrete innsikter til funksjon av strategiske episoder. Disse blir pekt på av Hendry og Seidl (2003) i en av deres artikler. Den første er at de er en nødvendig og rutinemessig del av organisasjonslivet. Hvis man ikke følger opp kan verden gå ”forbi” og man ser ikke hva som er i ferd med å endre seg. Vellykkede episoder fører til at man identifiserer strategiske endringer, noe som er avgjørende for en bedrifts langsiktige overlevelse (Hendry & Seidl 2003). Den andre innsikten er at strategiske episoder er viktig ikke bare for å endre strategier, men også for å bekrefte og forsterke dem. Man kan tenke seg at episoder oppfordrer oss til å se ”ikke-endring” som fiasko, men som vi bemerket tidligere strategi gir også en organisasjon med stabilitet og retning. Den tredje innsikt er at for linjeledelsen av en organisasjon, strategiske episoder er rutinen fokus på strategisk praksis. For ledere hvis primære aktiviteter ligger innenfor driftssystemer, strategisk praksis består presist, under normale forhold, av deres deltakelse i en rekke rutinemessige formelle og uformelle strategiske episoder. Det vel si alt fra årlige strategivurderinger til ukentlige pub lunsjer. Det er bare ved slike episoder som linjeledere kan unnsnippe begrensninger av driftsstrukturer og engasjere rutinemessig i strategisk praksis. Den fjerde innsikten er om forholdet mellom organisatorisk strategi og praksis av 'strateger'. Strategisk praksis opereres mest utenfor linjeledelsen i en egen avdeling eller i en gruppe av konsulenter. Dette i samhandling med de dagligdage episoder gjør et naturlig skille (Hendry & Seidl 2003).

Strategi er en krevende form for arbeid, som ledere må mestre. På den annen side, er vi konfrontert av aggregering av all denne aktivitet inn i et større fenomen som har kraftige og gjennomgripende effekter på samfunnet. Her er strategi i en viss forstand en bransje, der medlemmene i næringslivet, rådgivning og utover kollektivt produsere strategier og praksiser som bidrar til å forme vår verden (Whittington 2006).

## **2.6 Hypoteser**

Jeg vil benytte meg av tre hypoteser for å få svar på min problemstilling. Hypotesene er ansett

som rimelige antagelser om de faktiske forhold, basert på teori og forskningsresultater fra forundersøkelsen av temaet. Som et utgangspunkt for hypotesene er artiklene ”Strategy tools as boundary objects” skrevet av Spee og Jarzabkowski (2009), og ” Strategy tools-in-use: A framework for understanding ’technologies of rationality’ in practice” av Jarzabkowski og Kaplan (2014), hvor mye av det jeg fokuserer på blir tatt opp.

Som tidligere skrevet er fokuset i SAP på hva mennesker gjør, og det er dette som legger et grunnlag for strategien. Strategiske praksiser, strategisk praksis og strategiske utøvere er sammen med å lage rammeverket, hvordan disse tre forholder seg til hverandre og hvordan de spiller sammen. Ser man litt nærmere på dette kan det se ut som om dette i noe grad eksisterer i bedrifter i dag. Som Johnson også selv sier ”There is no lack of theoretical and empirical tradition underprinting the Strategy as Practice domain We do not claim to be entirely original” (Johnson 2007 s.4). Strategy-as-practice er kun en ny tankegang til hva som allerede eksisterer i bedriftene i dag, men fokuserer på litt andre ting. Dette med ulike praksiser som møter og så videre, samt sosial praksis er noe vi hører om og kan kjenne oss igjen i selv om vi ikke har studert SAP feltet. Dette leder meg til noe jeg videre i min oppgave vil fokusere på og finne ut litt mer om.

I artikkel skrevet av Spee og Jarzabkowski (2009), bekreftes det at SAP litteraturen understreker at vi må flytte oppmerksomheten mot hva som faktisk skjer når en person bruker et strategiverktøy, snarere enn bare å anta deres bruk. De sier videre at så langt har aktuell forskning kun fokusert på de tiltenkte ”lærebok” formål med strategi-verktøy. SAP argumenterer for at man trenger å vite mye mer om hvordan disse verktøyene brukes og til hvilke formål (Spee & Jarzabkowski 2009). Ved å flytte fokuset på faktisk bruk, vil man få en innsikt i brukernes intensjoner og konsekvensene av bruk av verktøy for spesifikke interaksjoner. Spesielt kan forskjellige brukere anvende samme verktøy, ikke bare på forskjellige måter, men av forskjellige grunner. Utøvere kan dermed være mindre bekymret for "riktig" eller "feil" bruk av et strategiverktøy enn med å bruke det i spesielle situasjoner som synes å være hensiktsmessig (Spee & Jarzabkowski 2009).

Imidlertid kan bruk av strategiverktøy også føre til utilsiktede konsekvenser. Mens språket implisitt i et bestemt verktøy former sine resultater, for eksempel en rapport, kan rapportens innhold ikke bli forstått av personer som ikke er kjent med det bestemte språket. Derfor kan bruk av strategi verktøy begrense effektiv kommunikasjon på tvers av organisasjonsgrenser

(Spee & Jarzabkowski 2009). Med dette i bakhodet kan man tenke at SAP legger mer til rette for at disse konsekvensene forhåpentligvis blir mindre.

Alt som foregår i en organisasjon som møter, både spontane og planlagte, felles lunsj, samtaler over kaffemaskinen, alt er med i denne sosiale praksisen som de fokuserer på. Dette skjer i bedrifter i dag. Alle inngår i en eller annen form for sosial praksis hvor vi er utøvere av disse praksisene med en viss form for praksis. Siden jeg i denne oppgaven vil se på hvordan strategien faktisk utøves i praksis er dette perspektivet et godt utgangspunkt, siden det er nettopp dette det fokuserer på. Hva gjør de som utøver strategi? Hva er de ulike praksisene i Felleskjøpet? Hvordan er utøverne med å forme denne praksisen? Er det noen praksiser innen strategi i innkjøpsavdelingen i det hele tatt? Dette er spørsmål som jeg håper å besvare i denne oppgaven.

Whittington foreslår at vi ser strategi gjennom et ”sosiologisk øye”, at man ikke bare undersøke spesifikke verktøy eller skuespillere, men også interaksjonene mellom mennesker og ting som er interessert i å gjøre strategiarbeid. Et slikt sosiologisk øye ”oppfordrer nært hensyn til verktøyene som de er brukt i sammenheng motivasjon for aktører i å bruke dem, de formål hvilke verktøy som er satt, og deres potensial til å føre til en rekke ganger uventede utfall” (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Videre blir det skrevet ny forskning bør bygge bro over gapet mellom teorien om hvordan strategiverktøy bør brukes og realismen i erfaring, altså hvordan ledere faktisk bruker verktøyene. Denne broen faller inn under SAP’s forskningsagenda (Jarzabkowski et al. 2007).

Det utvidede synet på aktører som SAP har, er jo også noe som kan ha en innvirkning på bedrifter i dag. Alle har utenforstående aktører som leverandører, kunder, samt kanskje ulike staber som ligger utenfor selve bedriften som en outsourcet del. Hvis alle disse er med på å påvirke en bedrifts strategi, er disse noe som kanskje aktivt bør ta sin del i arbeidet med en slik strategiprosess, i alle fall tatt med i betraktningen når en strategiprosess eller endringsprosess foregår i større grad enn de kanskje blir. Denne innvirkningen SAP litteraturen kommer med er som tidligere skrevet ikke noe revolusjonerende, bare en ny tankegang, dette må jo bety at grunnlaget for denne tankegangen ligger der i dag, det ligger i bedriftene, men ikke fokusert på. Dette lede meg til min første hypotese hvor jeg vil prøve å finne fram til denne SAP tankegangen som faktisk ”ligger der”.

*H1: Det finnes ubevisste spor av SAP rammeverket i norske bedrifter i dag.*

Jeg vil nå videreføre det Spee og Jarzabkowski kom innpå i artikkelen jeg har referert til over, om at tidligere litteratur har kun fokusert på de tiltenkte ”lærebok”-formål med strategiverktøy. Basert på eksisterende forskning på strategiverktøy, identifiserte de at verktøy ”ikke nødvendigvis brukes instrumentelt, og at deres bruk er formet både av sosial og politisk dynamikk mellom aktører og ved en strategiverktøy designegenskaper” (Spee & Jarzabkowski 2009). Strategiverktøy er definert som ”en rekke teknikker, verktøy, metoder, modeller, rammeverk, tilnærminger og metoder som er tilgjengelige for å støtte beslutningsprosesser innenfor strategisk ledelse” (Spee & Jarzabkowski 2009). Selv om vi ikke ser på strategiverktøy som strategi i seg selv, er de en del av bredere ”strategizing” aktiviteter. For eksempel, til tross for intens kritikk av formell strategisk planlegging, gir nyere empiriske studier holdepunkter for at det er fortsatt er allment praktisert av organisasjoner og at strategiverktøy er en iboende del av planprosessen (Spee & Jarzabkowski 2009). March (2006) kaller disse verktøyene ”teknologier av rasjonalitet” fordi de tilbyr modeller av årsaks strukturer, gir rom for å samle data, og etablerer beslutningsregler for valg blant alternativene. Vi fokuserer på disse verktøyene fordi de legger særlig innhold og metoder for strukturerende tenkning som kan ha implikasjoner for utøvelse av strategi (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Ved å gjøre det, ”portretterer vi strategiverktøy som flytende objekter som, gjennom sine valg og anvendelse av bestemte aktører i bestemte sammenhenger, produserer en rekke utfall for ulike interessenter” (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Jarzabkowski og Kaplan har utviklet et rammeverk som trekker på gjeldende forskning og illustrerer dynamikken i et strategiverktøy tatt i bruk, samt mangfoldet av mulige utfall og de sosiale prosessene som produserer dem.

Bare mer nylig, som en del av SAP bevegelse, studier av strategiverktøy har begynt å finnes i vitenskapelige tidsskrifter. For å videre utvikle disse uttalelser, drar vi nytte av studier av beslektede verktøy og teknikker (f.eks, balansert målstyring, formell analyse), andre teknologiene (f.eks Power Pointog møter) og formell analyse, regnskapspraksis, og bruken av teknologi (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Videre i artikkelen er det skrevet at indirekte er ikke strategiverktøyet ”mål”, men gjør et argument om hva som er viktig å analysere strategisk og omvendt, hva er ikke. Mens designerne av verktøy kan ha tenkt dem til å bli valgt for bestemte oppgaver, og skal brukes på bestemte måter, og for å oppnå visse resultater



kan disse intensjonene bli eller ikke bli realisert slik. Aktørenes oppfatninger av et verktøy vil forme sin bruk slik at verktøy ikke skal forstås atskilt fra deres bruk (Jarzabkowski & Kaplan 2014).

Ett sentralt spørsmål er hvordan og hvorfor aktører velger spesielle strategiverktøy å bruke for spesifikke applikasjoner (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Ser vi det fra et rasjonelt perspektiv velger ledere bevisst verktøy som vil være mest effektive for å løse det spesielle problem som de står overfor. Likevel gir eksisterende litteratur lite bevis for at ledere varierer deres verktøybruk under forhold med endring og usikkerhet. Man varierer minimalt, og velger det de er kjent med og hva som er enkelt å ta i bruk (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Ledere har en tendens til å bruke verktøy som allerede er integrert i organisasjonens strategiprosesser. Det vil si, gitt en bestemt situasjon, de vil plukke det første verktøyet som de vet hvordan de skal bruke (eller som de er kjent) som synes å passe problemet på hånden (Jarzabkowski & Kaplan 2014).

Ved å vise strategiverktøy i praksis, kan vi forstå at verktøy ikke forårsaker ledere til å gjøre riktige eller gale beslutninger, men heller sette dem i stand å engasjere seg i strategiprosesser (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Aktører bruker verktøy for mange grunner, på mange måter, og i å oppnå en rekke forskjellige resultater. De kan spesielt være verdsatt av strategiverktøy i møter og forhandlinger når diskusjoner av strategiske spørsmål skulle åpnes opp eller annen innsikt skulle bli presentert, noe som tidligere har blitt forsket på (Stenfors et al. 2004).

I tillegg ble strategiverktøy forstått til å bidra til sosial og individuell kreativitet som forbedret og endret organisasjonsarbeidet. Den er også beskrevet å være noe kollektivt, samarbeidende, sosialt. I en annen forskning kom man fram til at strategiske verktøy kan hjelpe i å gi en struktur for analyse (Gunn & Williams 2007). Snarere enn at verktøyene er svaret på strategiske problemer, kan de være mer hensiktsmessige til å begrepsfeste områder for debatt og dialog, og være et middel for å bringe aktører med svært ulike synspunkter og interesser sammen på en måte som strategiske valg kan gjøres (Kaplan & Jarzabkowski 2006).

I løpet av skoletiden her på NMBU har man hatt mange strategikurs, og i alle sammen lærer man enten om ett eller flere rammeverk eller metoder rundt temaet strategi. Noen av disse har jeg gjort rede for over. Vi ser eksempler på hvordan de utvikles og hvordan de kan brukes. Det vi ikke lærer er hva som egentlig blir gjort i praksis. Vi går aldri inn på enkelte bedrifter

og ser spesielt på strategi og hvordan dette vi lærer blir benyttet i praksis som en helhet i bedriften. Hvilke rammeverk blir benyttet? Blir ett enkelt rammeverk integrert fullt ut? Hva med alle de ulike modellene vi har sett på, blir flere av disse brukt i en sammenheng? Eller kanskje de bare blir brukt som et diskusjonsverktøy? Jeg vil gjennom denne oppgaven se på nettopp dette. Hvordan er praksisen rundt dette med bruk av rammeverk og modeller i en stor kjent norsk bedrift. I hvilken grad er rammeverk integrert i Felleskjøpets strategi? Alt fra SAP til Porter og SWOT. For at et rammeverk skal benyttes fullt ut kreves mye jobb. Og siden det er så mange der ute må man velge. De fleste bedrifter har nok ikke kapasitet til å legge så mye tid og arbeid i dette med strategi. Det som da kan gjøres er å ta ulike deler fra ulike rammeverk og modeller og benytte disse i en sammenheng. Dette leder til min andre hypotese.

*H2: Bedrifters strategier benytter seg ikke av et rent rammeverk, men har innhold fra flere modeller.*

I eksisterende forskning sannsynliggjøres det at strategiverktøy blir brukt i praksis, men tilbyr bare begrenset hint om hvordan de brukes (Spee & Jarzabkowski 2009). Man går ut i fra at strategiverktøy blir brukt som problemløser og beslutningstaking, noe som kanskje ikke alltid er sannheten. For eksempel, dette med at ledere vedtar strategiverktøy for å fremme bedriftens ytelse har ennå ikke blitt bekreftet (Spee & Jarzabkowski 2009). Snarere viser empirisk forskning at strategiske verktøy er tilpasset i henhold til de særegenheter deres bruk og de kan brukes til en rekke ulike formål. Og i noen sammenhenger kan slike verktøy tjene samtalen heller enn analyseformål. Verktøy tilbyr et felles språk for hvordan konversere om strategi, selv om de ikke indikerer at alle har samme mening. Strategiverktøy kan dermed antas som en status for en gjenstand, strukturere informasjon, og gi grunnlag for samhandling rundt et felles verktøy som er lett gjenkjennelig med deltakere i en strategioppgave. Videre i artikkelen til Spee & Jarzabkowski fant de ut at mens SWOT-analyser er alment vedtatt i strategidiskusjoner, så de i etterkant at resultatene av analysen ikke slo igjennom i påfølgende strategiske beslutninger. Disse funnene tyder på at strategiverktøy ikke nødvendigvis brukes instrumentelt til å gjennomføre analyser eller løse problemer.

I en artikkel skrevet av Terry Hill og Roy Westbrook (1997 s.48) står det hvordan den påfølgende bruken av en SWOT analyse har utviklet seg. Og i kun tre tilfeller ble SWOT

brukt i påfølgende prosjektarbeid. Disse tre selskapene brukte SWOT som input til en ny formålsparagraf, som en del av inngangene til en handlingsplan og som innspill til en strategiworkshop. I de resterende tilfellene ble det ikke brukt på noe tidspunkt av selskapet eller konsulenter etter ferdigstillelse. I ett selskap kunne ikke registrering av SWOT-analyse lenger bli funnet på tidspunktet for deres etterforskning. Konsulenten forklarte at det hadde bare blitt brukt som en metode for å initiere diskusjon (Hill & Westbrook 1997 s.50). De mest positive resultater var rett og slett den familiarisering med noen selskapers problemer og igangsetting av en diskusjonsprosess. Dette ville ha vært verdifull hvis prosessen ble fulgt opp, lister var strukturert og prioritert, punkter ble validert eller undersøkes nærmere. Men som de har sett, i de fleste tilfeller er dette ikke skjedde.

”Studier av utfall assosiert med strategiverktøy er sjeldne” skriver Jarzabkowski & Kaplan i en nyere artikkel (2014). Det er lite kjent om hvordan bruken av strategiverktøy kobles til ulike formål. Jeg har nevnt over at det er ulike tilnærminger til bruken av slike verktøy. Noen studier går så langt til at det tyder på at ledere kan bruke verktøy for å demonstrere deres pedagogiske ferdigheter (Jarzabkowski & Kaplan 2014). Noe som nok helt sikkert ikke var hensikten til designeren av verktøyet.

Som sagt, dette med å endre eller utvikle en strategi med tilhørende strategidokumenter, planer, mål og så videre kreves et stort stykke arbeid for at dette skal bli en grundig prosess med et godt resultat. Denne prosessen kan bedriften selv ta tak i, eller man, som gjennomgående er nevnt, sette det bort til større revisjonsfirmaer som har som jobb å gjøre dette. Til slutt sitter man igjen med en haug av fine planer og dokumenter. Jobben videre er nå å sette dette ut i praksis og ta det i bruk, slik at det oppnår det den er laget til. Det er dette siste steget jeg tror mange bedrifter i Norge i dag sliter mest med. Hvordan få det ut til ansatte, hvordan følge det opp, og hvordan utnytte dette best mulig. I en tidligere masteroppgave skrevet av Anny B. Kirkeeide Bernhoft og Lena Hareide tar de for seg om strategiprosesser er et påtvunget ritual for bedrifter. Her vises til flere funn av at strategiplaner har lett for å havne i en skuff og ikke blir brukt slik intensjonen var tilsiktet (2011). Dette er grunnlaget for min neste og siste hypotese.

*H3: Strategier, som strategiske rammeverk og modeller, blir brukt på papiret men ikke i praksis.*

## DEL 3 – METODE

Når man skal velge forskningsdesign er det viktig at metoden er den beste til å belyse forskningsspørsmålet. Jeg vil i dette kapitlet angi hvilke fremgangsmåter og metoder jeg vil anvende i min forskning.

### 3.1 Tilnærming

Det kan være mange ulike hensikter bak en empirisk undersøkelse, men som en fellesnevner er det å fremskaffe kunnskap hovedmålet (Jacobsen 2005). Man kan ha et mål om å fremskaffe helt ny kunnskap, altså noe ingen andre visst om. Dette er en meget ambisiøs målsetting, og noe som kan være svært krevende. En annen form for kunnskap kan være å utvikle og raffinere eksisterende viten på feltet. Dette kan bli brukt som et supplement eller utvidelse av noe vi allerede vet. Denne kunnskapen er langt fra unyttig, selv om det ikke høres særlig hensiktsmessig ut å utforske noe vi allerede vet. Det vi ikke vet er om tidligere funn gjelder for det som blir utforsket i dag, i en spesiell situasjon, lokalt i en organisasjonen og så videre. Tidligere generelle funn er ikke sikkert stemmer overens med akkurat det som rører seg i din organisasjon i dag. Samtidig vil ulike undersøkelser ha ulike hensikter med tanke på hva slags type kunnskap man sikter mot. Man kan ha en beskrivende vinkling hvor man ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut, man kan ha en forklarende hensikt, hvor målet kan være å forklare hvorfor et fenomen oppsto eller en mer ambisiøs hensikt å forsøke å forutsi hva som kommer til å hende en gang i fremtiden med en prediksjon (Jacobsen 2005). Jeg vil benytte meg av en beskrivende vinkling hvor jeg vil beskrive Felleskjøpets forholdt til strategi i praksis.

### 3.2 Forskningsdesign

Når jeg valgte tema for min oppgave falt valget greit på strategi. Veilederen min nevnte for meg et nytt perspektiv som het Strategy-as-practice noe som fasinerte meg. Jeg fant da fort ut at jeg ville se hvordan strategi virkelig blir praktisert i en norsk bedrift. Jeg fikk videre napp hos Felleskjøpet, og jeg var der velkommen til å samle inn den data jeg trenger for min oppgave.

Jeg har valgt å se på mitt forskningsspørsmål gjennom en casestudie. I en casestudie settes fokus på en spesiell enhet (Jacobsen 2005 s.90), og Felleskjøpet, med hovedvekt på konserninnkjøpsavdelingen ble min enhet. Jeg velger å hente inn kvalitative data i form av

intervjuer, observasjoner og tekstdokumenter. Ettersom jeg skal gjøre en utredning av strategisk praksis i en bedrift var det casestudie som lå nærmest. Jeg vil gi en beskrivende vinkling av mine forskningsresultater ut ifra min bedrift (Jacobsen 2005 s.101).

### **3.3 Data**

I min kvalitative caseoppgave har jeg et induktivt design. Det vil si at man går fra empiri til teori, med et intensivt opplegg (Jacobsen 2005). Jeg vil gå i dybden med detaljrikdom og se på nyanser. Dette er en beskrivende og teoriutviklende metode med et holistisk perspektiv. Det vil si at man ikke kun ser på enkeltmennesket, men at man ser enkeltindivider i et komplekst samspill, samt den spesielle sammenheng de inngår i (Jacobsen 2005).

Datotypen jeg vil se på er i hovedsak primærdata. Primærdata innebærer at man samler inn opplysningene for første gang. Man går altså rett til den primære kilden for informasjon. Andre typer informasjon som ikke blir samlet inn direkte fra kilden kalles sekundærdata. Her baserer man seg på opplysninger som er samlet inn av andre, ofte til et annet formål (Jacobsen 2005 s.137). I denne oppgaven vil jeg samle inn mest primærdata via intervjuer og observasjoner. Noe sekundærdata vil forekomme, da i hovedsak gjennom tekstmaterialet.

For å samle inn mine data har jeg valgt å legge mest vekt på personlige intervjuer, men jeg vil også benytte meg av observasjon samt noe tekstmateriale.

#### ***3.3.1 Personlig intervju***

Jeg satt en øvre grense på 10 informanter på bakgrunn av tidsrammene for utredningen. Hvert intervju var forventet å vare cirka en time, måtte jeg være realistisk med tanke på at datamengden kunne vise seg å bli så stor at jeg ville få problemer med å gjøre grundige analyser. Siden jeg også kom til å observere, samt være med på noen møter syntes jeg dette antallet var realistisk.

Jeg valgte å intervjuer siden jeg er interessert i å vite hva det enkelte individ sier. Jeg er opptatt av å få med respondentens holdninger, oppfatninger og individuelle synspunkter for å få et helhetlig bilde av Felleskjøpets innkjøpssituasjon. En ting er hvilke strategiske planer som er lagt og presentert, noe annet er hvordan denne blir tolket og utført av de ansatte. Dette vil jeg vite noe om for så å ta videre inn i min analyse. Jeg vil så godt det går forsøke å få intervjuene

ansikt til ansikt, siden det er lettere å oppnå mer personlig kontakt når vi sitter fysisk ovenfor hverandre. Intervjustrukturen vil jeg holde mest mulig åpen slik at respondenten har mulighet til å komme med ting jeg eksempelvis ikke har tenkt på, men som kan være et positivt bidrag til videre tolkning. Jeg vil ha en forberedt intervjuguide (se vedlegg) med et sett åpne spørsmål satt i en viss rekkefølge. Dermed vil jeg stille et spørsmål eller komme med en påstand, og respondenten kan prate fritt rundt temaet til hun eller han ikke har mer å si om emnet. Deretter vil jeg bringe på bordet et nytt spørsmål. Jeg vil, så langt det går, bruke båndopptaker i intervjuene, slik at jeg kan gå igjennom intervjuet på et senere tidspunkt, og kun notere ting jeg oppfatter eller legger merke til under intervjuet (Jacobsen 2005).

Jeg valgte personlige intervjuer framfor gruppeintervjuer eller fokusgrupper fordi jeg ville vite hva hver og én mener og tenker, og ikke en kollektiv oppfatning hvor deltakerne kan påvirke hverandre, eller tenke på hva de andre mener om deres innspill.

Intervjuobjektene vil være et bredt utvalg av ansatte i Felleskjøpet. I hovedsak de som direkte er knyttet til innkjøp på en eller annen måte, men også andre. Utvalget vil være plukket i alle divisjoner, med en hovedvekt på avdelingen Produksjon og Vareforsyning (P&V) som har det overordnede ansvaret for innkjøpsprosessen i Felleskjøpet Agri (Solli 2014b). Grunnen til at jeg vil ha med et spekter av alle som driver med innkjøp er for å få et bilde av Felleskjøpet som en enhet. De som sitter i P&V har ansvaret, men også de litt lenger ute i organisasjonen som utøver innkjøp og skal følge retningslinjene fra P&V. Jeg vil da se hvordan dette samarbeidet fungerer.

Når et intervju er ferdig, vil jeg så fort som mulig transkribere dette. Jeg vil ta for meg intervjuet og skrive ned alt som blir sagt. Dette for å danne et grunnlag for videre analyse av datamaterialet. Man kan i dette nedskrivende materialet raskt og effektivt analysere og søke etter informasjon. Jeg vil komme videre inn på analysen av dataene senere i kapittelet.

### ***3.3.2 Observasjon***

Når man observerer ser man på hva som blir gjort uten å blande seg inn selv, og man mottar informasjon gjennom sansene. Man observerer samspill og samhandling mellom de man observerer (Jacobsen 2005). Jeg vil observere ved å ta del i det naturlige miljøet ved å blande meg med de ansatte. Jeg vil være med på møter, være tilstede i kontorlandskapet, samt være

med på uformelle lunsjer. Jeg vil også kombinere observasjon med intervjuer, samt skrive feltnotater fra mitt arbeid.

### **3.3.3 Tekstmateriale**

Jeg vil også samle inn data via tekstmaterialet. Dette for å finne ut av hva som faktisk har blitt gjort tidligere. Denne dataen er sekundærdata, siden den er samlet inn av andre (Jacobsen 2005 s.164). Materialet jeg vil samle inn er ulike strategidokumenter, arbeidsdokumenter og presentasjoner som er blitt vist på et tidligere tidspunkt i planleggingen og så videre. Via dette materialet får jeg sett hva som faktisk er utført av metoder og hva slags rammeverk og modeller som kan ha blitt tenkt på i en fase. Dette er ting som kanskje ikke kommer fram under intervjuene, da respondentene kanskje ikke var med i denne fasen, eller har glemt at har blitt sagt eller gjort. Rene fakta materiale vil jeg også samle inn, som størrelse og utbredelse på bedriften, samt små faktaopplysninger som er greit å ha i bakhodet til videre analyse.

En ulempe med slik sekundærdata er at den er skreddersydd til det formålet den opprinnelige datainnsamleren hadde, og det er han eller henne som har bestemt hvilke forhold, variabler, verdier og enheter som kan studeres (Jacobsen 2005 s.165). I min studie vil jeg si dette kan være en fordel siden jeg skal kartlegge den opprinnelige situasjonen. Jeg vil ved dette få et direkte bilde av hva det faktisk har blitt jobbet med og hva som er kommet fram til.

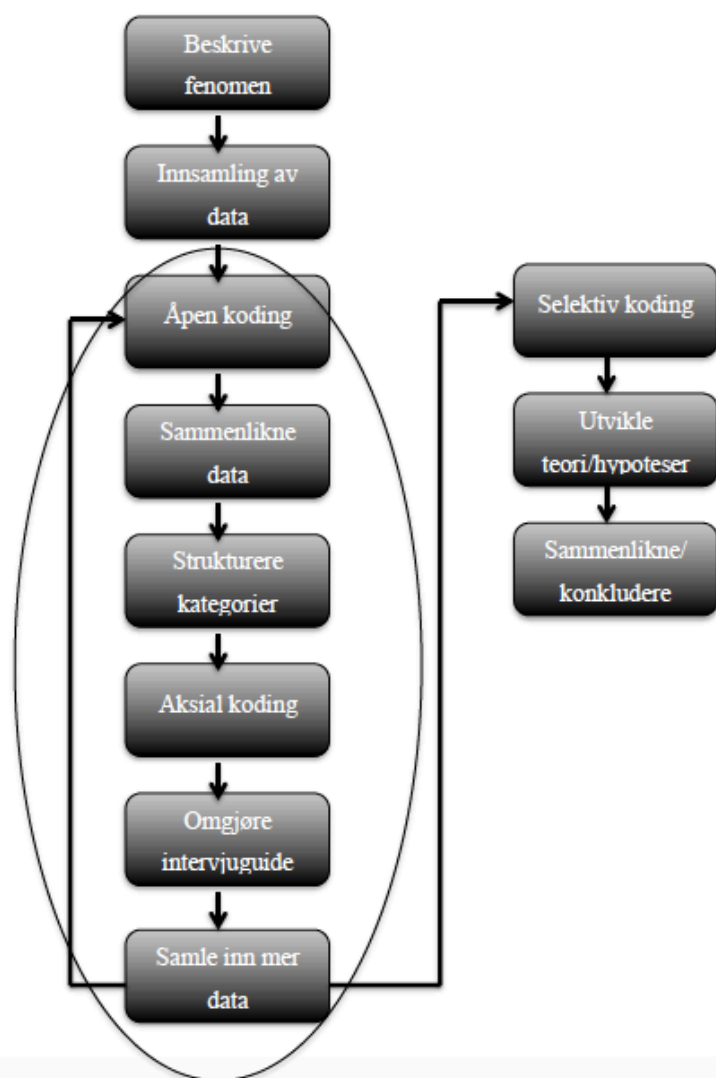
## **3.4 Analyse**

For å analysere mina data velger jeg å basere denne analysen på en metode som er kalt Grounded theory som er en generell tilnærming til kvalitativ analyse (Bryman & Bell 2011 kap.22). Dette er et rammeverk som er ment for å være til hjelp under analysen, og som ble utviklet av Barney G. Glaser og Anselm L. Strauss og publisert i boken ”The Discovery og Grounded Theory: Strategier for Qualitative Research” i 1976.

Grounded theory gir oss retningslinjer for hvordan man identifiserer ulike kategorier i en tekst, samt hvordan man kan knytte disse sammen og etablere relasjoner mellom dem. Et grunnleggende trekk i Grounded theory er at datainnsamling og analyse er parallelle prosesser. Så fra første observasjon er gjort begynner man analyseprosessen med en kodingsprosedyre (Folkestad 1999). Kodingsprosedyren er delt inn i tre ulike typer. Disse er:

- Åpen koding, der man går igjennom tekster, leter etter samt setter navn på ”konsepter” som er foreløpige kategorier.
- Aksial koding – hvor man kobler konseptene som man har funnet i den åpne kodingen sammen til kategorier og analyserer disse.
- Selektiv koding – hvor man identifiserer kjernekonsepter

Under har jeg prøvd å illustrere prosessen i en figur.



Figur 4 Prosessen i Grounded Theory

Først beskriver man et fenomen, i mitt tilfelle er dette mitt forskningsspørsmål, så dette er grunnlaget for prosessen. Så begynner man å samle inn data, gjennom intervjuer, observasjoner eller via tekstmateriale. Med en gang noe er samlet inn foretar man en åpen



koding. Alle disse konseptene man da genererer blir sammenliknet og strukturert i kategorier, dette blir da den aksiale kodingen. Ut ifra dette kan man forandre litt fokus, samt endre litt på intervjuguiden før man samler inn mer data. Når flere data er samlet inn repeteres prosessen med åpen og aksial koding. Dette er illustrert ved sirkelen som er tegnet inn i figuren over, som representerer den repeterende prosessen i Grounded Theory. Når all data er samlet inn og all koding gjort, starter man på den selektive kodingen, hvor man identifiserer kjerne-kategorier. Dette utvikler ulike teorier og hypoteser som vi til slutt sammenlikner, diskuterer og konkluderer med det opprinnelige forskningsspørsmålet (Bryman & Bell 2011 kap.22).

### **3.5 Evaluering av valgt metode**

I følge Bryman & Bell finnes det tre kriterier innen forskning. Disse er reliabilitet eller pålitelighet (Reliability), gjenskape (Replicate) og validitet (Validity). Jacobsen derimot (2011 s.41-42) peker på kun to av disse kravene. Nemlig pålitelighet og gyldighet. Pålitelighet tar for seg om dataene vi har samlet inn er til å stole på, samt om dataene kan bli påvirket av undersøkelsesdesignet. Ved et intervju for eksempel kan det oppstå en intervju-effekt, noe som vil si at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater eller ved observasjonen kan det oppstå observasjonseffekter kan oppstå ved at observatørens tilstedeværelse skaper spesielle resultater. Ved bruk av tekstmateriale kan man spørre seg om hvordan dokumentene passer til bruk av data i problemstillingen, om vi har kontroll over mulige feilkilder eller om vi kan stole på de kildene dataene kommer fra? (2005).

Gyldighet vil si om vi måler det vi ønsker å måle. For eksempel om vi måler de individuelle og personlige synspunktene under intervjuene, måler hva brukerne faktisk gjør i en naturlig sammenheng, i stedet for hva de sier under en observasjon, eller om man måler forhold indirekte når sekundærdataene som tekstmaterialet gjennomgås (Jacobsen 2005 s.167). Vi skiller gyldighet inn i to grupper, nemlig intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i, mens ekstern gyldighet går på om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger.

### **3.6 Etikk**

”Når vi forsker på mennesker gjør vi et innbrudd i deres liv” (Jacobsen 2005 s.167). Ethiske overveielser må man så langt det lar seg gjøre klargjøre før man går i gang med en

undersøkelse. Man må også underveis i undersøkelsesprosessen vurdere valg ut ifra et etisk perspektiv og prinsipper.

Anne Ryen som har skrevet kapittelet om ”Ethical Issues” i boka *Qualitative Research Practice* (Jacobsen 2005 s.44). Hun peker på noen standard etiske problemer som informert samtykke og konfidensialitet. En grei uttalelse om informert samtykke er:

*”Informed consent means that research subjects have the right to know that they are being reserched, the right to be informed about the nature of the resarche and the right to withdraw at any time”* (Seale et al. 2004)

Om konfidensialitet sier hun at vi er ”forpliktet til å beskytte deltakernes identitet, sted og plassering av forskningen”. De må også få et valg om de ønsker å være anonyme.

Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som det blir forsket på. Disse er Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Ryen 2004). Jeg vil under utype disse nærmere.

### **3.6.1 Informert samtykke**

Dette blir det samme som Ryen uttalte over. Altså at de har rett til å vite at de blir forsket på og at dette er helt frivillig, samt at de kan trekke seg til en hver tid. De må vite hvilke farer og gevinster en slik undersøkelse kan medføre og deretter fatte et valg på om de vil gjennomføre det. Dette med frivillighet er viktig, og at de tar et fritt valg uten noe form for press. Når man blir spurt om å delta i en undersøkelse kan det oppstå former for press, noe man må være bevisst på. Deltakeren har også rett på å få informasjon om undersøkelsens hovedhensikt og hvordan data skal benyttes. Det er også viktig at deltakerne forstår denne informasjonen. Selv om det ikke finnes klare regler for hva som er tillatt eller ikke, er det eneste som kan forlanges at vi tenker kritisk i gjennom alle disse forholdene som er beskrevet over (Jacobsen 2005; Ryen 2004). I denne undersøkelsen får deltakerne selv velge om de vil delta eller ikke, og jeg sørger for at de blir godt informert.

### ***3.6.2 Krav på privatliv***

De som undersøkes skal ha rett til et privatliv, altså at ikke alle sider ved informanten skal undersøkes (Jacobsen 2005). Vi må tenke igjennom hvor følsomme spørsmålene er, og hvor følsom informasjon man kommer inn på. Her er det store variasjoner hva mennesker tenker rundt hva som er følsomt og ikke, så dette må tilpasses hver enkelt. Informasjon som samles inn kan være følsom og privat, og det kan i flere tilfeller være lett å gjenkjenne enkeltpersoner ut fra data. Her er det viktig å vurdere hvert enkelt tilfelle og sette inn tiltak for å sikre privatlivet til dem som undersøkes (Jacobsen 2005 s.45). Denne undersøkelsen som tar for seg strategi og ulike perspektiver rundt dette, og data som samles inn er lite følsom og privat. Intervjuede personer vil også være anonymisert, så de blir sikret fra å bli identifisert.

### ***3.6.3 Krav på å bli korrekt gjengitt***

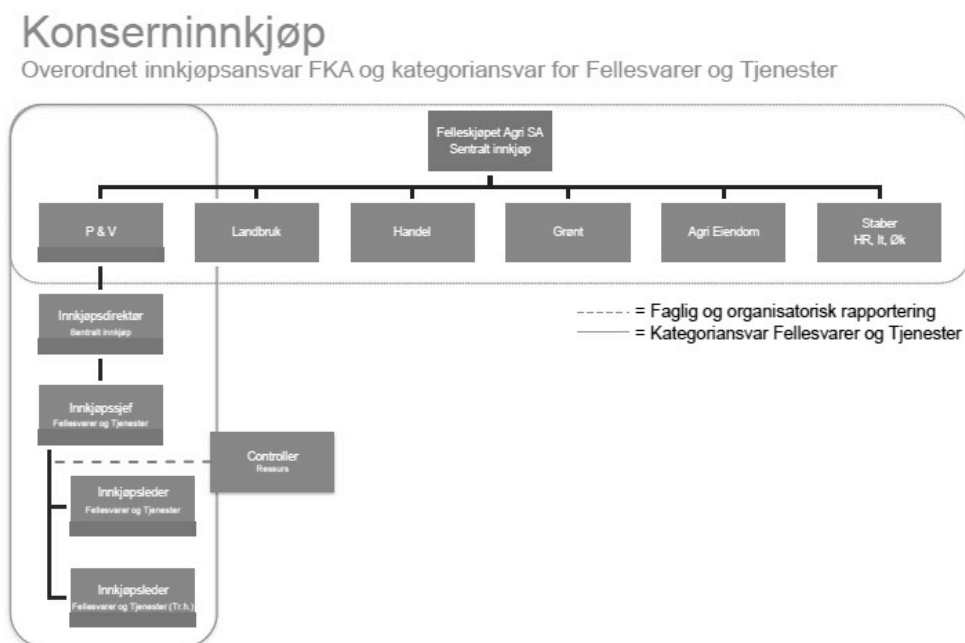
Det er viktig at data, i den grad det er mulig, blir gjengitt i fullstendighet og i riktig sammenheng. Tar man sitater ut av en større sammenheng og presenterer det med noe annet kan informasjonen få en helt annen mening. Respondenten har krav på fullstendig gjengivelse (Jacobsen 2005 s.47-48). Dette med riktig presentasjon av data innebærer også at vi ikke skal forfalske data og resultater. Måter å sikre dette på er å sørge for at all data er tilgjengelig for andre eller få en nøytral part til å gjennomføre undersøkelsen. Dette er ikke noe som er benyttet i denne oppgaven, da jeg har fokusert på åpenhet og tillit. Når det gjelder båndopptaker fra intervjuene er dette spurt om og avklart på forhånd før intervjuet startet.

## DEL 4 – BESKRIVELSE AV KONTEKST

”Å analysere betyr at man bruker den innsamlede empirien til å diskutere hvordan problemstillingen kan besvares” (Jacobsen 2005 s.50). Jeg vil i dette kapittelet ta for meg funnene fra datainnsamlingen og gå i dybden på disse. Så vil jeg i neste kapittel ta for meg hver enkelt hypotese og sammenlikne dette med teorien. Til å begynne med vil jeg gi en kort innføring i casebedriften, samt hva de jobber med. SAP perspektivet vil hele tiden stå i fokus.

### 4.1 Felleskjøpet

Når jeg i denne oppgaven videre snakker om Felleskjøpet, er det i hovedsak avdelingen Produksjon og vareforsyning (P&V) jeg har mest fokus på, med hovedvekt på fellesvarer og tjenester (FVT), som jeg kommer tilbake til. Siden jeg definerer i problemstillingen at jeg vil se på innkjøpsstrategi er dette den rette divisjonen og studere, siden det er disse som har det overordnede ansvaret for innkjøpsprosessen i Felleskjøpet Agri SA. Under ser vi en oversikt over innkjøpsansvaret i Felleskjøpet.



Figur 5 Organisasjonsstruktur (Gisle 2008)

Vi ser at organisasjonen er delt inn i fem avdelinger, P&V, landbruk, handel, grønt, Agri eiendom og andre staber.

Innkjøp som gjøres innen P&V altså konserninnkjøp, er fellesvarer og tjenester, dette vil si alt som blir kjøpt inn som ikke har til hensikt for videresalg. Eksempler på dette kan være alt fra kontorutstyr og inventar til nasjonale tjenester som advokattjenester. Dette skaffet de på tvers av alle avdelingene og utgjør hele 1,3 milliarder. Andre innkjøp som er ment for videresalg blir omtalt som strategiske varer og blir kjøpt inn i de avdelingene som trenger varene. Dette er et desentralisert innkjøp. Konserninnkjøp og da i tillegg P&V har imidlertid ansvaret for terskelprinsipper og helhetlig krav til innkjøpsprosessen i Felleskjøpet Agri SA. Med terskelprinsipper menes minimumskrav som må være oppfylt, i denne sammenheng for å gjøre et innkjøp. FK Agri har i dag fem slike terskelprinsipper (Solli 2014b). Disse er:

- Fullmakt
- Avtalelojalitet
- Avtaleformalitet
- Forretningsbetingelser
- Innkjøpsordre

Per i dag har Felleskjøpet Agri over 6000 ulike leverandører, noe de selv mener er alt for mange. I en slik situasjon blir det uoversiktlig og rotete med så mange leverandører. For å endre på dette vil de gjennom en strategiprosess foreta en leverandørsanering slik at de kun sitter igjen med cirka 2000. I tillegg til at de har for mange leverandører har de en lav lojalitet til de avtalene de har. Ett av deres KPI'er som blir rapportert er nemlig lojalitet. Lojalitet vil si at man følger de regler og retningslinjer som er satt. Alle som gjør innkjøp må følge terskelprinsippene, og holde seg til leverandører Felleskjøpet Agri har avtale med. Holder man seg til disse får man de beste prisene som kommer gjennom en opparbeidet avtale, samt at hele innkjøpsprosessen blir enklere. Dette er også noe de vil ta tak i gjennom samme strategiprosess som leverandørsanering. Dette vil profesjonalisere innkjøpene og resultatet vil bli en oversiktlig framstilling av leverandører og deres avtaler med Felleskjøpet Agri, samt en god lojalitet fra de ansatte mot dette. Alt i alt vil dette øke deres resultat på bunnlinjen. Samtidig er strategi, og med hovedvekt på innkjøpsstrategi, noe som står på agendaen for Felleskjøpet og noe de i de nærmeste årene blir et stort fokus. For å gjennomføre disse store endringene har de ansatt flere nye for å forsterke mannskapet.

## 4.2 Intervjuer og observasjoner

I løpet av datainnsamlingen har jeg intervjuet åtte ulike personer i Felleskjøpet, som på en eller annen måte har noe med innkjøp å gjøre. Intervjuguiden som ble brukt ligger som vedlegg. Dette utvalget er et bredt spekter fra ulike divisjoner og posisjoner, og danner et godt bilde av organisasjonen som helhet. Jeg har også vært med på flere møter i regi av Felleskjøpet, som for eksempel to avdelingsmøter i konserninnkjøp. Her har jeg observert og sett på hvordan de jobber. Under har jeg laget to tabeller som viser en oversikt over mine intervjuer og møter.

### Intervju- og møteoversikt

Intervjuer

Intervju-deltaker	Dato	Varighet	Divisjon	Stilling, Fagområde
1	03.02.15	Ca. 45 min	Landbruk	Spesialkonsulent, fagkonsulent
2	03.02.15	Ca. 40 min	P&V (Produksjon og vareforsyning)	Konserninnkjøp
3	03.02.15	Ca. 60 min	P&V	Avdelingssjef
4	26.02.15	Ca. 60 min	Landbruk	Industri-sjef, Plantekultur
5	02.03.15	Ca. 70 min	P&V	Divisjonsdirektør
6	02.03.15	Ca. 30 min	Landbruk	Innkjøpsleder, Råvarer og tilsetningsstoffer
7	05.03.15	Ca. 30 min	Handel	Kategorisjef
8	09.03.15	Ca. 30 min	Landbruk	Markedssjef

Tabell 2

## Møter

Dato	Varighet	Type møte
15.01.15	2 timer	Møte med min kontaktperson i Felleskjøpet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informasjon om selskapet</li> <li>- Hva skjer og hvordan de jobber</li> <li>- Veien videre</li> </ul>
03.02.15	2 timer	Møte med min kontaktperson i Felleskjøpet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppsummering fra forrige gang</li> <li>- Ny informasjon</li> </ul>
05.02.15	Hele dagen	Avdelingsmøte med Konserninnkjøp <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan skal man jobbe videre</li> <li>- Forberedelse til samling med innkjøpsforum</li> </ul>
05.03.15	Hele dagen	Avdelingsmøte med Konserninnkjøp <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva har skjedd siden sist</li> <li>- Forberedelse til samling med innkjøpsforum</li> </ul>
12.03.15	Hele dagen	Samling med innkjøpsforum på Stange <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentere nye retningslinjer</li> <li>- Informere om arbeidet i omstillingsprosessen</li> </ul>

Tabell 3

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført ble ordet ”bevisstløst” mer og mer fremtredende. Selv om det skinte igjennom at det i denne organisasjonen ligger utrolig mye kunnskap og innsikt, så er dette med strategi, noe som kunne vært utnyttet i mye større grad enn det gjør i dag. Begrepet strategi hadde de fleste en viss fornemmelse om hva som kunne legges i, og alle var enstemmige om hva Felleskjøpet stod for og hadde som hovedmål, noe alle er meget ivrige på å bidra til. Et sitat jeg likte svært godt og som oppsummerte strategitankegangen bra er dette:

*”Den stødige og godt gjennomtenkte/forankrede, langsiktige og overordnede kurs som definerer hva vi ønsker å være, og som gjør det enklere å stå imot press i retning av å vingle på grunn av løsrevne situasjonsbestemte uttalelser og meninger”*

Intervjudeltaker nr. 4

Når vi underveis i intervjuene kom inn på dette med strategirammeverk, ulike verktøy og modeller var responsen noe varierende. Alt i alt kan man dele respondentene opp i to grupper. Det var de som jobbet litt høyt oppe i organisasjonen som satt med et lederansvar, og var de

som skulle bli rapportert til, samt de som jobbet litt lenger nede og var de som skulle rapportere. De som har en høyere ledende posisjon hadde en god oversikt over hva som ble brukt og hvordan ting ble brukt. Det skal sies at det er svært få strategiske modeller og rammeverk å spore i noen av gruppene. Det at de nå er i en stor endringsfase strategisk synes jeg var veldig spennende, da de nå startet et arbeid omtrent fra bunnen av. De sa selv at fokuset på innkjøp og strategier innen dette feltet ikke var å spore. De trodde helt sikkert at det fantes godt gjennomarbeidede dokumenter et sted, men som ikke i noen grad ble brukt. Dette kan jo da skyldes den manglende innsikt den andre gruppen av ansatte hadde. Her var det veldig lite strategitankegang å spore, selv om en SWOT-analyse var blitt gjennomført i en avdeling det siste året. Et sitat som kan bekrefte denne dårlige innsikten er dette:

*”Jeg har ikke sett noe strategidokument for innkjøp. .... Det er ikke jeg som lager strategien så jeg har ikke noe eierskap til strategiinnkjøp”* Intervjudeltaker nr. 6

Videre i intervjuet kom vi til dette med møter, og om de hadde faste møter eller workshops hvor strategi ble diskutert. Jeg fikk inntrykk av at det ble holdt nok, og gode møter hvor ting ble tatt opp og diskutert, selv om strategi kanskje ikke var hovedfokuset. I så fall vil jeg kategorisere strukturen som veldig ”top-down”, da jeg fikk et inntrykk av at alle som ikke satt i de høyeste posisjonene, men som jobber nærmere kunden ventet på ”instruksjoner” eller beskjeder ovenfra om hva de skulle gjøre med de overordnede strategier og mål. Så er det opp til de hva de gjør ut av det.

Jeg har også fått mye informasjon ut av møtene jeg har deltatt på. Både som jeg har blitt fortalt, men også ting som jeg har observert. Jeg har også vært så heldig, at under møter fikk jeg lov til å komme med spørsmål og kommentarer hvis det var noe jeg trengte oppklaring i.

Noe Felleskjøpet har som en felles prosess, er å utvikle SHO'er, som står for strategiske hovedområder. Ulike områder har ulike SHO'er, og Innkjøp er en av dem. En SHO er et område man vil satse på hvor man dokumentert intensjonen, hva området gjelder for, mål, hva man skal oppnå og strategier, hvordan nå de målene. Dette har de samlet på ett A4 ark som vist under.




Strategisk hovedområde: XXXXXXXX

Intensjon	
Hvordan er markedet i 2016? Hvor er FKA?	

Mål	Strategier

Levende opptatt av det  Felleskjøpet

SHO dokumenter KONFIDENSIELT

Figur 6 SHO mal

Man har her delt opp slik at man har intensjonen på topp, altså hvordan man ser markedet i 2016, som er så langt Felleskjøpet legger planer. Under lister man opp ulike mål, samt strategier på hvordan man skal klare å nå disse.

Innkjøps sin intensjon er:

*”Innkjøpsfunksjonen i FKA skal aktivt bidra til å styrke eiernes og konsernets resultatutvikling gjennom å minimere totale vare-, tjeneste- og logistikkostnader. For å oppnå dette må Innkjøp FKA være en krevende og profesjonell aktør basert på et sterkt og kompetent innkjøpsfaglig miljø. Gjennom høyt innkjøpsvolum, stor markedsdekning og godt omdømme, vil FKA også være en attraktiv samarbeidspartner for våre leverandører. FKA skal også ivareta en klar miljøprofil i sin innkjøpsadferd” (Solli 2014b)*

De har videre fire reviderte mål samt syv måltall, dette underbygd av elleve strategier. Et mål jeg har plukket ut handler om dette jeg har nevnt tidligere om innkjøpsstruktur og avtaler.

Mål:

- *Overordnede føringer, fullmactsstrukturer, strategier og policys for innkjøp skal være implementert i hele organisasjonen og følges 100%.*
- *Full organisatorisk lojalitet til gjeldende innkjøpsavtaler.*

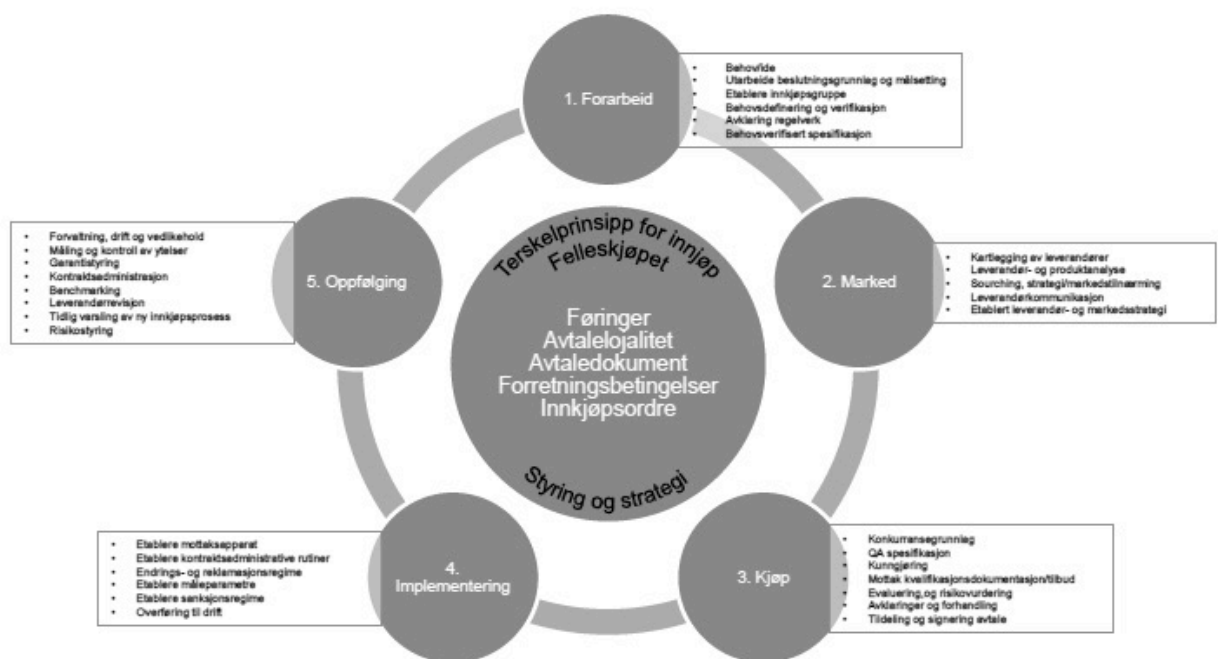
For å oppfylle målet er dette strategien for å komme dit:

- *Styrke innkjøpskompetansen, innføre sertifiseringsordning for alt innkjøpsmateriell.*

#### 4.2.1 Innkjøp

Som tidligere skrevet er det veldig mange som driver med innkjøp i en eller annen form i Felleskjøpet. Noe som kan by på unødvendige problemer. Få av de som også driver innkjøp har null opplæring når det kommer til innkjøp. Som teori på dette med innkjøp har de hatt en figur som illustrerer innkjøpsprosessen som den egentlig skal være. Dette innkjøpshjulet de har hatt var meget generelt og upersonlig, men som de nå i denne prosessen har oppdatert og skreddersydd Felleskjøpet. Man ser en illustrasjon av denne i figuren under. Jeg har valgt å legge denne figuren også som vedlegg, slik at den blir større og lettere å lese.

### Innkjøpsprosessen i Felleskjøpet

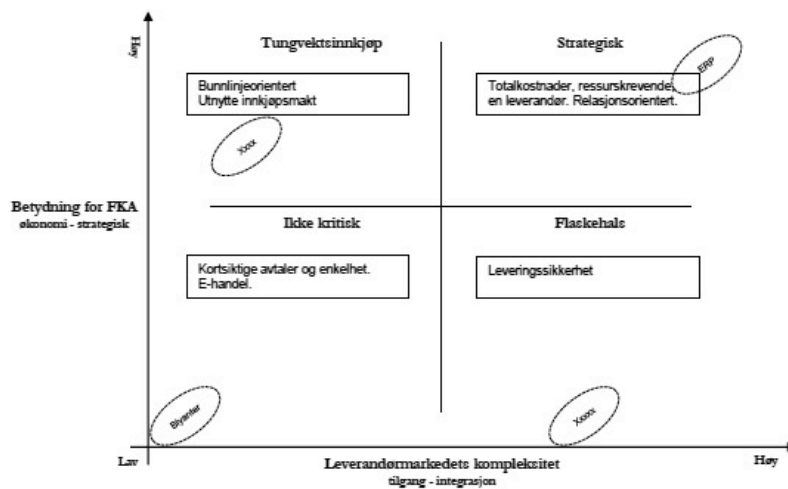


Figur 7 Felleskjøpets innkjøpshjul

Som man ser har den tatt for seg alle de viktige aspektene ved et innkjøp, samt med Felleskjøpets terskelprinsipper i midten. De har også som mål å utvikle en matrise knyttet til innkjøp og leverandørene. Denne tar utgangspunktet i Kraljic matrise, hvor man sorterer leverandørene etter deres strategiske betydning. Per i dag er ikke denne ferdigstilt, og man er

ikke sikre på hvordan denne skal implementeres i arbeidet med strategien. En mulighet er å bruke den som en vurderingsøvelse før en videre kategorisering av leverandørene. Under ser man hvordan den ser ut per i dag.

## Innkjøpsmatrise\* - kategori



Figur 8 Felleskjøpets innkjøpsmatrise

Her har de tatt utgangspunkt i Kraljic's matrise, som jeg har skrevet om i underkapittel 2.5.2, og gjort den mer personlig for hva som gjelder for deres bruk. I denne figuren deler de opp leverandørene etter hvilken betydning de har for FKA både økonomisk og strategisk, samt hvor de ligger i forhold til leverandørmarkedets kompleksitet med tanke på tilgang og kompleksitet.

Videre skal de benytte seg av en ABC-kategorisering for å aktivt skille leverandørene. Her deler de opp alle leverandører i en A, B eller C kategori etter hvor mye hver enkelt leverandør har av betydning og verdi. Denne legger føringer for videre behandling av leverandører. Denne kategoriseringen har blitt brukt i noe grad, men ikke godt nok. Under har jeg lagt inn figuren de har benyttet seg av når de har kategorisert leverandørene.

## A BC kategorisering av leverandøravtaler

A – B – C kriterier for leverandører til Felleskjøpet Agri SA		
A	B	C
Høy verdi og betydning	Høy verdi og betydning	Mindre verdi og betydning
Høy finansiell innvirkning (kan være kostnadsorientert)	Bunnlinjeorientert	Mindre finansiell innvirkning
Høy kompleksitet i mengde og tid	Gjerne volumorientert Griper ofte inn i forretningsdriften	Lav kompleksitet – ikke driftskritisk
Partnerskap og relasjonsorientert. Langsiktig. Strategisk forretningsutvikling	Prioritert leverandør Skal kunne byttes ut innenfor 1 -3 år	Retningsgivende leverandør avtale Skal kunne byttes løpende Avtaleperiode 1 – 2 år
Kun <u>en</u> leverandør i en kategori eller et område	En – tre leverandør i en kategori eller område	Midlertidig leverandør. Kan være flere leverandør i en kategori eller område Skal kunne utvikles til B leverandør
Ufravikelig og landsdekkende	Skal benyttes og kan være regional	Ofte lokale avtaler
		C - Forenklet innkjøpsavtale
Ressursbruk som minimerer risiko og gir EBIT	Ressursbruk som gir EBIT	Lav ressursbruk – rasjonalitet

Figur 9 ABC kategorisering av leverandørene

### 4.2.2 Andre rammeverk

Etter flere intervjuer forstår jeg at det er lite som blir brukt, mens det er noe på gang. Et par ganger har jeg fått høre at SWOT-rammeverket har blitt brukt, da mest som et diskusjonsverktøy for å komme i gang med en tankegang. Den har blitt brukt i forkant av et prosjekt i divisjonen Handel, samt som en gruppeoppgave på en strategisamling i 2011. Dette er det jeg har fått med meg av rammeverk, men planene framover er veldig annerledes. En strategi Felleskjøpet har satt i fokus er å styrke kompetansen til de ansatte. De har utviklet en kompetansestige hvor de har satt opp de ulike rollene i organisasjonen som utøver innkjøp, fra avroper, som kun handler innenfor utviklede avtaler, til innkjøpsdirektøren som har det overordnede funksjonsansvaret. Disse er igjen satt på ulike trinn i kompetansestigen etter hvor mye ansvar hver enkelt rolle har. Her står beskrevet hva deres ansvarsområde er samt hva de må vite for å inneha rollen de har. For å kunne ha en rolle må de sørge for å ha den riktige kompetansen som trengs, som er beskrevet på hvert trinn i stigen. Det kan være ulike moduler de må igjennom, dager med kurs, eller det nye e-læringssystemet de holder på å utvikle.

Hver og en som skal kjøpe inn noe skal ha vært igjennom og fått godkjent et e-læringskurs bestående av to moduler. Denne er under utvikling og skal være med på å gi de ansatte den kompetanse lederne vil skal være et minimumskrav, og for å sikre at de ansatte har fått med seg de grunnleggende prinsipper for bedriften. Denne fasen er som sagt under utvikling og har ikke kommet i gang enda. Dette gjelder det samme omtrent i alt strategiarbeidet som foregår knyttet til innkjøp. De har innsett at her er det mye ubrukt potensialet, og etter innspill fra PWC som en ekstern revisor så er dette noe de bør ta tak i. Som jeg har vært inne på har det ikke vært noe særlig tegn til strategisk styring i det hele tatt, så det er en stor endringsprosess som er satt i gang. Dette er en stor omveltning for bedriften og de ansatte, og de virker svært forsiktige med å gjøre dramatiske innrykk da de ikke vet hvordan de ansatte kommer til å reagere. Samtidig er det noe som bør gjøres, og når det først gjøres et så stort stykke arbeid bør det gjøres grundig. Et godt utsagn om jobben de har foran seg er dette:

*”Vi skal legge et gulv som er høyt nok til å ha betydning, men samtidig lavt nok til at vi skal ha full gjennomføring!”* Intervjudeltaker nr. 5

## DEL 5 – ANALYSE OG DISKUSJON

I denne delen tar jeg for meg studiens hypoteser og knytter mine resultater opp mot disse. Samtidig vil jeg si litt om svakheter med denne forskningsmetoden, implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

### **5.1 Diskusjon av studiens hypoteser og forskningsspørsmål**

Før jeg går løs på hypotesene vil jeg gjenta mitt forskningsspørsmål så dette er friskt i minne.

**I denne oppgaven vil jeg gjøre en utredning om hvordan strategi, med hovedvekt på innkjøp, utøves i en stor norsk bedrift, sett opp mot ulike teories syn på hvordan strategi skal praktiseres.**

#### ***5.1.1 Hypotese 1***

*Det finnes ubeviste spor av SAP rammeverket i norske bedrifter i dag.*

Ett av hovedpunktene i SAP litteraturen er at de prøver å integrere det interne strategiske nivået med det eksterne (Whittington 2006). Ser man på Felleskjøpet er de veldig åpne utenfor sin egen bedrifts grenser. De er i høyeste grad kundefokuserte og disse er aktivt inne i bildet når det kommer til strategi, og det er kundenytten som hele tiden står i fokus.

Leverandørene ser de også på som en stor aktør i strategiprosessen. I en innkjøpsfunksjon er jo ikke dette så rart, men de har nå lagt stor vekt på at disse er en del av arbeidet, både med viktigheten av avtaler, hvordan de blir kategorisert og så videre.

Siden Felleskjøpet i dag er inne i en stor endringsprosess i nettopp dette med mer fokus på strategi, har det vært vanskelig å få noe konkret informasjon om hvordan ting har vært tidligere. Jeg føler at det har vært et ganske stort sprik mellom de ansatte og felles praksiser. Altså sammenhengen mellom utøvere og praksiser har ikke vært der i stor grad. De er som skrevet i teorien, med på å forme strategisk aktivitet gjennom hvem de er, hvordan de fungerer og hvilke praksiser de tar med seg i handlingen (Jarzabkowski et al. 2007). Ser man på seksjon A i figuren for SAP rammeverket tidligere i studien, ser man på sammenkoblingen mellom utøveren og praksiser, om hvordan praksiser driver selskapet til å gjøre strategi. Som jeg ser i dag er det ingen direkte link til samlede praksiser som gjelder hele organisasjonen. Gjennom resultatene fra intervjuene kom det fram at det holdes møter, har vært ulike

samlinger og så videre, så hver for seg, eller i hver avdeling er den en viss rutinemessig struktur rundt dette med strategiske episoder, men som ingen er spesielt bevisst på. Møtene har også en stabiliserende effekt, noe sitatet under får fram.

*”Stort sett så synes jeg at møtene er nødvendig og at de er verdifulle. Fordi jeg trenger den faglige inputen også da. Det å kunne diskutere med kollegaer hvis det er noe spørsmål, problemstillinger. Og det å holde hverandre oppdatert på det som skjer litt rundt i landet det er veldig nyttig”* Intervjudeltaker nr. 1.

Som Hendry og Seidl (2003) i sin artikkel påpekte kan en episode enten oppstå spontant, være satt opp som en rutine, eller det kan være en rutine hvis en tilbakemelding trigger det. Jeg har fått et inntrykk av at alle disse tre skjer i Felleskjøpet. Alle jeg har snakket med har møtekalendere booket til randen, samt at sitatet under fremmer en mer spontan løsning, som etter hvert har blitt en rutine.

*”Vi er mer og da, sånn oppgavefokusert. Vi løser de utfordringer som står foran oss. Men vi ikke på en god nok måte bruker den strategitankegangen da. Vi er kanskje mer sånn brannslukker!”* Intervjudeltaker nr. 7.

Det som er på vei til å skje og implementeres er en ”strengere” form for struktur rundt alt med innkjøp. Det har nå blitt laget en innkjøpspolicy og en innkjøpsfullmakt som vil bli presentert for alle ansatte via medarbeidersamtaler, alle de ansatte som driver med innkjøp må gjennom et e-læringsløp, samt andre kurs i henhold til hvilke arbeidsoppgaver de har. De vil også få til en mer aktiv bruk av Kraljic matrise, benytte mer aktivt av ABC-kategoriseringen blant leverandører og få en rutine rundt disse rammeverkene slik at alle følger ”ett løp” og har noe konkret å forholde seg til.

En annen ting som kommer fram er at det er en svært tydelig ”top-down” tilnærming i Felleskjøpet. Både før, hvor det kom fram fra intervjuene at de ansatte ventet på instruksjoner fra ledelsen og handlet derifra, og nå. Dette sitatet illustrerer dette godt:

*”Vi bestemmer nok ikke strategiplanen da, men den blir presentert om hva som kreves av oss og hvordan vi skal jobbe”.* Intervjudeltaker nr. 1.

Samtidig som endringsprosessen settes i gang, ser vi også her at ”top-down” tankegangen er tydelig. Det er ledelsen som lager et e-læringsløp for de ansatte som de må gjennomføre, det er også disse som lager innkjøpsbetingelsene som skal til leverandørene samt innkjøpspolicyen som de ansatte får presentert som i korte trekk viser hvordan en innkjøpsprosess foregår. Dette er ikke helt i tråd med SAP sin tankegang, men er noe som kan fungere for FKA.

Underveis i denne strategiprosessen jeg har fått sett en del av ser jeg heller ingen tegn til at andre enn de som er satt for å jobbe med strategiplanen blir tatt med i prosessen. Ingen strategiske utøvere utover de som er fysisk satt til å jobbe med det. De fokuserer her ikke på bredere gruppe av strategiske aktører som står sentralt i SAP litteraturen (Jarzabkowski et al. 2007).

Hele denne prosessen er en strategisk endring, som jeg har utdypet i teoridelen. ”Ledere har en tendens til å forbli fanget i den eksisterende organisasjons tankegangen, men at under visse omstendigheter kan disse problemene overvinnes ved hjelp av eksternt pålagte eller tvungen endring” (Hendry & Seidl 2003). Jeg vil tro at det er noe av dette som har forårsaket at det ikke har vært bedre styring i innkjøpsfunksjonen til Felleskjøpet, at man rett og slett har blitt sittende fast og ikke sett behovet for endring. Man har ikke villet tenkt på noen stor endring, og heller stolt på bedriftens ressurser, og at det som skjer er bra nok. Ved å innhente eksternt hjelp, noe de gjorde ved å leie inn revisorer fra PWC, var dette nok til å se at eksisterende strukturer og rutiner ikke var bra nok, noe som har ført til hele denne store strategiske endringsprosessen. Man har her distansert seg selv og observert seg selv for å se at forandringer må iverksettes, noe som begynte med å styrke staben ved å ansette noen til å få i gang denne prosessen.

Videre sier artikkelen dette med tilknytningspunkter, og at disse er viktige for å overføre det man jobber med i episodene tilbake i organisasjonen som helhet. Dette har Felleskjøpet gjort gjennom å utarbeide et innkjøpsforum, som er en samling av ansatte ute i bedriften som er plukket ut for å representere organisasjonens ansatte og som skal være med både å høre og gi tilbakemeldinger på arbeidets resultater samt å bringe dette videre ned til de ansatte. Dette er helt i tråd med litteraturens anbefalinger.



Jeg vil med dette oppsummere med at det helt klart et spor av SAP rammeverket i Felleskjøpet! Selvfølgelig er det ikke på alle punkter at de er helt i tråd med hva rammeverket dreier seg om, men i flere av de sentrale temaene i SAP tankegangen er der definitivt, noe som gjør at hypotesen holder.

### **5.1.1 Hypotese 2**

*Bedrifters strategier benytter seg ikke av et rent rammeverk, men har innhold fra flere modeller.*

I Felleskjøpet ser jeg ingen tidligere enhetlige rammeverk som er blitt benyttet. I to tilfeller har jeg hørt at SWOT-analyser har blitt brukt for å få i gang en tankeprosess rundt en oppgave de har foran seg.

*”De tar for seg SWOT-analyse, endringsdrivere og gruppeoppgaver hvor f.eks. fremtiden blir diskutert, både i et fem- og tiårsperspektiv” Intervjudeltaker nr. 3.*

*”Vi har få strategiprosesser. Første som jeg har jobbet med har vi analysert dagens situasjon, interne faktorer - sterke og svake sider, eksterne faktorer - trusler og muligheter (SWOT)” Intervjudeltaker nr. 7.*

Jeg har fått med meg at en Kraljic matrise har blitt skissert, og at en ABC kategorisering av leverandører har blitt forsøkt, men ellers har jeg ikke hørt snakk om andre ”kjente” modeller. Heller ikke noen form for egenproduserte ting har jeg kunnet spore. De har rett og slett bare latt det gå, uten å definere noe fast hvordan de skal nå målene.

Som skrevet tidligere, forskning på strategiverktøy har identifisert at verktøy ”ikke nødvendigvis brukes instrumentelt, og at deres bruk er formet både av sosial og politisk dynamikk mellom aktører og ved strategiverktøys designegenskaper” (Jarzabkowski & Paul Spee 2009). Så dynamikken mellom alle aktører, både sosialt og politisk, er viktig med tanke på å oppnå mål. Så selv om ikke Felleskjøpet direkte hadde noe rammeverk eller modeller, kunne det allikevel gå greit, bare de hadde god kommunikasjon, samt en felles tankegang.

Siden FKA nå er midt inne i en stor endringsprosess, har jeg vært så heldig å få full innsikt i alle deres planer og tanker om videre framdrift. Deres planer om et ganske omfattende, men virker som en gjennomførbar plan om hvordan ting skal bli. De har fått hjelp fra et utenforstående revisjonsselskap, de har ansatt flere for å styrke staben i prosessen og sammen med implementering av et helt nytt ERP system er de klare for å ta tak i den store prosessen som må til for å få i gang en så stor endring i bedriften.

Det jeg ser videre framover er ikke ett helhetlig rammeverk som skal bli brukt, men moduler fra flere ulike. Først av alt skal alle de ansatte gjennom et e-læringsløp for å få den grunnleggende kompetansen ledelsen mener de trenger i bunn for å utføre innkjøp. Avhengig av hvilken stilling du har og hvilket trinn du er på kompetansestigen skal man gjennomføre ulike kurs og lignende etter hva ledelsen mener trengs av kunnskap og kompetanse. Alle skal bli kjent med Felleskjøpets innkjøpspolicy, hvor alt av prosedyrer, modeller osv. står som de ansatte må skrive under på at de har mottatt og forstått. Dette mest sannsynlig på en medarbeidersamtale. Leverandørene mottar ved inngåelse av avtale et dokument for innkjøpsbetingelser fra Felleskjøpet. Her står alt om etiske retningslinjer og etisk handel, kvalitetssikring, emballasje, ulike betingelser og så videre. Dette for å sikre at alle leverandører følger like retningslinjer. For å sikre god oppfølging av leverandørene, samt å være forberedt og få innsikt i hvilke leverandører de har med å gjøre benytter de seg av Kraljic matrise for å kategorisere, som figuren omtalt over. Samt at de ut i fra dette videre kategoriserer leverandørene i grupper A, B eller C etter hvilken verdi de bringer inn og hvor høy betydning de har for Felleskjøpet.

*”Så det vi bruker da sånn i forhold til basis så vi jobber med å få på plass en struktur der vi har en ABC kategorisering av leverandørene, og da bruker vi Kraljic-matrise i forhold til det å definere de strategisk” Intervjudeltaker nr. 2*

Som nevnt i et tidligere kapittel, kan verktøy være hensiktsmessige til å begrepsfestet områder for debatt og dialog, og være et middel for å bringe aktører med svært ulike synspunkter og interesser sammen på en måte som strategiske valg kan gjøres. Dette snarere enn at selve verktøyet er svaret (Kaplan & Jarzabkowski 2006). Dette tror jeg er noe som gjelder for Felleskjøpets tankegang når de nå setter i gang denne store prosessen. Ved å benytte seg av et e-læringsprogram vil alle bringes sammen på samme plan, samt at alle blir introdusert for FK sin innkjøpspolicy hvor de kan diskutere og snakke rundt dette på foreldresamtaler.

Jeg vil med dette si at min hypotese i dette tilfellet holder, siden jeg ikke ser noe helhetlig rammeverk i Felleskjøpet sin innkjøpsstrategi. Det jeg ser er ulike modeller og egenproduserte rammeverk som skal lede til at Felleskjøpet når sine mål.

### **5.1.3 Hypotese 3**

*Strategier, som strategiske rammeverk og modeller, blir brukt på papiret men ikke i praksis.*

Denne kategorien er noe Felleskjøpet definitivt kom inn under. Det som er enda verre er vel at de heller ikke hadde noe på papiret. Da jeg begynte å snakke med noen, var det de nye planene som stod i fokus, så det var litt vanskelig å få et godt bilde av hva som var før denne store endringsprosessen ble satt i gang. Etter å ha gravd litt mer, fikk jeg vel et greit svar på at det faktisk ikke var noe i det hele tatt. Jeg har nå hatt mest kontakt med de som har blitt ansatt for å styrke og gjennomføre den nye endringen, så min vinkling kan være noe påvirket av dette. De sa derimot at det helt sikkert en gang har blitt gjort et godt strategiarbeid, og at det var utarbeidet dokumenter og planer i tilknytning til dette, men at det måtte ha vært en veldig god stund siden. Disse har i hvert fall ikke blitt gravd fram. Dette blir bekreftet da mine intervjuobjekter litt andre steder i bedriften ikke kunne kjenne igjen noe planer eller dokumenter.

*”Jeg har ikke sett noe strategidokument for innkjøp. Som jeg har fått med meg i alle fall, det kan være min feil å det da” Intervjudeltaker nr. 6.*

*”I praksis har vi ingen dokumenter på dette, nei! I praksis er det utrolig stor variasjon. Det er en sånn populasjon med en sånn variasjon fra de veldig gode til de helt bevisstløse”  
Intervjudeltaker nr. 5*

De visste heller ikke om noe felles normer eller praksiser for hvordan ting skulle bli gjort strategisk, kun at de alle gjorde som best mulig for Felleskjøpets mål og visjon.

Som sagt så var bruken av strategiske rammeverk og modeller helt fraværende knyttet til innkjøp i Felleskjøpet og det hadde gått så langt til at de ikke heller visste om det var noe på papiret. Dermed holder min siste hypotese om at strategier planer, modeller og så videre. Kun

blir brukt på papiret og ikke i praksis. Selv om det her heller ikke var noe på papiret. Framover derimot er de veldig fokusert på at det arbeidet de nå legger ned skal være varig og bli brukt i praksis. Dette er ikke noe som skal havne i en skuff, men noe som skal implementeres og bli en del av hverdagen i innkjøpsarbeider i Felleskjøpet. Selv om dette er noe som ser svært lovende ut, er det ikke bevist, så hypotesen stemmer per i dag.

## 5.2 Begrensninger

Siden dette er en masteroppgave har det vært begrenset tid til både forskning og skriving, noe som kan gjenspeile resultatet og gyldigheten av undersøkelsen. I mitt tilfelle har jeg gjort et utvalg av personer å intervju, og siden tiden er knapp er det kun en liten prosentandel av de som utfører innkjøp jeg har rukket å prate med. Så slutningene jeg trekker trenger ikke å være gyldige for organisasjonen som en kollektiv enhet. Dette blir kalt aggregerende feilslutninger som innebærer at jeg tillegger den kollektive enheten verdier som man finner blant enhetene på et individuelt nivå (Jacobsen 2005 s. 381).

En annen begrensning kan være påliteligheten (Jacobsen 2005). Kan mine intervjuobjekter ha blitt påvirket av noe slag, kanskje har jeg stilt ledende spørsmål, eller kanskje de har følt seg presset til å svare det de tror de bør svare eller det de tror jeg vil høre? Det er derfor viktig å ha nærhet til de som blir intervjuet, noe jeg i stor grad har prøvd. Dette med å si at alt er konfidensielt og at de her helt anonyme er noe jeg håper har påvirket påliteligheten til svarene, selv om dette selvfølgelig ikke er noe man kan fjerne helt. Gyldigheten er også essensielt og henger sammen med pålitelighet. Den interne gyldigheten som går på om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i. Har jeg stilt de rette spørsmålene, og til de rette personene. Den eksterne gyldighet som går på om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger, om vi kan generalisere funnene, kan her være en utfordring siden det kun er en bedrift jeg har valgt å fokusere på.

Dette med at Felleskjøpet er midt i en stor endringsprosess kan ha vært med på forme resultatet. Jeg ville se på hva som faktisk skjer i praksis, mens de som jobber med dette var dypt inne i endringsprosessen, slik at de ikke var like opptatt av hva som ble praktisert i dag, men mer på hva som skulle bli.

### 5.3 Implikasjoner og videre forskning

Jeg vil nå vurdere implikasjoner for teori og praksis, og se på hva studien har bidratt til å belyse. Jeg vil også ta for meg hva som kan være mulig videre forskning på feltet.

Jeg har i denne studien belyst et eksempel på hvordan strategisk teori er benyttet i praksis i en norsk bedrift. Det har fått fram i lyset hva som skjer på innsiden av dørene når det gjelder strategiarbeid i innkjøpssituasjoner. Man kan så se dette opp mot andre bedrifter, samt sammenlikne og lære. Dette kan føre med seg at flere som er i samme situasjon ser dette på en annen måte og kan være med på å få i gang en endringsprosess.

Denne undersøkelsen viser at det i en bedrift kan være lite kunnskap om teoretiske rammeverk og modeller rundt dette med strategi, samt at heller ikke ledelsen trenger å ha så stort fokus på å benytte seg av kjente modeller for strategi for å være en vellykket bedrift, noe jeg vil si Felleskjøpet er i det norske marked i dag.

I SAP litteraturen som Whittington skriver at ”praksiser” perspektivet er særegen i sin vekt på både intra- og ekstra- organisatorisk tilnærming (Whittington 2006). Dette er noe man kan finne igjen i Felleskjøpet. De har praksiser som både er internt, samt strekker seg eksternt, i form av kunder og leverandører som de jobber tett sammen med, og tar med i sitt strategiarbeid.

Det som er synd er jo at min undersøkelse slutter når det begynner å bli spennende. Forarbeidet er nå godt i gang, og prototyper i form av e-lærings kurs blir testet. Det er nå den viktige og krevende implementerings- og gjennomføringsdelen gjenstår, samt å se om noen år om det fungerer i praksis. Jeg har nå tatt for meg hvordan ting var før, hvordan planer var så gjemt bort i en skuff at man ikke orket å lete de fram, til oppstarten av en stor prosess hvor nye planer og modeller blir utviklet og testet. Det kunne vært spennende å videre følge denne bedriften både gjennom implementeringsfasen, men også sett hvordan dette ser ut om noen år. En annen mulighet er å ta for seg andre bedrifter, for eksempel i samme bransje, og brukt de samme hypotesene for så å sammenlikne resultater.

SAP er jo også relativt lite forsket på, og min studie går ikke i dybden av alle de ulike sidene ved dette perspektivet. Man kunne fokusert på for eksempel de uformelle episodene som Hendry og Seidl (2003) nevner i sin artikkel, og sett på hvilken påvirkning disse har på

strategien. Man kan også sette disse opp mot de mer formelle episodene og sett og analysert disse i en sammenheng.

Mens det er et økende antall studier som studerer SAP rammeverkets strateger, har disse studiene fortsatt fokus primært på ledelsesnivå (Jarzabkowski et al. 2007). Det er lite fokus på å undersøke hvordan de utenfor firmaet, for eksempel konsulenter, regulatorer, aksjonærer og forbrukere, er med på å forme strategi. Samtidig kan man trenge en bredere definisjon på hvem som er en strateg, noe som vil kunne utvide vår forståelse av hvilke flere aktører som bidrar til sosial gjennomføring av strategi. Slike studier kan gi analyser som kan belyse hvordan strategers personlige identiteter og erfaringer og de sosiale dynamikk der de er med bidra til å forme strategier (Jarzabkowski et al. 2007).

## DEL 6 - KONKLUSJON

Strategy as Practice er en relativt ny retning innen strategifeltet i verden i dag. Dette er en ny tankegang som er lite forsket på. Læren om strategi i praksis uteblir, og det er dermed interessant å se hva som faktisk skjer ute i bedriftene.

**I denne oppgaven vil jeg gjøre en utredning om hvordan strategi, med hovedvekt på innkjøp, utøves i en stor norsk bedrift, sett opp mot ulike teories syn på hvordan strategi skal praktiseres.**

For å besvare dette forskningsspørsmålet fikk jeg innpass i den store norske bedriften Felleskjøpet som er godt kjent og godt etablert i markedet i dag. Via intervjuer og observasjoner fant jeg ut at det var svært lite fokus på strategi når det kom til innkjøp. Jeg fant lite spor av modeller eller rammeverk som er godt kjent i norske skoler og lærebøker. De ansatte hadde liten innsikt i hva ledelsen drev med på feltet, og en sterk ”top-down tankegang” var lett å spore, dette selv om Felleskjøpet har en meget desentralisert struktur.

SAP tankegangen kunne man spore til en viss grad, men som ikke ble fokusert på. Grunnlaget ligger der, og er et stort potensiale for videre forskning.

Den store endringsprosessen de nå er i gjennom på innkjøpssiden jobbes det veldig mye med en helt ny strategitankegang som skal implementeres i hele organisasjonen, samt til leverandørene. Her ser man et sett av egenproduserte rammeverk som skal være grunnlaget for en ”ny tid” i Felleskjøpet Agri. I disse ser vi spor av ulike teories syn, samt et helt nytt konsept rundt dette med strategisk tankegang. Om planene og tankene fra denne prosessen holder seg oppe i sollyset og ikke ender i en skuff gjenstår å se!

## LITTERATURLISTE

- Bernhoft, A. B. K. & Hareide, L. (2011). Strategiprosessen-et påtvunget ritual? Strategiprosessen i praksis.
- Bjørnland, P. o. V. (2001). *WEB-logistikk - kap10-15*. Tilgjengelig fra: <http://web2.gyldendal.no/media/ga/Logistikk/kap10-15.pdf> (lest 20.01.2015).
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods 3e*: Oxford university press.
- Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2008a). S-A-P zapping the field. *Strategic Organization*, 6 (1): 107-112.
- Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2008b). Strategy as practice? *Strategic organization*, 6 (1): 83-99.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press. XIV, 463 s.
- Clearpath. (2008). Tilgjengelig fra: <http://www.clearpathusa.com/services/strategic-framework/> (lest 21.01).
- Folkestad, H. (1999). Om å gjøre Grounded Theory. *Avd. for helse og sosialfag. Høgskolen i Bergen. Upublisert manus*.
- Gisle, A. (2008). *Forskningsprosessen*. Holbergprisen. Tilgjengelig fra: [http://www.holbergprisen.no/images/materiell/2008\\_skole\\_elevkompendium.pdf -page=20](http://www.holbergprisen.no/images/materiell/2008_skole_elevkompendium.pdf-page=20) (lest 16.02.2015).
- Gunn, R. & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16 (5): 201-216.
- 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 (1): 175-196.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30 (1): 46-52.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl. 400 s.



- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage. VIII, 203 s.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60 (1): 5-27.
- Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2008). *USING STRATEGY TOOLS IN PRACTICE: AN EXPLORATION OF "TECHNOLOGIES OF RATIONALITY" IN USE*. Academy of Management Proceedings: Academy of Management. 1-6 s.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29 (11): 1391-1426.
- Jarzabkowski, P. & Paul Spee, A. (2009). Strategy - as - practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1): 69-95.
- Jarzabkowski, P., Chalkias, K., Kavas, M. & Elbasha, T. (2010). *SAP - Strategy as Practice International Network*. Tilgjengelig fra: <http://www.s-as-p.org/home> (lest 17.01.2015).
- Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2014). Strategy tools - in - use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal*.
- Johnson, G. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press. xiv, 244 s.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Harlow: FT Prentice Hall. XV, 313 s.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. & Pyle, S. (2011). *Exploring strategy: Text & cases*: Financial Times Prentice Hall Harlow.
- Jonge, J. d. (2006). *Analyzing the purchasing portfolio. Explanation of the Kraljic Model*. : 12manage The Executive fast track. Tilgjengelig fra: [http://www.12manage.com/methods\\_kraljic\\_model.html](http://www.12manage.com/methods_kraljic_model.html) (lest 06.02.2015).
- Juliussen, J. & Rugelsj en, B. (2012). *Fra innkjøpsstrategi til handling*. 10 utg. Innkjøp i fokus: PWC. Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/innkjop/innkjop-fra-innkjopsstrategi-til-handling.pdf> (lest 02.02.15).

- Kaplan, S. & Jarzabkowski, P. (2006). Using Strategy Tools in Practice-How Tools Mediate Strategizing and Organizing. *Advanced Institute of Management Research Paper* (047).
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*: s. 109-117.
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F. & Fjeldstad, Ø. D. (2012). *Grunnbok i strategi*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. 1 fil : EPUB s.
- March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic management journal*, 27 (3): 201-214.
- Pihl, R. & Vikøren, B. M. (2012). *Konkurransestrategi*: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/konkurransestrategi> (lest 26.01.15).
- Porter, M. E. (1976). *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*: Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies*. New York.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5 (2): 243-263.
- Roos, G. (2014). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforl. 482 s.
- Ryen, A. (2004). Ethical issues. *Qualitative research practice*: 230-247.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (2004). *Qualitative research practice*: Sage.
- Solli, P. O. (2014a). *Dette er Felleskjøpet Agri*: Fellerskjøpet Agri (Presentasjon 15.01.2015).
- Solli, P. O. (2014b). *Konserninnkjøp - FKA kompetansestige, Innkjøpsprosess*: Felleskjøpet Agri (15.01.2015).
- Spee, A. P. & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7 (2): 223-232.
- Stenfors, S., Tanner, L. & Haapalinna, I. (2004). Executive use of strategy tools: building shared understanding through boundary objects. *Frontiers of E-Business research*: 635-645.

- Sætrevik, A. B. (2008). Strategiske samarbeid-lønner det seg?: leverandørsamarbeid og innkjøpspolitikk med IKEA som case.
- Weele, A. J. (1994). *Purchasing management: Analysis, planning and practice*: Chapman & Hall.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29 (5): 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1 (1): 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27 (5): 613-634.

## VEDLEGG

### Intervjuguide

#### Innledning

- Presentasjon av meg selv
- Presentasjon av oppgaven
- Anonymt
- Konfidensielt

#### Generelt

- Mann/Kvinne?
- Hvilken posisjon har du i selskapet?
- Hvor mange år jobbet i Felleskjøpet?

#### Strategi

1. Hva legger du i fagområdet strategi (strategisk ledelse)?
2. Hvilke strategiverktøy/ strategimetoder har du benyttet?
  - i. Eks SWOT
    - 2.1 Hvordan ble disse benyttet?
    - 2.2 I hvilken sammenheng?
    - 2.3 Nytten av de?

Noen strategirammeverk som er mer nyttig enn andre?
3. Hvilke strategiverktøy er du kjent med?
  - 3.1 Hvilke rammeverk skulle du gjerne ha brukt i større grad?

Hvorfor?
4. Er det regelmessige møter/strategimøter/workshops el. Hvor strategi planlegges, diskuteres, utarbeides osv?

#### *Hvis ja:*

- Hvor ofte?
- Form på møtene? (Hvordan organiseres)
- Varighet?
- Lokalisering?
- Hvem er invitert? Toppledelsen, linjelederne...

- Hvor mange deltakere?
- Hensikt med møtene? Hva ønsker de å oppnå?
- Hvordan oppstår disse møtene? (reaksjonært eller planlagt)
- Er du selv med?
- Hvilke strategimetoder/strategirammeverk er vanlig å benytte på møtene?
- Hvordan reagerer deltakerne på møtene på bruk av de ulike strategiverktøyene/metodene?
- Hvilke effekter har dere hatt av disse møtene? (Lønnsomt / organisatoriske effekter etc?)
- Hvilke effekter skulle du ønske at de hadde men som det er vanskelig å oppnå?

***Hvis nei:***

- Hvorfor ikke?
- Planlegge å gjennomføre jevnlig møter?

5. Skulle du ønske at det var strategimøter oftere?  
Hvorfor?

6. I hvilken grad benytter dere egenproduserte strategirammeverk / strategimetoder?  
(Dvs strategimetoder som ikke kommer fra konsulentselskaper eller som er direkte kopiert fra strategilitteratur)

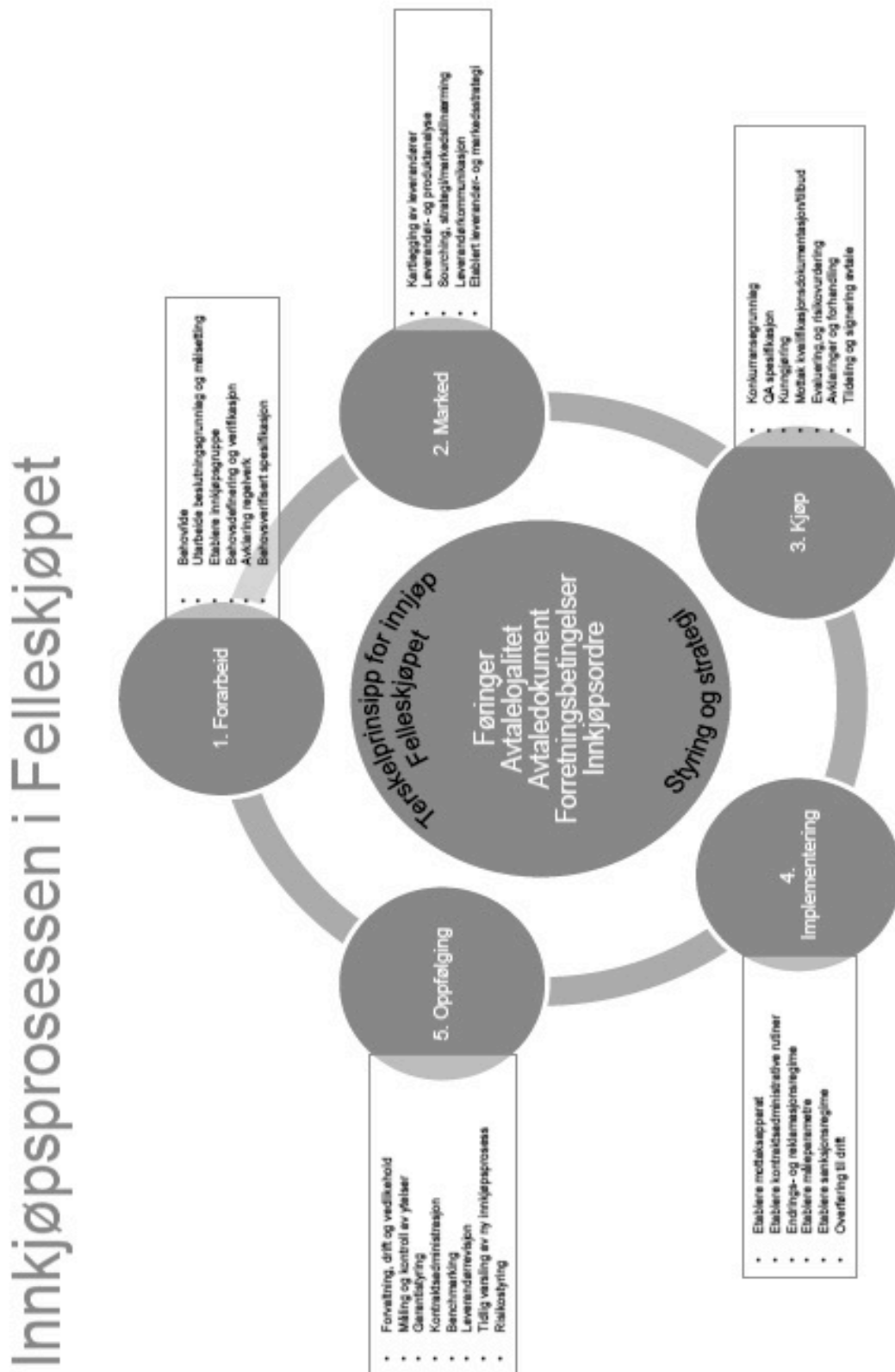
6.1 (***Hvis ja***) Hvilken nytte/erfaringer har dere med disse sammenliknet med rammeverk fra strategilitteraturen/konsulentrapporter?

Hvorfor?

6.2 I hvilken grad er deres strategirammeverk / strategimetoder en blanding av andre strategirammeverk/metoder?

- Hvorfor er det slik?

# Innkjøpsprosessen i Felleskjøpet







Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)