

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Peder Songedal, Jens Olav Sandkjær og Knut Fjellstad

---

Hvordan jobber norske bedrifter med strategi  
i en tid med raske endringer?

---

Dato: 15. mai 2019

Totalt antall sider: 152

# FORORD

Denne oppgaven skrives som den avsluttende del av MBA-studiet på Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Temaet for oppgaven er *hvordan jobber norske bedrifter med strategi i en tid med raske endringer*. Temaet ble valgt med bakgrunn i et ønske om å undersøke om norske bedrifter jobber slik akademisk teori tilsier, samt hvordan store endringer og presset man ser både i markeder og i forhold til lover og regulativer har innvirkning på strategiarbeidet.

Erfaringer fra prosessen med oppgaven, hvor vi har jobbet i gruppe på tre forskjellige lokasjoner, med veileder i Bodø, og det endelige resultatet er viktig kunnskap vi kan ta med oss videre i arbeidslivet.

Først ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Prodekan Frode Soelberg ph.d.. Dine konstruktive tilbakemeldinger, verdifulle råd og inspirasjon når vi trengte det, igjennom hele prosessen setter en høy standard for hvordan en veileder bør jobbe. Videre retter vi en stor takk til vår alle informantene som tok seg tid til å bli intervjuet, uten deres kunnskap og vilje til å dele kunne vi ikke laget denne oppgaven. Vi vil spesielt takke Nina Ronnes ph.d. og Bengt Peder Otterås for gode råd og innspill. De siste månedene før innlevering har vært svært hektiske og vi ønsker å takke våre familier og nære for arbeidsro og støtte. Flere personer enn vi kan nevne har bidratt med viktig støtte i arbeidet, og fortjener en stor takk.

Til slutt ønsker vi å takke våre arbeidsgivere og kollegaer. Uten deres velvilje hadde vi ikke kunnet gjennomføre MBA studiet på en så god måte. Spesielt viktig er det at vi har fått tid og fleksibilitet i en allerede presset arbeidshverdag, slik at vi har kunnet fullføre forskningen.

Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten noen av dere!

Oslo, Randaberg og Bergen, mai 2019

Peder Songedal, Jens Olav Sandkjær og Knut Fjellstad

# SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg hvordan norske bedrifter jobber med strategi i en tid preget av store og raske endringer. Oppgaven prøver å belyse hvordan strategiarbeidet foregår, hvilke utfordringer bedriftene opplever og hvordan bedriftene ser utviklingen i strategiarbeidet.

Strategi er et stort fagfelt som har vært studert siden midten av 1900-tallet. Mange av teoriene som brukes er av eldre dato, og det har derfor vært interessant å se om norske bedriften jobber etter de samme verktøy, metoder og prinsipper som teoriene tilsier.

Utvalget i undersøkelsen består av 11 informanter som hver på sin måte har vært med å belyse problemstillingen. Gjennom intervjuer har målet vært å få en dypere forståelse av hvordan bedrifter jobber med strategi, og hvordan de responderer på de store og raske endringer man ser i markeder og samfunnet som helhet.

Funnene viser at strategiers tidshorisont reduseres som følge av at endringer i omgivelsene skjer raskere og raskere. Videre er det interessant å se at selv om bedriftene til en viss grad følger logikken som ligger til grunn for de akademiske verktøyene, så er den verktøybruken i bedriftene svært varierende og ofte liten. Bedriftene har i mange tilfeller laget sine egne verktøy og arbeidsmetoder.

Informantene har gitt beskrivelser av hvordan spesielt eksterne endringer fører til at bedriftene må gjøre endringer, og at disse endringene har en sterk påvirkning på bedriftenes strategivalg. Informantene beskriver dette som noe de bare må forholde seg til. Flere av våre informanter omtaler det vi kan anta er eksternt press fra konkurrenter og myndigheter som muligheter og ikke press eller tvang.

Når det gjelder tvungne og feilslåtte endringer opplevde vi at det var vanskelig å få informantene til å snakke fritt og åpent, selv om alle var enige i at feil var noe som skjedde i alle bedrifter. Vi ser også at det er lite analyse av effekten av strategi, noe som gjør det vanskelig å diskutere effekten av de strategiske valgene bedriftene tar.

Oppgaven har sine begrensninger og må ikke anses som en komplett analyse, men vi håper og tror at den kan være et relevant bidrag til utviklingen av ny forskning innen området strategiutvikling.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
1.1	AKTUALISERING .....	1
1.2	PROBLEMSTILLING.....	3
1.2.1	AVGRENSING.....	3
1.3	OPPGAVEN STRUKTUR .....	4
<b>2</b>	<b>STRATEGISKE ENDRINGER – ET BAKTEPPE.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>9</b>
3.1	MISJON .....	9
3.2	VISJON.....	10
3.3	STRATEGI .....	10
3.4	TAKTIKK .....	12
3.5	MINTZBERGS 5 P-ER .....	12
3.6	ENDRINGER OG OMSTILLINGER.....	13
3.7	SWOT.....	15
3.8	LEAN STARTUP .....	16
3.9	SATISFIERING .....	16
3.10	VÅRT ROLLESPILL TIL DAGLIG .....	17
3.11	BUSINESS MODELL CANVAS.....	18
3.12	ANDRE VERKTØY OG METODER.....	18
3.12.1	MCKINSEYS 7S.....	18
3.12.2	SCENARIOANALYSE .....	18
3.12.3	SCRUM.....	19
3.13	LITTERATURSØK.....	19
<b>4</b>	<b>FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....</b>	<b>21</b>
4.1.1	DESKRIPTIV, EKSPLOLATIV OG KAUSAL FORSKNINGSDESIGN.....	21
4.1.2	KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE .....	22
4.1.3	GROUNDED THEORY .....	23
4.1.4	FENOMENOLOGI.....	26
4.2	DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET.....	27
4.2.1	DATAINNSAMLINGSTEKNIKK.....	27
4.2.2	INFORMANTER OG REKRUTTERING .....	28
4.2.3	TILGANG OG FAKTISK UTVALG AV INFORMANTER .....	29
4.2.4	FØR INTERVJUET.....	29
4.2.5	INTERVJUGUIDE .....	31

4.2.6	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE .....	32
4.2.7	ETTER INTERVJUET.....	33
4.3	BEHANDLING AV DATA .....	34
4.3.1	TRANSKRIPSJON AV DATAMATERIALE. ....	34
4.4	DATAANALYSEN OG TOLKNINGSARBEID. ....	35
4.5	KVALITET I KVALITATIV FORSKNING .....	38
4.6	REFLEKSJON OVER EGEN ROLLE SOM FORSKER.....	39
4.7	KRITISK REFLEKSJON OVER VALGT DESIGN OG METODE .....	40
4.8	ETISKE PROBLEMSTILLINGER.....	41
<b>5</b>	<b>INFORMANTER.....</b>	<b>43</b>
5.1	MESHCRAFTS AS – PAAL CHRISTIAN MYHRE .....	43
5.2	AGREE2 NORWAY AS - TERJE FLADSETH .....	43
5.3	SERVEBOLT AS – THOMAS AUDUNHUS .....	44
5.4	SPAREBANK 1 SR-BANK - JAN SKOG RØNNINGEN .....	44
5.5	FANA SPAREBANK – MARIANNE WIK SÆTRE.....	44
5.6	SBANKEN - MARIUS FORTUN BIRKENES .....	45
5.7	AGDER ENERGI – STEFFEN SYVERTSEN .....	45
5.8	POLAR KRAFT AS – HEROLD MYRLAND .....	45
5.9	NORWEGIAN AIR ARGENTINA – OLE CHRISTIAN MELHUS .....	46
5.10	IKT – NORGE - FREDRIK SYVERSEN.....	46
5.11	SKRETTING – ERLEND SØDAL .....	46
<b>6</b>	<b>RESULTATER (NODER).....</b>	<b>47</b>
6.1	BESKRIVELSE AV DATAMATERIALET .....	47
6.1.1	HØVEDFUNN.....	48
6.1.2	TEMA SOM ER VALGT Å BESKRIVE OG ANALYSERE VIDERE ER .....	48
6.1.3	TEMAER MED INITELL KODING .....	49
6.2	BRUK AV VERKTØY I STRATEGIARBEIDET .....	51
6.2.1	SWOT BENYTTES I BETYDELIG GRAD.....	51
6.2.2	VERKTØY SOM BRUKES I STRATEGIARBEIDET .....	52
6.3	EMPIRI I STRATEGIARBEID.....	55
6.3.1	KUNNSKAPSGRUNNLAG OG INFORMATION OVERLOAD .....	55
6.3.2	DET ER EN KLASSISK NORSK EGENSKAP Å HA GOD MAGEFØLELSE.....	57
6.3.3	BESLUTNINGSGRUNNLAG, JUKS ELLER FAKTA?.....	58
6.4	TIDSHORISONT I STRATEGIARBEIDET.....	59
6.4.1	TIDSHORISONT .....	59
6.4.2	ENDRINGSHASTIGHET .....	61

6.4.3	FREMTIDIG STRATEGIARBEID .....	62
6.5	GJENNOMFØRING AV STRATEGI .....	63
6.5.1	IKKE ALLE STRATEGIER IMPLEMENTERES .....	63
6.5.2	IMPLEMENTERING AV STRATEGI .....	64
6.6	BEDRIFTENS ENDRINGSVILJE OG ENDRINGSEVNE .....	69
6.6.1	ENDRINGSEVNE; EN DYD AV NØDVENDIGHET .....	69
6.6.2	GOD ENDRINGSLEDELSE RESULTERER I ENDRINGSVILJE .....	69
6.7	HVORDAN FORHOLDER BEDRIFTENE SEG TIL FEILSLÅTTE STRATEGIER OG TVUNGNE ENDRINGER? .....	72
6.7.1	FEILSLÅTT STRATEGI .....	72
6.7.2	LITE EKSEMPLER PÅ FEILSLÅTT STRATEGI .....	73
6.7.3	TVUNGNE ENDRINGER .....	74
6.7.4	ER INFORMANTENE LITT VEL POSITIVE? .....	75
6.8	BEDRIFTENS SYN PÅ VERDI AV STRATEGIARBEID .....	76
6.9	HVORDAN JOBBER BEDRIFTER MED STRATEGI? .....	78
6.9.1	STRUKTUR OG PROSESS .....	78
6.9.2	UTFORDRINGER MED STRATEGIARBEIDET .....	80
6.9.3	STRATEGI ELLER TAKTIKK .....	80
6.9.4	INTERNE RESSURSER OG MEDVIRKNING .....	81
6.9.5	EKSTERNE RESSURSER .....	82
6.9.6	ØNSKET SITUASJON .....	83
<b>7</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>84</b>
7.1	BEDRIFTENS BRUK AV VERKTØY I STRATEGIARBEID .....	84
7.1.1	ANDRE VERKTØY SOM ER I BRUK .....	91
7.1.2	BRUK AV VERKTØY I TIDEN SOM KOMMER .....	92
7.2	TIDSHORISONT – STRATEGIENS LEVETID .....	93
7.3	EMPIRI I STRATEGIARBEIDET BYGGER PÅ .....	99
7.4	FEILSLÅTTE OG TVUNGNE ENDRINGER OG HVITMALINGEN AV DISSE .....	102
7.4.1	FEILSLÅTT STRATEGI .....	102
7.4.2	TVUNGNE ENDRINGER .....	105
7.4.3	Å SNAKKE OM FEILSLÅTTE STRATEGIER OG TVUNGNE ENDRINGER .....	106
7.5	HVORDAN JOBBER BEDRIFTER MED STRATEGI? .....	107
<b>7.5.1</b>	<b>NÅTID .....</b>	<b>107</b>
<b>7.5.2</b>	<b>FREMTID .....</b>	<b>109</b>
7.6	BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING .....	111

7.7	ET OVERORDNET PERSPEKTIV .....	114
<b>8</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>117</b>
8.1	OPPGAVENS BEGRENSNINGER.....	119
8.2	KVALITET PÅ STUDIEN .....	119
8.3	VIDERE FORSKNING .....	120
<b>9</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>122</b>

## TABELLOVERSIKT

TABELL 1:	INTERVJUER.....	32
TABELL 2:	TEMAER MED INITIELL KODING.....	49

## FIGUROVERSIKT

FIGUR 1:	4 TYPER STRATEGISK ENDRING.....	14
FIGUR 2:	CONSTRUCTING GROUNDED THEORY.....	24
FIGUR 3:	STEGVIS DEDUKTIV INDUKTIV METODE.....	25

## VEDLEGG

VEDLEGG A:	PROSJEKT MELDT TIL NSD
VEDLEGG B:	INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER
VEDLEGG C:	SAMTYKKEERKLÆRING
VEDLEGG D:	INTERVJUGUIDE
VEDLEGG E:	NVIVO CODEBOOK – MBA

# 1 INTRODUKSJON

I denne oppgaven ser vi nærmere på strategiske endringer og hvordan norske bedrifter arbeider med strategi for å være konkurransedyktige i et stadig endrende marked. I oppgaven legges det særlig vekt på den økte takten med eksterne faktorer som legger press på bedrifter, og nærmest tvinger bedriftene til å endre strategien for å tilpasse seg konkurrenter og regulative endringer. Forskningsområdet omfatter bank, startups, etablerte teknologiske organisasjoner og tradisjonelle bedrifter som har opplevd stor endring. Vi vil se på hvordan de tilpasser seg sin strategi.

## 1.1 AKTUALISERING

Strategi har en flere tusen års historie som en militær disiplin, og kommer fra det greske ordet *strategós* som betyr hærfører (Store Norske Leksikon, 2018). Strategi som en bedriftsøkonomisk disiplin slik vi kjenner den i dag, er et relativt nytt fag med en historie tilbake til ca. 1965 hvor mange bedrifter merket en økt konkurranse (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 11). Mye av grunnlaget for dette er at transport ble enklere, og dette ble forsterket når den digitale tidsalderen begynte. Før var det slik at hvis man kunne håndtere de lokale ressursene godt, var det mulig å oppnå en høyere fortjeneste enn konkurrentene som befant seg i nærmiljøet, eller i beste fall noen kilometer eller mil unna (Krokan, 2015, s. 22-23). Det var således en helt annen konkurransesituasjon tidligere, og behovet for strategi var langt mindre. Denne utviklingen har akselerert, og i dagens handels-, teknologi- og kunnskapssamfunn er konkurransesituasjonen en helt annen; vi konkurrerer med hele verden. Utviklingen de siste 40-60 årene er noe av grunnlaget for hvorfor norske bedrifter og organisasjoner står overfor nye utfordringer i arbeidet med strategi og endringer. Tradisjonelt har mange selskaper laget strategier med et 3-5-10 års perspektiv, og for mange har dette fungert godt. Men det er flere eksterne faktorer som skaper press på strategier, spesielt en økende takt med *regulative*, *markedsmessige* og *disruptive* endringer som gjør at nye markeder oppstår. Alt dette gjør at firmaets strategi ikke lenger gir den langsiktige verdien man ønsker av den (Roos et al., 2015, s. 81). Noen av utfordringene kommer fra en sterkere globalisering av handel, hvor mange bedrifter etablerer seg i lavkostland for å kunne redusere kostnader og skattebyrde. Videre er det en teknologisk utvikling som går raskere enn noensinne og produktens livssyklus er kortere, noe som igjen medfører endringer i både hvordan handel drives og hvem som har den største konkurransekraften (Roos et al., 2015, s.



74). Her opplever norske bedrifter konsekvenser av et internasjonalt marked som lever i stor grad etter en frikonkurranseteori, hvor pris og produkt vil være i likevekt (Supphellen, Thorbjørnsen & Troye, 2014, s. 68). I tillegg til dette, og kanskje som en konsekvens av den teknologiske utviklingen, kommer det nye lover og forskrifter som regulerer hvordan bedrifter opererer (Roos et al., 2015, s. 24).

*“Dagen i dag er den mest kompliserte og komplekse dagen i ditt liv. Samtidig er det den minst kompliserte og komplekse dagen i resten av ditt liv”. (Adm dir i Google Norge, Jan Grønbeck) (Nygard-Hansen, 2016).*

I Norge ser man i dag at teknologisk utvikling nå medfører nye reguleringer. Spesifikt kan man i dag se at det kommer nye reguleringer som skal sikre personvernet, GDPR, og innen bankbransjen får man nye regler som gjør at bankene må gi fra seg kundedata til tredjepart hvis kundene krever dette, PSD2. Slike nye reguleringer kommer man seg ikke unna, og de vil endre konkurransebildet. Informasjon som tidligere var en stor del av firmaets konkurransekraft, blir nå enten svekket eller tilgjengeliggjort for andre. I en slik situasjon må firmaene tenke igjennom den nye situasjonen og hvordan man skal møte den. Og slike endringer skjer oftere enn før.

Disse eksterne faktorene kan føre til at en bedrift må tilpasse seg og implementere en strategi som er langt fra optimal eller ønsket av bedriften, man får således en tvungen strategisk endring. Strategier kan lett bli reaksjoner på eksterne faktorer og ikke et verdifullt kart som staker ut veien for videre drift.

Hvordan jobber bedrifter med slike utfordringer? Ender strategi opp med å bli en mer agil og levende prosess, og ikke et langsiktig dokument som viser hvor man skal? Bør selskaper ha en strategi for tvungne strategiendringer?

Hvis bedrifter er altfor endringsvillig kan de lett gjøre for mange endringer og miste fokuset, så hvordan avgjør man når en bedrift må følge en ekstern tvungen faktor og når står man på den strategien man har, og jobber videre?

Hvordan griper man an disse situasjonene, og hvordan kan man på best mulig måte endre strategiene slik at man fortsatt kan drive virksomhet med sunn økonomi? I oppgaven undersøkes det hvordan virksomheter i Norge endrer seg i takt med verdensbildet og deres markeder, og hvordan de jobber med strategiene sine.

## 1.2 PROBLEMSTILLING

I innledningen og aktualiseringen omtales det at mange bedrifter i dagens Norge står overfor flere utfordringer når de skal endre eller velge strategi. Det fokuserer også på om disse strategiendringer er frivillig eller ikke.

Hovedproblemstilling for denne studien er:

*“Hvordan jobber norske bedrifter med strategi i en tid med raske endringer?”*

Samtidig ønsker vi svar på følgende forskningsspørsmål:

- *“Hva gjør man når man er tvunget til å endre strategi?”*
- *“Hva er de største utfordringene i arbeidet med strategi?”*
- *“I hvilken grad har ekstern påvirkning endret bedriftens strategi?”*
- *“Hvordan tror bedriften at fremtidig arbeid med strategi vil være?”*

Disse spørsmålene legger grunnlaget for intervjuguiden (vedlegg D).

Oppgaven legger spesielt vekt på utfordringene som oppstår når selskaper må endre strategi grunnet eksternt press. Dette kan være regulative-, teknologiske- eller konkurransemessige endringer.

### 1.2.1 AVGRENSING.

Oppgaven ser på hvordan norske bedrifter arbeider med strategi i en tid hvor endringer kan skje raskt, og ofte uventet. Dette er en oppgave med begrenset tid til rådighet, da alle tre forfatterne er i full jobb ved siden av studiene. Derfor er utvalget av informanter begrenset til 11 bedrifter. Informantene i denne undersøkelsen er personer som enten er ledere i bedriften, eller er i en posisjon hvor de jobber direkte med strategi og strategikutvikling. De informantene vi ønsker er svært opptatte mennesker som vi har begrenset tilgang til, og intervjuene måtte gjennomføres på ca. en time.

Oppgaven er avgrenset til områdene bank, startups, etablerte teknologiske organisasjoner og tradisjonelle bedrifter. Disse bedriftene vil kunne gi et godt bilde på hvordan både eksisterende/gamle bedrifter opererer i en ny virkelighet og hvordan nyetableringer bruker de muligheter de raske endringene som er i markedene. Teknologibedrifter vil kunne gi oss

innsikt i både eget arbeid med strategi, samt at de muligens kan gi oss mer innsikt i hvordan kundene deres reagerer på endringer ved hjelp av ny teknologi.

Studien er gjennomført som en kvalitativ studie ved bruk av semi-strukturerte intervju. Forskningen er inspirert av grounded theory og fenomenologi. Oppgaven har av plasshensyn et begrenset teorikapittel.

### 1.3 OPPGAVENS STRUKTUR

Denne oppgaven er bygd opp som en tradisjonell undersøkelse, for å skape en god struktur som følger leseren gjennom hele oppgaven. Den er delt opp i introduksjon, strategiske endringer - et bakteppe, teoretisk rammeverk, forskningsdesign og metode, informanter, resultater, diskusjon, avslutning, litteraturliste og vedlegg.

Oppgaven består av 8 kapitler. Innledningsvis i kapittel 1 blir oppgavens tema presentert. Her blir det gjort rede for hvorfor strategiendringer er interessant og aktuelt både for bedrifter og forskningsmessig. Deretter presenteres problemstillingen, *“Hvordan jobber norske bedrifter med strategi i en tid med raske endringer?”*, forskningsspørsmål og oppgavens avgrensinger.

I kapittel 2 blir et bakteppe for de strategiske endringer brakt frem. Her ønsker vi å få frem noen av de utfordringene bedriftene møter, og kommer med noen forklaringer og eksempler.

I kapittel 3 gjennomgås oppgavens teoretiske rammeverk. Her presenteres teorier rundt strategi, endring og noen av verktøyene som er brukt av informanter eller referert til i diskusjonen.

Kapittel 4 vil det innledningsvis bli presentert valg av forskningsdesign og metode, så presenteres vår arbeidsmetode. Videre følger vi prosessens utvikling med utvalg av informanter, utvikling av intervjuguide, hvordan intervjuene ble gjennomført og transkriberingen. Så presenteres metode for koding og analyse.

I kapittel 5 presenteres de forskjellige informantene og bedriftene de representerer.

I kapittel 6 presenteres kodene og hvordan vi har kommet frem til dem før de empiriske funnene legges frem i hovedtemaene som ble utviklet under kodeprosessen.

Kapittel 7 er diskusjonsdelen og har som formål å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene. Her drøfter vi de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket med utgangspunkt i de åtte hovedtemaene fra kapittel 6 som her er kondensert til fire temaer. Videre forsøkes de fire forskningsspørsmålene besvart før vi trekker det sammen til en besvaring av problemstillingen. Til slutt ser på problemstillingen i et overordnet perspektiv, og trekker noen lange linjer.

I kapittel 8 er det en avslutning hvor vi prøver å presentere en kortfattet helhet av vår forskning og noen av våre tanker. Videre blir det gjort en vurdering av oppgavens begrensinger, kvaliteten på studien og videre forskning.

Gjennom hele oppgaven er det blitt drøftet for å få frem flere sider av problemstillingene, og sett opp mot forskjellige teoretiske perspektiv med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål.

## 2 STRATEGISKE ENDRINGER – ET BAKTEPPE

I de siste tiårene har vi sett en sterk globalisering av handel og teknologisk fremgang som har medført blant annet at en del arbeidsoppgaver som før ble gjort av mennesker når blir gjort av maskiner. Man har fått en annen arbeidsdeling i verden, som nevnt i *Aktualisering*. Manuelt arbeid er flyttet til land som har billig arbeidskraft, industriproduksjonen flyttes fra vesten til framvoksende økonomier som India og Kina, mens i vesten har man sett en vekst i teknologiske og tjenesteytende næringer.

Norge har vært med på den sterke teknologiske fremgangen som man har sett i vesten. Teknologiske løsninger som man ser på som naturlige og en del av dagliglivet i dag, var for ikke mange årene sine nesten utenkelige. Selv om man kan trekke linjene for dagens internett tilbake til et prosjekt fra det amerikanske forsvarets forskningsavdeling DARPA på 1960-tallet, så ble ikke internett dominerende kommunikasjonsform før på midten av 1990-tallet (Wikipedia.org, u.å.). Internett, og utviklingen av det, er bare en del av den teknologiske utviklingen man har sett de siste tiårene, men viser hvor fort utviklingen går. Vi ser stadig nye teknologiske løsninger. Noen gir helt nye produkter og markedsområder, mens andre konkurrerer på eksisterende markeder.

Internett er en viktig del av den utviklingen vi ser i verden i dag. Informasjon er lettere tilgjengelig for en stadig større gruppe mennesker, noe som fører til økt kunnskap og muliggjør at flere kan konkurrere på en stadig mer globalisert markeds plass. Man kan se land som Kina som har brukt denne informasjonen til å kopiere vestlige produkter, og har etter hvert opparbeidet seg nok teknologisk kunnskap til å lage nye produkter som er av god kvalitet. Med en stor arbeidsstyrke som jobber mye og billig blir vestlige land forbigått innen industriproduksjon.

Klaus Schwab, grunnlegger av og leder Verdens økonomiske forum, har definert “*Den fjerde industrielle revolusjon*”. Dette er den siste av fire teknologiske og fundamentale industrielle omveltninger, hvor digitale teknologier smelter sammen med fysiske, biologiske og økonomiske systemer (Manpower.no, u.å.). Vi er nå inne i denne revolusjonen, og vi kan se det skjer omveltninger for mange industrier og teknologier.

Det er å lett starte nye selskaper i dag, lettere enn noen gang før. Med en god ide kan man konkurrere lokalt og globalt, og ta markedsandeler fra etablerte selskaper. Både informasjon og datakraft er tilgjengelig.

En av bransjene vi ønsker å se nærmere på er bank. Her har man sett en stor endring de siste årene, med både nettbank og mobilbank. Bankene har måttet endre måten å jobbe på, blant annet ved å kutte bankkontor. Nå er det nye utfordringer for bankene. Det vokser frem nye fintech-bedrifter som ønsker å ta en del av bankenes markeder og dermed inntjening, og vi ser at store internasjonale selskaper som Apple og Google ønsker å bruke sin informasjonstilgang til å komme seg inn på bankmarkedet med Apple Pay og Google Pay (Knudsen, 2019).

Apple og Google er gode eksempler på bedrifter som har begynt med forretningsområder hvor de har klart å samle inn mye data om mennesker og preferanser, som de i neste omgang bruker til å gå inn på nye forretningsområder. Selskapene er gode på datainnsamling og algoritmer, og tilegner seg den kunnskapen de har behov for i de nye markedene. De er rett og slett med på å forme markeder.

De store endringene man ser basert på økonomi medfører også regulative endringer. I mange tilfeller henger regulativer etter den teknologiske utviklingen, og må sette begrensninger. Et eksempel på dette er personvernforordningen, også kjent som GDPR. Denne forordningen skal være med på å bedre enkeltpersoners mulighet for å kontrollere personopplysninger. GDPR medfører at bedrifter i mange tilfeller må endre måten de behandler personopplysninger på, og må tilrettelegge for tilgang og sletting av opplysninger. For bedriftene vil dette være en stor begrensning (Wessel-Ass & Ødegaard, 2018, s. 6).

Et annet eksempel som gjelder banknæringen er betalingstjenestedirektivet, også kjent som PSD2. Dette direktivet regulerer betalingstjenester innen EU. Målsetningen her er å fremme konkurranse i markedet for betalingstjenester, fremme innovasjon, styrke sikkerhet for nettbetalinger og tilgang til konto. Videre ønsker man å bedre samhandling mellom ulike aktører og harmonisere regelverket i EU (Finansnorge.no, 2019). PSD2 vil være en utfordring for bankene da det blant annet åpnes for at kunder skal kunne dele sin bankinformasjon med andre aktører, og nye tjenester vil komme. Dette er både en mulighet, men definitivt også en trussel for bankene.

Det er naturlig å tenke at de store og raske endringene man ser blant annet i teknologi og regulativer er med på å skape mer uforutsigbarhet for bedrifter. Dette er endringer som bedrifter møter enten de ønsker det eller ikke. De må tilpasse seg et globalt skifte i marked, med regler som ofte passer best for store aktører. Selv om mange ser på dette som muligheter er det nærliggende å tro at dette ikke er noe alle ønsker. De føler seg tvunget til å tilpasse seg markedsendringer og nye regulativer. Med dette som bakteppe ønsker vi å se på hvordan det

jobbes med strategi i norske bedrifter. Er det den tradisjonelle akademiske strategiprosessen som fremdeles råder, eller er det nye måter å tenke og jobbe på?

### 3 TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapittelet omhandler enkelte av teoriene vi har brukt for å belyse problemstillingen på en best mulig måte. Det er mindre ny teori innen temaet strategiske endringer, men vi har anvendt noe av det vi har funnet, sammen med mer klassisk teori innen strategisk tenkning. Dette er en masteroppgave hvor tiden er begrenset og det teoretiske rammeverket ikke er hovedfokus siden oppgaven gjennomføres inspirert av *grounded theory* og *fenomenologi*. Det er svært mange teorier vi skulle ønske å omtale, og de vi har omtalt er ikke like utfyllende som vi skulle ønsket. Ledelse og *endringsledelse* har vi bevisst valgt å tone sterkt ned i oppgaven, men der finnes mye spennende teori rundt *endringsvilje*, *endringskapasitet* og *innovativ ledelse*. Dette er teoretisk spennende emner det dessverre ikke er plass til. Klassiske teorier som Porter, Ansoff, *BCG*, langsiktig planlegging fra 1960 tallet, *PESTEL*, *VRIO* og nyere teorier som *Disruptive innovation*, *Balanced Scorecard*, *Blue Ocean* og *Design Thinking* er bare noe få av de mange teorier som fortjener å bli presentert her, men som er utelatt av plasshensyn.

#### 3.1 MISJON

Noen virksomheter har et ønske om å stadfeste hensikt og mål i et større perspektiv. Dette har ført til at flere bedrifter lager misjoner, der de definerer sin rolle i samfunnet. Disse misjonene er med å bygge grunnlaget for virksomhetens strategi.

“*Misjon er større enn å skape verdier for egen virksomhet og virksomhetens eiere*”. (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 252)

I motsetning til *visjon*, som i utgangpunktet skal være kort, så er ofte en misjon litt lenger. Misjon skal i mange tilfeller være med å gi retning i f. eks. strategien. Den brukes også av mange på eksempelvis hjemmesider og brosjyrer, for på den måten å opplyse kunder og andre lesere om virksomhetens engasjement. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 257) understreker at offentlige og større private virksomheter er de som oftest ønsker å understreke sitt engasjement med en *misjon*.



## 3.2 VISJON

Mange henviser til at visjon er en viktig del av strategi. “*Visjon betyr egentlig drømmebilde*” (Roos et al., 2014, s. 47). I strategisammenheng i næringslivet skal visjon være noe en virksomhet å strekke seg etter, i felleskap.

Visjon skal altså være noe engasjerende, en helhet som virksomhet jobber mot. En god *visjon* bør inneholde noe som motiverer og samler bedriften, for å gjennomføre denne prosessen. Det er fordel om den er lett å huske, og da bør den være kort. Det er også at den positivt at den kan knyttes til bedriften, eksternt. “*Visjon fremstår som troverdig eksternt, og har skapt energi til ekstra innsats internt*” (Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T., 2015, s. 257). Det eksterne aspektet skal også “*understreke virksomheten i et samfunnsperspektiv*” (Roos et al., 2014, s. 47). Dette for å forankre seg i omgivelsene og vise samfunnsmessig engasjementet og tilhørighet, utover bransjen virksomheten er en del av.

*Visjoner* bør også ha en grad av tidløshet, for å sikre en kontinuitet i bedriften. Denne langsiktige forankringen av visjoner viktig, slik at en ikke lar kortsiktige perspektiv ligge til grunn når man skal vurdere lønnsomhet (Roos et al., 2014, s. 49).

## 3.3 STRATEGI

*“Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.”*  
(Johnson et al. referert i Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 252).

Bedrifter og organisasjoner er opprettet for å løse en eller annen oppgave eller for å fylle en funksjon, som danner grunnlaget for organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 36). En strategi skal gi fordelaktig retning for virksomheten slik at den kan nå sitt mål. For å kunne gjøre det bør den inneholde momenter for å gjennomføre dette. Det finnes mange måter å anvende strategi på, og derfor vil disse momentene variere i grad og type. Men typiske momenter kan være eksempelvis mål, økonomi, andre ressurser og framtidsutsikter. En strategi består således av en rekke planlagte tiltak som er fastsatt og som blir vedtatt for å oppnå et mål (Roos et al., 2014, s. 12).

For å finne frem til riktige momenter, er det vanlig å starte med en strategisk analyse. Resultatene av denne analysen gir grunnlaget for å ta de riktige strategiske valgene, som

passer for bedriften og de som leder den. Deretter implementeres denne i bedriften, og den blir en del av virksomheten.

Det finnes flere definisjoner på hva strategi er, og derfor også mange måter å anvende dette på. Flere av variantene blir kartlagt i diverse verktøy, som f. eks. Mintzberg 5 P-er. Mange strategiverktøy har blitt til, ofte som et resultat av en problemdrevet forskning (Løwendahl & Wenstøp, 2011, s. 161). Med dette menes at forskningen og utviklingen på feltet i stor grad er et resultat av reelle problem og utfordringer fra organisasjons- og næringsliv. *“I noen tilfeller blir da forskningen fokusert mot teori- og modell-utvikling – eller enkelt sagt: Bedre verktøy for praktikere”* (Løwendahl & Wenstøp, 2011, s. 161).

Historisk sett har denne måten å planlegge på vært langsiktig. I større grad snakkes det nå om strategier med kortere horisont. Flere og flere definerer også strategi som en plan, uten helt å ta over seg langsiktigheten i definisjonen. Strategifaget har gjennomgått flere store endringer de siste 50 – 60 årene man har gått fra langsiktig planlegging på 60 tallet via strategisk ledelse og senario planlegging til dagens agile strategier (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 284).

Begrepet strategi blir også stadig mer benyttet i tilfeller der man hadde beskrevet det aktuelle fenomenet som en *taktikk* før.

Det finnes i litteraturen mange forklaringer og varianter av strategi. I følge Yves Doz (referert i Bengtsson & Skärvad, 1988, s. 17) så finnes strategier i alle selskaper, selv de selskapene som selv sier de ikke har noen strategi, det finnes kun mer eller mindre *eksplisitt strategi*. Det samme hevder Gluck et al. (referert i Bengtsson & Skärvad, 1988, s. 17) hvor han støtter seg på funn fra McKinsey & Co som viste at selv store firmaer hevder de ikke har noen strategisk plan eller formelle strategier. Mange av disse foretakene støttet seg på budsjettering og prognosevirksomhet. Man ser så en utvikling først med *Beyond Budgeting*, og i den senere tid hvor noen bedrifter slutter helt med budsjett. Om denne tankegangen uttaler Kuvaas (referert i Klingenberg, 2014) *“Beyond budgeting prinsipper samsvarer veldig godt med motivasjonsforskning om hva som er effektiv ledelse”*. Bengtsson og Skärvad (2011, s. 20) hevder at en strategiplan er bare en av fire måter å tenke rundt strategi. De mener man også skal vektlegge den strategiske tankegangen, den strategiske beredskaps og beslutningskraften, og til sist den organisatoriske læringen. Hvordan disse aspektene sammen med en økt endringstakt som påvirker bedrifters strategi, kan være blant næringslivets største utfordringer i den kommende tid.

### 3.4 TAKTIKK

Begrepet er hentet fra militært vokabular, og betyr egentlig “å organisere og lede tropper” (Wikipedia.org, 2018). Ofte settes dette begrepet sammen med Strategi. *Strategi* er “*kunsten å utnytte et slag til å vinne en krig*”, og *taktikk* er “*kunsten å utnytte troppene til å vinne et slag*” (Wikipedia.org, 2018). Taktikk brukes ikke bare om militær planlegging, begrepet kan brukes i mange andre sammenhenger. Ofte brukes taktikk om plan som skal eksekveres i relativ nær framtid. I andre sammenhenger kan det også være mer hensiktsmessig å utarbeide en taktikk, framfor en strategi som har et relativt lenger perspektiv. I eksempelvis næringslivet er dette mye brukt. Her kan en god taktikk ofte være til stor hjelp. “*Taktikk er altså knyttet til mer kortvarige og konkrete aktiviteter for å oppnå et bestemt og begrenset mål* (Roos et al., 2014, s 20). Det kan i noen tilfeller være lettere å legge en taktikk dersom eksempelvis faktagrunnlaget på en eller annen måte er begrenset.

### 3.5 MINTZBERGS 5 P-ER

Det er flere måter å anvende strategi på, og Mintzbergs 5 P-er en anerkjent inndeling av temaet (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 253-254):

*Plan* – Dette er den tradisjonelle måten å tenke strategi på. Man ser for seg en vei fremover, og legger en plan i henhold til det. Det er ledelsen som formulerer denne type strategi, og de ansatte som gjennomfører den.

*Ploy (manøver)* – Den nedfelte strategi er primært en langsiktig plan, når den strategiske tenkningen sees som en manøver. I dette tilfellet dreier strategi om å overvinne eller beholde posisjonen sin i markedet, som ved å f.eks. kjøpe patenter først og fremst for å sikre seg disse og ikke nødvendigvis for å utvikle dem. På den måten hindrer man at andre (konkurrenter) ikke utvikler det fortrinnet det ville vært å ha disse. Det er et mye større innslag av strategi som spill og taktikk innen denne tenkningen.

*Position* – Her rettes den strategiske tenkningen mot å posisjonere seg i det markedet man opererer i. Dette er en vanlig og mye brukt måte å anvende strategi på.

*Pattern* – Her klassisk strategi-tenkning snudd på hodet, og iverksettelsen kommer først. Strategien blir til underveis. Denne måten å anvende strategisk tenkning har dukket opp fordi det blir ikke alltid som man hadde tenkt. Tilsiktet strategi ble ikke realisert. Årsaken til det

kan være at bedriften ikke evnet å gjennomføre den planlagte strategien ut fra ressursmangel. Det kan også være at det skjedde så mye nytt i markedet at virksomheten så seg nødt til å gjøre større ting. Enten fordi man måtte, eller fordi mulighetene bød seg.

*Perspektiv* – Her blir strategi sett på som den kollektive måten bedriften ser på sine omgivelser og verden for øvrig.

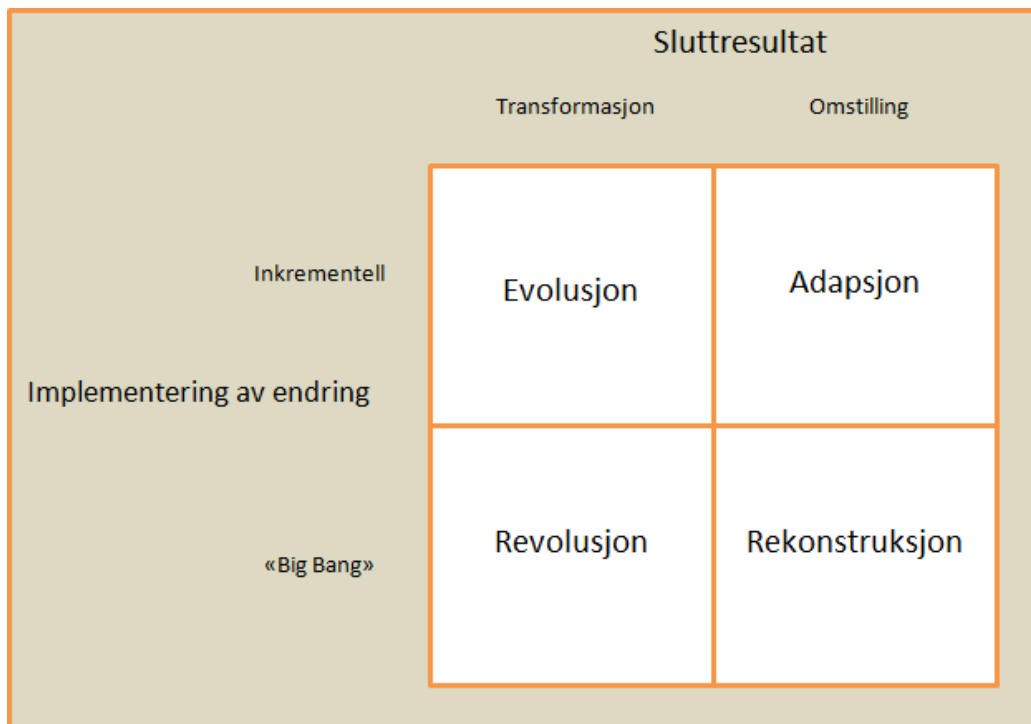
I boken “*On War*” av Carl von Clausewitz (referert i Brunstad, 2017, s. 150) hevder forfatter at planer som er lagt i fredstid, er det første som går tapt når krigen er i gang. Ut fra den påstanden går det an å si at planer og strategier bare har en relativ verdi. Men for å kunne stake ut en kurs er man nødt til å kunne ta utgangspunkt i det en har, og legge en strategi/plan ut fra det.

Det å komme frem til en strategi er i mange tilfeller en toppstyrt prosess, en øvelse som gjøres av ledere og medlemmer styret. Disse interessentene vil jo være med på å stake ut kursen for virksomheten, og det er derfor naturlig at utformingen skjer på dette nivået. Implementering skjer mer på mellomleder og ansatt-nivå.

Hva gjør en virksomhet når den valgte strategi av en eller annen årsak ikke har relevans lenger? En strategi man hadde tro på ble valgt, men endringer i omgivelsene gjorde at virksomheten måtte endre strategi, for i det hele tatt å overleve. Man har altså ikke noe valg, virksomheten er tvunget til å endre strategi. Hvordan kan virksomheten være best mulig rustet til å takle en slik endring?

### 3.6 ENDRINGER OG OMSTILLINGER.

I dette avsnittet tar vi for oss Balogun, Hailey og Gustafssons (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016, s. 22-30) tanker om fire typer strategiske endringer:



Figur 1: 4 typer strategisk endring

Hva er forskjellen mellom omstillinger og endringer? Man bruker som regel begrepet omstillinger om strukturelle, interne forandringer, som for eksempel en reorganisering av ansatte, utvidelser i forbindelse med oppkjøp og lignende. Mens omstillinger har en mer planlagt karakter, så kan dert være et større aspekt av spontanitet/uforutsigbarhet i en endring.

Mye av teorien som omtaler forandringer i organisasjoner, dreier seg om omstillinger. Det finnes mange bøker om hvordan en leder skal gå til verks når det er behov for omstillinger. Det finnes også en del teori om endringer, både hva de innebærer og hvordan man best mulig løser de evt. negative effektene endringer har skapt. Det meste vi har funnet av teori om endringer belyser hva som bør gjøres innen det organisatoriske og strukturelle, etter at endringen har skjedd. Denne teorien sier litt om identifisering av strategisk endring.

*Adapsjon* (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016, s. 22-23): Denne typen endring er en inkrementell endring, mye av det man har blir beholdt og gjør kun justeringer på eksisterende strategi. De fleste strategiske endringer er av denne typen. Endringen får ikke noe negativt å si for organisasjonen og virksomheten, og det er heller ikke i nærheten av noe paradigmeskifte.

*Rekonstruksjon* (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016, s. 22-23): Denne endringen er forholdsvis ganske lik den første *adapsjon*, vi ser ikke noe paradigmeskifte her heller. Det er

også andre likheter mellom disse to endringstypen. Men *mens adaptasjon-endring* kan skje over tid, så skjer denne endringen raskt, og det kan få store konsekvenser for organisasjonen.

*Evolusjon* (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016, s. 24): Evolusjon skjer over tid, og iverksettes der det er f.eks. behov for store kulturelle endringer i organisasjonen. Denne endringen er også *inkrementell*, man gjør justeringer på eksisterende strategi. Men denne har likevel en større grad av endring i seg, da dette er en *transformasjon-endring*. Så å kalle det justeringer kan være litt misvisende.

*Revolusjon* (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016, s. 24-28): Dette er en endringstype der det kreves rask handling, og store endringer i virksomheten. En strategisk endring tvinger seg fram på grunn av f.eks. nye konkurrenter som gjør at virksomheten taper store markedsandeler, teknologiske endringer som gjør at man ikke klarer å opprettholde de samme marginer som før, etc. Det kreves med andre ord store endringer i slike situasjoner.

Størrelse på selskapet vil ha noe å si for hvordan man tolker den endringen man gjennomgår. For eksempel så kan et nytt lovpålagt regulativ som krever mer innrapportering og ettersyn, være en liten adaptasjon i eksempelvis et større konsern. I et slikt tilfelle vil juridisk avdeling få litt mer å gjøre. Hvis det samme skjer i et lite firma eller enkeltmannsforetak, så vil en slik endring være av en mer revolusjons-karakter.

### 3.7 SWOT

I sin tidligste form ble dette rammeverket lansert i 1960-årene, av Kenneth Andrews og hans kolleger. Det kom til for å dekke et behov for et rammeverk i strategisk analyse. De systematiserte altså analyser som allerede var kjent og ofte benyttet, av virksomheter som setter i gang prosesser for å legge strategi (Løwendahl & Wenstøp, 201, s. 161). Dette rammeverket er godt kjent i som Swot-analysen.

Analysen tar for seg styrker (*strengths*) og svakheter (*weaknesses*), som er en del av den interne analysen, og sammensetter dette med muligheter (*opportunities*) og trusler (*threats*), som er en del av den eksterne analysen. Resultatet av analysen er en systematikk i styrkene og svakhetene, både intern og ekstern, som kan benyttes videre som en del av en strategi-utvikling.

Det er i de senere år laget en lang rekke varianter av SWOT hvor man blant annet kan trekke inn tallmessige evalueringer av faktorene, konkurrenter eller fremtidige situasjoner (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 27)

### 3.8 LEAN STARTUP

Lean Startup metodikken ble lansert av Eric Ries i 2011 med boken "*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*". Lean Startup er bygd opp av fem grunnprinsipper 1. Gründere er over alt, 2. Å gründe et selskap, er ledelse, 3. Validere læring, 4. Bygg-Mål-Lær, 5. Gründerregnskap (Ries, 2011, s. 9). Lean Startup har som mål å redusere tiden for produktutvikling, ved å benytte seg av hypotesedrevet eksperimentering, hurtige produktlanseringer og kontinuerlig validering. Hypotesen som Lean Startup-metodikken bygger på er at selskaper bruker sine ressurser på bygge produkter som prøves direkte mot kunder, slik at man kan minimere markedsrisikoen og behovet for investeringer. Steve Blank (2013, s. 6) hevder at Osterwalder sin Business Model Canvas (BMC) er en måte å skape en strukturert prosess for hypotese og forretningsutvikling, mens Eric Ries ikke har noen måte å strukturere prosessen. I Lean Startup anbefaler man flere elementer som man kan velge mellom, blant annet minimum levedyktig produkt eller MVP, agil kontinuerlig programvareutvikling, split-testing av elementer, pivot hvor man endrer retning på prosessen, innovasjonsregnskap, målinger og til slutt det viktigste Bygg-Mål-Lær (Ries, 2011).

### 3.9 SATISFIERING

Satisfiering – Satisficing på engelsk, er en teori innen beslutningstaking, som innebærer at man tar avgjørelser på et grunnlag som er godt nok, og ikke helt optimalt. Herbert A Simon introduserte begrepet *Satisficing* i 1956. Ordet *Satisficing* er satt sammen av *Satisfy* og *Suffice*. Teorien tar blant annet for seg hvordan beslutningstagere ofte må ta avgjørelser på et begrenset kunnskapsgrunnlag. Begrensningene kan for eksempel være tid, rasjonalitet og informasjon.

Beslutningstagning omhandler som regel noe som får effekt i fremtiden. Det er ofte derfor det er så vanskelig å ta disse avgjørelsene. Graden av usikkerhet i fremtidsaspektet, og hull i kunnskapsgrunnlag hos de som skal ta avgjørelsen er noe av det med og setter begrensningene

i beslutningsfasen. *The administrative man* tar avgjørelser på et grunnlag som ikke er perfekt, men godt nok. Teorien beskriver også *the economic man*, som tar alle avgjørelser med perfekt informasjon. I praksis er det sistnevnte veldig vanskelig å få til.

*“Whereas economic man maximizes – selects the best alternative from among all those available to him, his cousin, administrative man, satisfices – looks for a course of action that is satisfactory or “good enough”.”* (Simon, 1976, s. xxix)

Mye av teorien i denne boka til Simon er laget rundt beslutningstaking i et økonomisk perspektiv, men brukes i dag i langt flere fagfelt.

### 3.10 VÅRT ROLLESPILL TIL DAGLIG

I *Vårt rollespill til daglig* beskriver Erving Goffman (1992) hvordan et menneske aktivt prøver å påvirke inntrykket andre får av vedkommende, slik at dette menneske har en grad av kontroll over hva slags oppfatning de rundt får av han.

*“Når en person kommer sammen med andre, vil han altså vanligvis handle målrettet for å gi de andre det inntrykket det er i hans interesse å formidle”* (Goffman, 1992, s. 13).

Interaksjon med andre blir som et rollespill (Wikipedia.org, 2018). Boken omtaler også kulisser (Goffman, 1992, s. 27-28) som en ingrediens i dette spillet. Rom, tid og sted kan også ha en innvirkning (Goffman, 1992, s. 92-93). Maske er også beskrevet her, som *“den ytre fremferd”* (Goffmann, 1992, s. 54). Ut ifra det kan kanskje en næringslivsleder i mange tilfeller kjenne veldig på å utspille sin profesjonelle rolle når vedkommende er i eksempelvis en intervjusituasjon.

*“Goffman also believed that all participants in social interactions are engaged in practices to avoid being embarrassed or embarrassing others”* (Wikipedia.org, 2018).

Dette sier også litt om at en næringslivsleder i en intervjusituasjon, kanskje ikke er så interessert i å snakke om hendelser som kan sette firmaet vedkommende representerer, eller han selv i et dårlig lys.



### 3.11 BUSINESS MODELL CANVAS

Business Model Canvas er et verktøy som ble utviklet i 2008 av Alexander Osterwalder ph.d. sammen med 470 bidragsytere fra næringslivet og academia. I boken blir Dagfinn Myhre og Telenor flere ganger trukket frem som sentrale i utviklingen av modellen. Osterwalder ønsket en modell for forretningsutvikling som kunne bringe academia og næringsliv sammen. Den skulle også være enkel for bedrifter å anvende. I 2010 utga de boken *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (2010). “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14). Modellen er bygget opp av disse ni byggeklossene; *kundesegment, kunderelasjon, salgskanaler, inntektsstrømmer, kunde verdi, nøkkelressurser, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur*. Disse kan både brukes som mal for å utvikle nye eller beskrive eksisterende forretningsmodeller. Byggeklossene vises visuelt, noe som gjør det enkelt å få en oversikt. Modellen anbefales også å brukes under workshoper med Post-it lapper. Modellen er spesielt mye brukt blant startupbedriftene, og har nå erstattet forretningsplan som anbefalt verktøy hos Innovasjon Norge. Selv om *Business Model Canvas* er et verktøy som er mye brukt av mindre bedrifter har også større bedrifter som IBM, Ericsson og Deloitte har tatt det i bruk (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15).

### 3.12 ANDRE VERKTØY OG METODER

#### 3.12.1 MCKINSEYS 7S

McKinseys 7s er et verktøy som er mest brukt i organisasjonsanalyse, hvor man viser hvordan syv elementer av bedriften kan samkjøres for på å skape effektivitet i bedriften. De syv elementene som samkjøres er struktur, strategi, system, styrke og ferdigheter, stab, stil og felles verdinormer (Waterman et al., 1980). Hovedpoenget i denne modellen er at alle syv elementer er knyttet til hverandre, og endring på et element vil kreve endring i de andre for at bedriften skal fungere effektivt.

#### 3.12.2 SCENARIOANALYSE

*Scenarioanalyse* er et verktøy som ifølge Roos et al. (2014, s. 120) er spesielt godt egnet til bruk ved økt usikkerhet, gjensidig avhengighet og kompleksitet. En scenarioanalyse kan

gjøres ved at man lager klart *beslutningsmål*: Hva skal man beslutte? Deretter lages det en liste av de variabler man mener vil forme utviklingen. Dette kan deles i to deler: 1. makrovariabler, ved bruk av eksempelvis *PEST Political, Economic, Social, Technological*, 2. mikrovariabler, ved bruk av eksempelvis bruk av Porters sitt konkurranserammeverk. Christensen, Haxhiraj, Iden og Methlie uttaler at “*Scenariostudier gir oss fremtidsbilder av tenkte virkeligheter ved å avdekke usikkerheter i samfunnsutviklingen.*” (Christensen et al, 2014)

### 3.12.3 SCRUM

*Scrum* er en prosjektmetodikk utviklet av Jeff Sutherland og Ken Schwaber i 1995 (Wikipedia.org, 2019). Teorien bak *Scrum* er utviklet med *empirisk prosesskontroll* som grunnlag. Dette innebærer at omfanget ikke er kjent når man begynner, det arbeides så i små korte iterasjoner med konstant læring. En essensiell del av *Scrum* er at man skal jobbe i et *Scrum-team* som er selvdrevet, og som også er med på å definere målet for utviklingen. Selv om *Scrum* er en metode som er åpen for alle å bruke, har den meget strenge regler for hvordan man skal gjennomføre et prosjekt. Dette er definert i *The Scrum Guide* av Ken Schwaber and Jeff Sutherland (2017).

### 3.13 LITTERATURSØK

Forskningen er basert på *Grounded Theory*, en metode som ikke baserer seg på eksisterende teori men som søker å finne ny kunnskap og utvikle ny teori.

I løpet av forskningsperioden har vi jevnlig søkt etter ny teori, ut ifra hva informantene har brakt inn. Denne teorien har vært med å danne grunnlaget for de videre intervjuene og økt kvaliteten på informasjonen vi har innhentet. Under studien har både bøker og søkemotorer som Google Scholar, Nord Oria, Scopus, Nasjonalbiblioteket, Harvard Business Review og Strategic Management Journal blitt benyttet. Disse kildene er også benyttet under arbeidet med diskusjonen.

En del av søkene har ikke gitt oss den informasjonen vi søkte, samtidig som dette også har ført til god læring. En stor del av funnene vi har gjort er av eldre dato, og til dels utdatert. Det er tydelig at endringsledelse og implementering av strategi har vært et stort fokus de siste år. Men det finnes også mye relevant forskning som er brukt som grunnlag for å formulere diskusjoner, og legge grunnlag for ytterligere forskning. Hoveddelen av resultatene som

dukker opp etter et søk på *strategi* er knyttet opp mot andre emner enn det vi forsker på, som for eksempel offentlig administrasjon, helse, og militære.

Forskerne har arbeidet med denne oppgaven på tre forskjellige lokasjoner, og har i enkelte tilfeller hatt samme fagbøker men i forskjellige utgaver. Noen av bøkene er det blitt hentet ytterligere referanser fra Nasjonalbibliotekets online tjeneste. Denne tjenesten har ikke alltid siste utgave tilgjengelig. Alle brukte utgaver blir nevnt i litteraturlisten.

## 4 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapittelet tar vi for oss hvilken metode vi har valgt å bruke i undersøkelsen. Med bakgrunn i temaet vi har ønsket å belyse, har vi vurdert hvilke metoder som er egnet. Vi har valgt å benytte et kvalitativt forskningsdesign som vi mener er mest egnet for denne oppgaven. Vi vil redegjøre for kvalitativ metode, samt beskrive hvilke metoder og perspektiver som inspirerer oss. Vi vil også beskrive vår strategi for utvalg av informanter datainnsamling selve forsknings intervju, koding og analyse

### 4.1.1 DESKRIPTIV, EKSPLOLATIV OG KAUSAL FORSKNINGSDESIGN

Hvert forskningsdesign har sine typer forskningsmetoder. *Deskriptive* studier søker å beskrive en virkelighet og sammenhengene mellom flere variabler uten å gi forklaringer. Metoden vil altså beskrive hvordan den enkelte bedrift jobber med strategi i praksis (Stoltenberg, 2018). *Analytiske* studier søker å finne årsak-virkning-forhold, *kausale forhold*, man ser hva som skjer på hva som skjer hvis man velger en strategi kontra en annen (Store Norske Leksikon, 2016). *Eksplorative* studier er utforskende og vil derfor passe til undersøkelser hvor man ønsker å få en bedre forståelse av problemstillingen, søke innsikt i hvordan bedrifter jobber med strategi, identifisere problemer og bruke det til å utlede en hypotese om strategiarbeidet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s 62). Med vår problemstilling har vi et ønske om å utforske hvordan norske bedrifter jobber med strategi i en verden preget av raskere endringer. Derfor har vi valgt å gjennomføre en *eksplorativ studie*. Vi ønsker å finne nye perspektiver rundt strategi, og spesielt endring av strategi. Dette vil vi deretter se opp mot teorier/begreper som kan bidra til at virkeligheten sees med nye øyne. Dette kan gjøres via en forskning som kalles eksplorativ, problemløsende eller sonderende undersøkelser. Formålet er å undersøke forhold eller fenomen som kan være litt kjente eller helt ukjente (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 62). Valget av en eksplorativ studie underbygges av at det er i mindre grad er nyere norsk forskning rundt strategiendringer, i motsetning til nærliggende emner som strategiimplantering og endringsledelse hvor andre design også kunne vært aktuelle.

*“Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser”.*  
(Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 33).

#### 4.1.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE

Ved gjennomføring av en forskningsoppgave skilles det mellom *kvantitative* og *kvalitative* metoder. Det er flere faktorer som vil være med på å bestemme om man velger en kvantitativ eller kvalitativ metode, hvor studiens problemstilling er det vi har vektlagt mest.

Johannessen, Christoffersen & Tufte forklarer (2011, s. 417) forskjellen som at "*Kvalitativt betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitet viser til mengde eller antall*". Tjora (2010, s. 15-16) beskriver forskjellen på en litt annen måte; *kvalitativ* forskning vektlegger mer forståelse, snarere enn forklaring. Den søker å skape en nærhet til forskningsobjekter, med for eksempel åpen interaksjon med informanten heller enn avstand til respondenter, data i form av tekst kontra tall, og en "*induktiv (eksplorerende- og empiridrevet) fremgangsmåte heller enn en deduktiv (teori- og hypotesedrevet)*".

Vi ønsker å undersøke problemstillingen "*Hvordan jobber norske bedrifter med strategi i en tid med raske endringer*". Strategi er et kjent fagfelt, men har bare ca. 50 års historie (Bengtsson & Skärvad, 2011, s.13). Ønsket med denne studien er å belyse hvordan norske bedrifter opplever raske endringer fra konkurrenter, markedet og i regulativer. Forfatterne ønsker å belyse utfordringene dette gir norske bedrifter i arbeidet med strategi, samt undersøke om kjent strategiteori fremdeles er anvendelig, eller om nye tanker og ideer brukes. For å undersøke dette på en måte som tilfredsstiller kravene som Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s. 33) beskriver for metode og forskning, er det essensielt at man ved metode/empirisk forskning viser systematikk, grundighet og åpenhet gjennom hele prosessen. Dette søkes ivare tatt overfor informanter ved bruk av informasjonsskriv, samt åpenhet under intervjuet og sitatsjekk. Det samme gjelder for transkribering, koding og analyse. Hvordan vi tilstreber systematikken, grundigheten og åpenheten i forskningen beskrives både i metodekapittel og i resten av oppgaven ved å konstant evaluere prosessen.

En begrensning som er vurdert er tilgang på ressurser, i form av eksempelvis bedrifter og informanter, tid og praktiske muligheter til å gjennomføre studien (Tjora, 2010, s. 28). Vi har valgt en kvalitativ metode for på en god måte kunne sikre tilgang til de riktige informantene og skape en åpen dialog rundt strategi. Målet med denne dialogen er å bringe informantens eget perspektiv på det strategiske arbeidet og strategiprosessen, og forstå deres dypere meninger, for så å diskutere dette opp mot teori. Vi ønsker å se på forskjellige typer bedrifter, både i størrelse og næring, og håper å kunne få frem både likheter og forskjeller. I følge

Thagaard (2009, s.11) danner den kvalitative forskningsmetoden et godt grunnlag å skape en forståelse av fenomener, med grunnlag i fylldige data fra informantene om situasjonene som undersøkes. Dette gjøres ved at det rettes fokus mot prosess og mening, tekst analyse, nærhet til informantene og små utvalg. Thagaard sine tanker underbygger derfor ytterligere vårt valg av forskningsmetode. Selv om vi har et lite men bredt utvalg av bedrifter, ser vi for oss at vi vil få god nærhet til informantene.

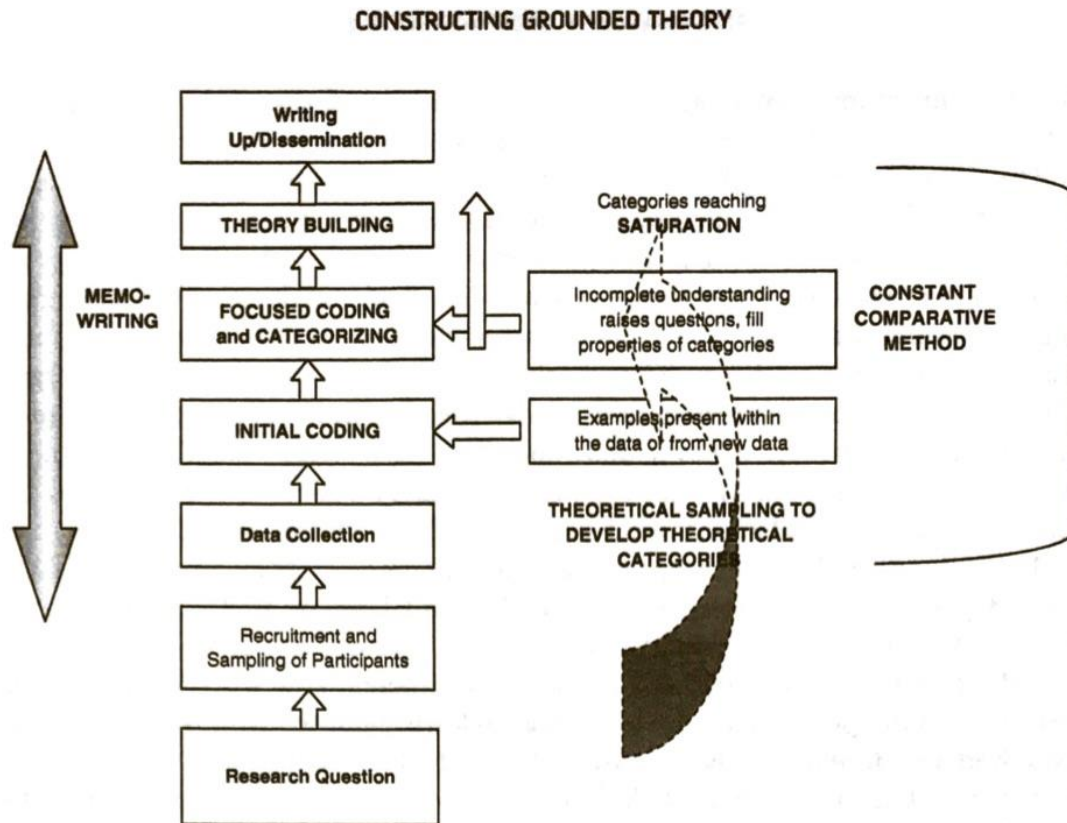
Det finnes flere forskjellige kvalitative forskningsmetoder å velge mellom. Formålet for disse er som regel å komme nær innpå personer i målgruppen eventuelle forskere er interessert i å vite noe om (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 103).

Vi ønsker å gjennomføre en empiridrevet undersøkelse, hvor det er dataene som skal drive forskningsprosessen, ikke eksisterende teori. I vår studie vil vi gjennomføre en *kvalitativ, eksplorativ* studie inspirert av to etablerte typer *kvalitative* retninger, nærmere bestemt *grounded theory* og *fenomenologi*.

#### 4.1.3 GROUNDED THEORY

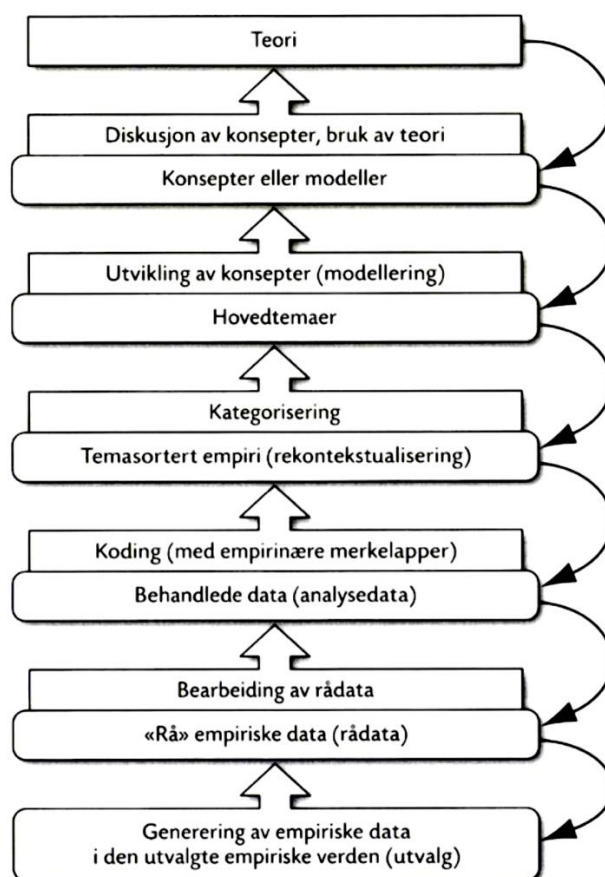
*Grounded theory* er et utforskende forskningsdesign som ble utviklet på 1960-tallet av Barney Glaser og Anselm Strauss. I 1967 publiserte de *The Discovery of Grounded Theory* (referert i Charmaz, 2014, s.7), hvor de snudde opp ned på tanker om hvordan forskningsmetode skulle utføres. Det som var nyskapende med *grounded theory* er at man gikk bort i fra å ha teori og tidligere forskning som grunnlag for problemstillinger og hypoteser. Selv om metoden ikke avviser bruk av teori, er ikke det et utgangspunkt for forskningen. Glaser og Strauss viste at ved å ha problemstillinger som er åpne og undersøkende, var det mulig å formulere teorier som var basert på empiriske intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 327). Selv sier Glaser og Strauss (1965, s. 288) at en teori er “*a reasonably accurate statement of the matters studied*”. Og Packer (2017, s. 77) beskriver en teori slik “*A theory predicts and explains, and is intended to be generalizable*”. Det er med dette utgangspunktet vi ønsker å undersøke hvordan informantene arbeider med strategi, uten å la oss begrense av de teoretiske og metodiske rammeverk som strategifaget gir.

Ved all forskning er det viktig å skape en struktur som gjør prosessen oversiktlig og etterrettelig. Glaser og Strauss sine metoder er blitt tilpasset av flere, og Charmaz (2014, s. 17) beskriver dette som en ikke-lineær prosess, hvor et lyn av analytisk innsikt kan komme i alle deler av prosessen, og man ikke må være redd for å endre på hvor man går.



Figur 2: Constructing Grounded Theory (Charmaz, 2014, s. 18)

Tjora (2010, s. 155) beskriver prosessen som en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), med oppadgående prosess hvor man induktivt jobber med data opp mot teori, samtidig som man har en nedadgående deduktiv tilbakekobling hvor man sjekker fra det teoretiske til det empiriske.



Figur 3: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2010, s. 155)

Det er viktig at forskerne i hele analyseprosessen tør være kritisk til empiri, resultatene og hvordan dette stiller seg i forhold til teori. I oppgaven fører informantenes generelle distanse til akademisk strategiteori, til både utfordringer og spennende momenter i diskusjonen.

Johannessen, Christoffersen & Tuft (2011, s. 204) deler forskning med *grounded theory* opp i fem faser, som beskrives i dybden under.

Første fase er *Undersøkellesdesign*. I denne fasen er første oppgave på finne et fenomen man ønsker å undersøke og avgrense dette. Vi har valgt å se på strategi, med fokus på å se på hvordan norske bedrifter arbeider med strategi, og hvordan de store og raske endringene som er i samfunnet påvirker dette arbeidet. I henhold til *grounded theory* er ikke idealet å ta utgangspunkt i kjent teori, slik det er i mange andre forskningsdesign. Målet er komme frem til ny kunnskap og muligens ny teori, som kan ha verdi i seg selv eller være utgangspunkt for videre forskning. En viktig del av prosessen er at ikke *grounded theory* skal være en lineær prosess som følges steg for steg, ifølge Charmaz. Man skal hele tiden være åpen for viktige innsikter og nye oppdagelser som kan snu rundt på arbeidsprosessen. En *grounded theorist*



stopper da opp og skriver ned endringene (Charmaz 2014, s.18). Vår hypotese er at bedrifter jobber med strategi på en annen måte enn hva som er beskrevet i kjent strategiteori. Med dette som bakgrunn vil vi lage intervjuguide som vil ta for seg spørsmål som vil være et utgangspunkt for videre utvikling.

Andre fase er *datainnsamling*. I denne fasen skal rådata samles inn. Vi har valgt å samle inn data ved hjelp av semi-strukturerte intervju som beskrives senere i kapittel om *datainnsamling*.

I tredje fase skal *innsamlede data organiseres*. I denne fasen skal viktig informasjon identifiseres og stilles opp kronologisk. Dette gjøres parallelt med utvelgelse og analyse av dataene, målet er å se hvordan fenomener relater og påvirker hverandre over tid.

Fjerde fase er en viktig fase, *analysefasen*. I denne fasen skal dataene kodes i tre steg; åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding for å redusere materialet. Målet for denne fasen er å utlede kategorier som skaper en dekkende beskrivelse av de tanker og handlinger som informantene beskriver.

Fase to, tre og fire foregår samtidig.

I femte fase skal vi sammenligne egne funn med *eksisterende teori* for å se om hva som er likt, og hva som er ulikt og nytt. Hvis vi i løpet av vår forskning får frem nye funn, kan dette ha verdi for norske bedrifter, og det vil kunne være utgangspunkt for videre forskning på området.

#### 4.1.4 FENOMENOLOGI

Oppgaven er inspirert av *fenomenologi* og dens vitenskapelige, *ontologiske* og *epistemologiske* perspektiver. Kvale & Brinkmann (2017, s. 45) beskriver at man med et *fenomenologisk* perspektiv tar utgangspunkt i den enkeltes opplevelse av et fenomen, altså et førstehandsperspektiv.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2017, s. 45) tar forskning med et *fenomenologisk* perspektiv utgangspunkt i hvordan informanten opplever situasjonen, hva informanten føler og tenker om den aktuelle situasjonen. Ved bruk av fenomenologiske perspektiver tar man utgangspunkt i at virkeligheten er slik informanten beskriver den. Det handler om å forstå og løfte fram sosiale fenomener ut fra informantens egne perspektiv, samt å belyse informantens eksakte beskrivelse og få tak i den sentrale mening. Det er virkeligheten slik informanten

oppfatter den, opplevelse av et fenomen samt tanker og følelser, som er utgangspunktet. Forskeren må så fortolke dette materialet og prøve å forstå den dypere meningen med menneskers tanker. (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 195).

*Grounded theory* og fenomenologi har flere klare fellestrekk og vi velger her å se dette slik Charmaz (2014, s. 14) ser det når hun poengterer at hun ser *grounded theory* som å konstruere en konstellasjon av metoder, heller en mengde forskjellige metoder. Det er klare likheter mellom *grounded theory* og *fenomenologi* hvordan man koder, skriver notater, transkriberer, analyserer og ser på teori kan ses på utfra et sammenfallene perspektiv. Med et *konstruktivistisk* perspektiv på *grounded theory* bringes en induktiv, sammenlignede, framvoksende og åpen tilnærming til Glaser og Straus (Charmaz, 2014, s. 12). Ved å hente inspirasjon fra både *grounded theory* og *fenomenologi* kan vi således ytterligere styrke arbeidet med dataanalysen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 196).

## 4.2 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET

### 4.2.1 DATAINNSAMLINGSTEKNIKK

Som tidligere omtalt er de største utfordringene å danne seg et riktig bilde av fenomenene rundt hvordan norske bedrifter jobber med strategi, i en hverdag preget av raskere og raskere endring. Det er her viktig at informantene har både god erfaring og forståelse av hva det er som skal utforskes. Det er også viktig at forskerne har god forståelse av metode, og teorien som skal brukes i forskningen.

Vi velger å bruke en *semi-strukturert intervjuguide* som grunnlag for informasjons innsamlingen. Grunnlaget for dette valget av intervjustrategi er at erfaringen til den enkelte informanten varierer, og vi må ha fleksibilitet til å tilpasse spørsmålene til informantens svar.

*Semi-strukturert intervju* kan sees på som en forskerstyrt samtale mellom informant og forsker (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 147). Ifølge Kvale & Brinkmann (2017, s. 46) er dette “*verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale*”.

Forskeren styrer samtalen på grunnlag av en forhåndsutviklet, overordnet intervjuguide. I denne formen for intervju er det ikke nødvendigvis noen bestemt rekkefølge på spørsmål eller grupper av spørsmål. Men ved at spørsmålsrekkefølgen tilpasses underveis, ser man hvordan

intervjuet utvikler seg, og informanten får muligheten til å fremlegge sin informasjon på en enkel og naturlig måte. Charmaz (2014, s. 62) anbefaler å tilstrebe at intervjuet får en flytende form, for å fremme spontanitet i samtalen. Vi velger heller ikke å begrense spørsmålene til å kun omfatte de ferdig lagde spørsmålene i intervjuguiden. På den annen side er det viktig å begrense intervjuet til de relevante emnene av forskningen. Vi ønsker å få fram nye perspektiver fra informanten som kan bringe nye elementer inn i forskningen. Intervjuguiden skal være et til fleksibelt verktøy som blir videreutviklet (Charmaz, 2014, s. 62).

## 4.2.2 INFORMANTER OG REKRUTTERING

### 4.2.2.1 ØNSKER OM UTVALGET AV INFORMANTER

Ved kvalitativ forskning er utvalget av informanter helt essensielt for å skape pålitelighet i forskningen, og som Kvale & Brinkmann (2015, s. 117) poengterer er ikke et forskningsintervju et nøytralt medium. Derfor kan et feil utvalg av informanter skade påliteligheten i forskningen. Et av kjennetegnene ved kvalitative metoder er å innhente mye data fra hver informant (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 108). Som *datainnsamlingsteknikk* har vi brukt individuelle *dybdeintervjuer* med en på forhånd utviklet semistrukturert intervjuguide. Ved rekruttering av informanter har vi benyttet oss av en *purposeful sampling* (Patton, referert i Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 110). Vårt utvalg av informanter består av ledere, eller andre som jobber sentralt med strategiutvikling i bedrifter innen vår målgruppe. I forhold til fenomenet strategi ser vi at det er naturlig å velge informanter med en viss homogenitet i forhold til rolle i arbeidslivet. Med *homogenitet* mener vi personer som har samsvarende erfaringsbakgrunn, som leder på høyere nivå som, avdelingsleder, daglig leder eller avdelingsdirektør, eller personer med sammenlignbar teoretisk bakgrunn.

Som tidligere beskrevet ønsker vi å se på bedrifter innen områdene bank, teknologi og startup, men vi ønsker å begrense dette utvalget strengt til bedrifter som har gjort det strategisk bra, og der hvor vi tror at strategi har vært en viktig faktor.

#### 4.2.3 TILGANG OG FAKTISK UTVALG AV INFORMANTER

Tilgangen til de riktige informantene er som tidligere beskrevet kritisk for god forskning. To av forskerne arbeider for konsulentfirmaene Acando og EVERY, noe som har gjort det lettere å identifisere bedrifter og informanter som har hatt stort utbytte av eller utforinger med sine strategier. Vi regner med at denne tilknytningen, og bekjentskapskretser, har gitt oss innpass hos ledere som ellers ikke ville være lett tilgjengelig, og muliggjorde et *strategisk og intensivt utvalg* av informanter (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 100). Grunnet begrenset tid ble det kun innhentet en informant fra hver bedrift.

En stor del av de mulige informantene vi kontaktet svarte ja til å delta i studien. Under rekruttering av informanter møtte vi en utfordring; hvis temaet feilslåtte strategier kom opp i samtalen vi hadde før de sa ja til å bli intervjuet, avslo flere av informantkandidatene å delta. I løpet av intervju-prosessen så vi at svært få ville snakke om dette. Det er mulig at gjentatte intervjuer kunne bygd nok tillitt hos informantene til at de ville delt mer om utfordringene. Dette fenomenet beskrives mer utdypende senere i oppgaven.

Når vi så at svært få ville snakke om feilslåtte strategier søkte vi bevisst etter informanter som vi mente kunne gi oss informasjon om dette. IKT-Norge og Bedriftsforbudet, kom med flere forslag til personer de antok ville, eller burde kunne snakke om emnet. Vi valgte her å være ærlige med disse informantene om at det var med fokus på feilslåtte strategier vi kontaktet dem. Samtlige av disse avslo å intervjues. Heller ikke forslag om å anonymisere eller pseudonymisering informanten slik Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s. 100) foreslår endret på dette.

I starten planla vi å innhente informanter fra to eller tre bedrifter innen hvert av områdene bank, teknologi og startups, men vi så behovet for å hente inn mer tradisjonelle bedrifter i en søken på større variasjon i hvordan bedrifter arbeid er med strategi.

#### 4.2.4 FØR INTERVJUET

Før intervjuet ble det med de fleste informantene gjennomført en kort forsamtale, og hos enkelte ble denne slått sammen med samtalen hvor de sa ja til å delta. Informantene fikk før intervjuet et informasjonsskriv (vedlegg B) som beskrev undersøkelsen og dens formål, og i tillegg mottok de en samtykkeerklæring (vedlegg C). I samtykkeerklæringen ble de opplyst om hva vi forsker på, hva informanten samtykker til, retten til å trekke seg, og at informasjonen de ga vil være det empiriske grunnlaget for vår forskning slik at det derfor ikke

vil være ønskelig å anonymisere (Tjora, 2010, s. 33). De ble også informert om at der det var gunstig ville det inkluderes direkte sitat, og at sitatsjekk blir utført via epost før oppgaven slutføres. Noen av informantene valgte å benytte seg av muligheten til å klargjøre enkelte av uttalelsene sine. Direkte sitat anses som nødvendig for oppgaven.

#### 4.2.4.1 SAMTYKKE OG KONFIDENSIALITET

I vår forskning intervjuet vi mennesker fra norske bedrifter som hadde kunnskap og posisjon til å uttale seg om bedriftenes strategiarbeid. Fra starten var det et ønske at disse intervjuobjektene, og bedriftene de representerer, skulle kunne navngis i den endelige oppgaven. Selv om vi hadde noen problemer med å få de informantene vi ønsket, endret ikke lovnad om anonymisering eller pseudonymisering på dette, og alle våre informanter valgte å uttale seg med fullt navn. Vi har på eget grunnlag valgt å anonymisere enkelte uttalelser hvor vi mener dette ikke skader oppgaven, samtidig som vi antar at informasjonen de gir ikke ville være heldig for bedriften.

Det er satt krav om innhenting av samtykke i forskning. Det skal innhentes samtykke både fra dem som deltar i forskningen og dem som er gjenstand for forskning. Dette har blitt skjerpet inn ved innførselen av GDPR i 2018, så forskerne får her noen av de samme begrensingene som våre informanter opplever i sitt arbeid. Et viktig prinsipp for behandling av informasjon og samtykke er ifølge Personvernforordningen artikkel 6 og 7 (2018) at et samtykke skal være frivillig, spesifikt, informert, utvetydig, gitt gjennom en aktiv handling, dokumenterbart og mulig å trekke tilbake like lett som det ble gitt. Som hovedregel har vi behandlet all innsamlet informasjon som konfidensielt og fortrolig.

Vi har innhentet skriftlig samtykke fra alle våre informanter ved bruk av et standard skjema. I dette skjemaet har vi gitt nødvendig informasjon om forskningen og dens formål, slik at det ikke skal oppstå tvil om hva man har samtykket til. Dette både for å sikre informantens rettigheter, samt redusere risiko for at informanter trekker seg i løpet av prosessen.

Alle opplysninger som innhentes har blitt behandlet konfidensielt, og det er kun tre personer (forskere) og veileder som hatt tilgang til råmaterialet. Det er som nevnt ønskelig at bedriftene og informantene skal kunne identifiseres i den endelige oppgaven.

#### 4.2.4.2 PERSONVERN OG MELDEPLIKT

Ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) er det opprettet et Personvernombud for forskning. Alle meldepliktige prosjekter som gjennomføres ved norske universitet og andre forskningsorganisasjonen skal meldes til personvernombudet. Melding om et slikt prosjekt gjøres via et skjema på NSDs hjemmeside senest 30 dager før datainnsamlingen starter.

Siden det i vår undersøkelse er det ønskelig at informanter og bedrifter kan identifiseres, anså vi det som nødvendig og søke Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) om godkjenning av prosjektet. Forskingen ble meldt inn til NSD og vurdert, se vedlegg A for detaljer. Saksbehandlingen tok litt lengre enn planlagt, og etter veiledning fra Prodekan Frode Soelberg ph.d. valgte vi grunnet tidspress å starte intervjuene før søknaden var ferdig behandlet.

Referansenummer Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD): 175240

#### 4.2.5 INTERVJUGUIDE

I arbeidet med å utvikle en intervjuguide ble hovedvekten av spørsmålene rettet mot problemstillingen underbygd med spørsmål som skulle belyse de enkelte forskningsspørsmålene. Det ble her fokusert på at ingen av spørsmålene skulle være ledene i noen retning (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 19). Som tidligere omtalt valgte vi en *semi-strukturert* intervjuform. Gioia, Corley, & Hamilton (2012, s. 20) hevder at det er en vanlig misoppfatning rundt utviklingen og bruken av intervjuguider at den må være standardisert slik at det er konsistens gjennom hele forskningsprosessen. Dette sett sammen med tankene til Charmaz (2014, s. 18) som tidligere er presentert, om at *grounded theory* ikke er en lineær prosess, gjør at vi valgte å revidere intervjuguiden flere ganger i løpet av forskningsprosessen. Det ble også utviklet en utvidet versjon av intervjuguiden, hvor det var enkelte av spørsmålene som var ment for informantene fra de mer veletablerte bedriftene. Versjonen som er vist i vedlegg D er den versjonen som er brukt på de siste intervjuene. Det ble under intervjuene gjort løpende utvalg blant spørsmålene, for å skape *semi-strukturerte* intervju som fungerer som en fri samtale, hvor forskeren skal gi informanten muligheter til å reflektere over egne oppfatninger, erfaringer og meninger (Tjora, 2010, s. 90). Derfor ble heller ikke spørsmålene lest opp men ført inn i en løpendesamtale, hvor man har fokus på det deskriptive slik Kvale og Brinkmann (2015, s 164) anbefaler.

#### 4.2.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

Valget av informanter ble utført parallelt med intervjuene, for å oppnå den form for *purposeful sampling*, eller strategiske utvelgelser vi tidligere har beskrevet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 110). Dette ga oss også muligheten til å la intervjuguiden leve og utvikle seg for å gi bedre svar. Vårt ønske var å intervju informantene personlig, enten i våre kontorer, i et møterom, eller i deres lokaler. Noen av intervjuene ble av praktiske grunner gjennomført via Skype slik Kvale & Brinkmann (2015, s. 178) beskriver. Det ga oss tilgang til andre informanter som ikke hadde anledning eller tid til å møte oss fysisk. Bruk av Skype har relativt innlysende begrensinger, da vi eksempelvis ikke kan observere kroppsspråk. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 179). Tekniske utfordringer rammet oss i et av intervjuene hvor informanten mistet nettilgang. Med to unntak var det den samme forskeren som ledet alle intervjuene. I alle intervjuene, bortsett fra tre var to av forskerne tilstede. Den andre forskeren hadde en mer analytisk rolle og gjorde notater og kom med utfyllende og avklarende spørsmål når han mente det var riktig. Etter en erfaring med litt dårlig teknisk kvalitet i det første intervjuet ble det benyttet egen mikrofon og to opptak på de resterende. Intervjuene hadde en varighet på mellom 48 minutter og 1 time og 22 minutter, i tillegg til at det ved enkelte ble en del uformell men oppklarede samtaler etter at opptaket ble skrudd av. Tiden til rådighet under intervjuene ga informanten mulighet til å reflektere over sine erfaringer og gi fyldige besvarelser med refleksjoner, noe som var svært nyttig i diskusjonen. Vi oppfordret informantene til å beskrive så nøyaktig som mulig hvordan informanten handler, opplever og føler strategiarbeidet (Kvale & Brinkmann 2015, s. 47).

	Bransje	Bedriftsnavn	Tittel	Navn	Tid
1	IT start-up	Meshcrafts AS	Daglig leder	Paal Christian Myhre	1:14
2	IT	Agree2 Norway AS	Daglig leder	Terje Fladseth	0:48
3	IT start-up	Servebolt AS	Country manager	Thomas Audunhus	1:13
4	Bank	Sparebank 1 SR-Bank	Leder strategi og prosjekt i personmarkedsdivisjonen	Jan Skog Rønningen	1:03

5	Bank	Fana Sparebank	Direktør for Innovasjon og digitale kanaler	Marianne Wik Sætre	1:12
6	Bank	Sbanken	Strategy Consultant	Marius Fortun Birkenes	0:53
7	Energi	Agder Energi	Konserndirektør for Energy Management & Trading	Steffen Syvertsen	1:11
8	Energisalg	Polar Kraft AS	Daglig leder	Herold Myrland	1:16
9	Luffart	Norwegian Air Argentina	CEO og COO	Ole Christian Melhus	0:52
10	Organisasjon	IKT – Norge	Direktør for næringsutvikling	Fredrik Syversen	1:10
11	Produksjon	Skretting	Adm. dir	Erlend Sødal	1:22

Tabell 1: Intervjuer

Mens hukommelsen var på sitt beste ble det rett etter intervjuet gjort notater hvor det ble det beskrev den umiddelbare følelsen, informasjonen og observasjonen intervjueren satt igjen med (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 156). Alle intervjuer ble transkribert ordrett så raskt det var praktisk mulig. Det ble her også ført inn lengre pauser som ble merket med ... og noen lyder som ler, hmm. På opptaket finnes det flere hmm og latter i tillegg til pauselyder som ååå æææ som vi har valgt å ikke transkribere der de ikke underbygger meningen informantene ønsker å uttrykke. Det er gjennomført en *meningsfortetting* på enkelte av sitatene. Enkelte av sitatene er også omskrevet til et skriftlig språk uten å forandre på meningen. Informantene er fremlagt alle sitater som er brukt i oppgaven, tre av informantene benyttet seg av muligheten til å klargjøre noen av sitatene, uten at noen av dem endret meningen på innholdet.

#### 4.2.7 ETTER INTERVJUET

Etter intervjuene ble det gjennomført noen uformelle samtaler med enkelte av informantene og sendt ut en mail med oppfølgingsspørsmål. Innen *grounded theory* er det vanlig å hevde at man først skal stoppe innhenting av nye informanter når forskerne ikke lenger får ny



informasjon (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 207). Som tidligere nevnt under *Tilgang og faktisk utvalg av informanter* så var det få informanter som ville snakke om feilslåtte strategier. Selv om vi søkte spesielt etter disse, så lyktes vi ikke. Med 11 informanter så vi klare fellestrekk i datagrunnlaget og valgte å avslutte informasjonsinnhenting.

### 4.3 BEHANDLING AV DATA

#### 4.3.1 TRANSKRIPSJON AV DATAMATERIALE.

I følge (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 185) er en av de største utfordringene med kvalitativ forskning å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturert data som ikke taler for seg selv. Å transkribere betyr å overføre fra en form til en annen. Her har vi transkribert fra talespråk på lydopptak, til skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). For å få med små detaljer og nyanser har en av forskerne også *transkribert* intervjuet rett etter avsluttet intervju, den av forskerne som ikke deltok på intervjuet deltok også i denne transkriberingen for å skape innsikt fra lydopptaket. Det ble her også notert inn informasjon om pauser og andre uttrykk der det var relevant. Der det var mulig ble transkribering gjennomført før videre intervjuer ble foretatt. Forskerne har også gjort egne notater under intervjuet, som sammen med det transkriberte dataene danner grunnlaget for forskningen. Siden vi benytter en *grounded theory* med en *fenomenologisk* tilnærming, transkriberte vi ord for ord for å beholde mest mulig av informantens språk, og for å få virkelighetsnære uttalelser. Dette er noe som bidrar til å øke transkripsjonenes pålitelighet. Vi ønsket å bruke litt tid mellom intervjuene slik at vi kunne videreutvikle intervjuguiden og lære av hvor vi kunne la informanten få lov å snakke fritt og hvor vi burde hente samtalen tilbake til intervjuguiden. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 208) så innebærer en transkripsjon også en utvelgelse av hvilke av dimensjonene i den muntlige intervjusamtalen som man skal gjengis i den skriftlige transkripsjonen. Vi har derfor i etterkant gjennomført en *meningsfortetting* slik at enkelte av sitatene som brukes i oppgaven er forkortet og gjort mer skriftlige.

#### 4.4 DATAANALYSEN OG TOLKNINGSARBEID.

Dataanalysen og tolkningsarbeidet er ikke en avgrenset del av forskningsprosessen. Den vil være et kontinuerlig arbeid som starter når forskeren begynner forskningsarbeidet, og først blir avsluttet når avhandlingen er fullført (Postholm, 2010, s. 86). Ved kvalitativ forskning er dataanalysen og tolkningsarbeidet i etterkant av datainnsamlingen en mer omfattende prosess enn ved kvantitativ forskning, hvor hovedtyngden ligger i forberedelse til undersøkelsen.

Vi har tatt utgangspunkt i at en dataanalyse har to hensikter; å organisere data etter temaer for så å analysere, og tolkning av data. Organiseringsdelen reduserer, systematiserer og ordner dataene, mens forskerne i analyse og tolkningsdelen utvikler egne fortolkninger og perspektiver med utgangspunkt i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 187). I følge Thagaard (2013, s. 158-159) handler analyseprosessen både om en sammenfatning av de innsamlede dataene og en utvidelse av funnene ved at forskeren reflekter over meningsinnholdet i dataene. Det er mulig å la seg inspirere av ulike forskningsmetoder for å finne ut hvilken måte som er best egnet for forskningsmaterialet, vi har her valgt å la oss inspirere av *grounded theory* og en fenomenologisk tradisjon hvor begge har koding og kategorisering har en sentral del av analyseprosessen.

Til datanalysen har vi benyttet NVivo 12 Pro som er et dataprogram for å bearbeide kvalitative data fra intervju. Vi har her fokusert på de forskjellige nyansene rundt fenomenene som har kommet frem i de transkriberte intervjuene. Vi har trukket ut interessante uttalelser og sitater som kan være nyttig i vårt videre arbeide. Etter hvert som intervjuene er transkribert, er de blitt kategorisert og kodet av alle tre forskere i felleskap. Vi kom her frem til 57 koder, se vedlegg E for detaljer.

Vi startet med en analyse hvor koding og kategorisering ble brukt for å redusere datamaterialet, og med dette kommet frem til de hovedkategorier som vi jobbet videre med (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 196,207,208). "*Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes*" (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 185). Et sentralt element ved *grounded theory* er at vi ikke skal la vår kunnskap, teori og erfaring føre til at man former terrenget etter kartet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 201). Vi har derfor valgt å la oss inspirere av Edmund Husserl (Tranøy, 2018) sine tanker rundt *epoche* hvor man forsøker å sette sin forforståelse til side, og betrakte fenomenet med et mest mulig åpent sinn. Dette gjør man for å få en fenomenologisk reduksjon av dataene. Som forskere mener vi det er viktig å ha et bevisst forhold til *epoche* for ikke la datamaterialet bli farget av

forskernes antagelser. Dette krever at vi har et reflektert forhold til den kunnskapen og erfaring forskerne besitter fra tidligere.

Etter at det er skapt en helhetlig oversikt over det transkriberte datamaterialet, ble det gjennomført en komprimering av utsagnene til informantene hvor vi kortet inn formuleringer, og skapte helhetlige setninger. Det ble her tatt bort pauser, gjentakelser og ufullstendigheter. Vi ønsket med denne komprimering av materialet å oppnå en *meningsfortetting* (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 198). Denne prosessen kalles åpen koding, og er et verktøy for å påvise og organisere den meningsbærende informasjonen i et datagrunnlag (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 196). Vi foredlet og reduserte så dataene ytterligere inn i nye kategorier, sub-kategorier, ut fra samme tematikk og hvordan informantenes data står i forhold til hverandre. I denne fasen kjente vi oss godt igjen i utsagnet: “*You gotta get lost before you can get found*” (Gioia 2004 i Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 20). Målet med kodingen var å skape tydelige hovedkategorier som dannet grunnlag for en helhetlig sammenfatning av datamaterialet. Etter mye arbeid for å se sammenhenger og finne samlede dimensjoner kom vi ned i åtte hovedkategorier som vi har jobbet videre med, dette blir beskrevet i delen om *Beskrivelse av datamaterialet*. Dette er en selektiv kodingsprosess som ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s. 221) danner grunnlaget for *grounded theory*. Med denne formen for koding ønsket vi å skrive en analytisk historie med utgangspunkt i de enkelte kjernekategoriene og fenomenene vi fikk ut fra analysene og tolkingene i datagrunnlaget. Man kan således hevde at enkelte av kategoriens sentrale betegnelser blir meningsbærende for prosjektet, som empiri, tvang, feilslått strategi og endringsvilje.

Kirsti Malterud (referert i Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 195) har definert fire faser for analyse av meningsinnhold:

- helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- koder, kategorier og begreper
- kondensering
- sammenfatning

Dette er slik vi brukte Kirsti Malterud sine fire faser for analyse i vårt arbeid.

I den første fasen var målet å bli kjent med datamaterialet og danne seg et *helhetsinntrykk*.

Ved å lese igjennom materialet fant man interessante og sentrale temaer, uten å gå ned i

detaljer. Vi leste her igjennom det transkriberte intervjuet og så på dette i sammenheng med våre egne notater.

I fase to skal lete vi etter meningsbærende elementer i materialet. Her søke vi etter tekstelementer som eksempelvis kunnskap om de sentrale temaene som ble identifisert i fase en. I denne fasen jobbet to eller tre av forskerne med finne de sentrale tekstelementene. Først ble hele transkriberingen importert inn i NVivo 12 Pro. Så ble hvert enkelt avsnitt evaluert og når et tekstelement ble identifisert ble det merket, og det ble opprettet en kode, eller så ble det flyttet inn i en eksisterende kode. Enkelte av tekstelementene ble plassert i flere koder. Målet med kodingen er å konsentrere meningsinnholdet i datamaterialet. Koding erstatter ikke generell fortolkning av materialet, men er et ledd i fortolkningsprosessen. Som man ser er fase to sentral i *grounded theory*. Dette var en fase som førte til mye diskusjon blant forskerne og vi valgte å inkludere alle tekstelementene som ble foreslått.

Fase tre, *kondensering*, tok utgangspunkt i kodingen som ble gjort i fase to. Målet i denne fasen var å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene, basert på de koder som ble funnet i fase to (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 198). I denne fasen ble de kodene vi tidligere hadde identifisert brakt frem og vi forsøkte å gruppere dem på en god og meningsbærende måte. Enkelte av kodene passet godt sammen, noen passet i flere og noen ble bevist valgt ut som mindre interessante.

I fase fire, *sammenfatning*, var målet å utforme nye begreper og beskrivelser og med dette identifisere mønster og sammenhenger som ikke umiddelbart var synlige (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 198). I denne fasen var det viktig å vurdere om de resultater man har kommet frem til er i tråd med det førsteinntrykket vi hadde av materialet før kodingen startet. Her ble det laget enkle forklaringer på de åtte hovedtemaene som fremkom i fase tre, det ble laget en skjematisk oversikt over hvordan funnene hang sammen med problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det ble også brakt inn noen tanker fra notatene som ble gjort etter intervjuene som ble brukt som tilleggsinformasjon for å sikre at informantens mening ble beholdt hele veien. Videre ble datamaterialet vurdert i forhold til teori og forskning.

Av de 57 initielle kodene valgte vi ut 46 koder som vi ønsket å jobbe videre med, disse ble så gruppert for videre arbeid, alle kodene finnes i Vedlegg E.

Resultatet av kodearbeidet er at følgende åtte temaer ble brukt i forskningen:

- Bruk av verktøy i strategiarbeid.

- Horisont i strategiarbeidet
- Hvordan forholder bedriftene seg til feilslåtte strategier og tvungne endringer?
- Bedriftens endringsvilje og endringsevne.
- Empiri i strategiarbeid
- Hvordan jobber bedrifter med strategi
- Gjennomføring av strategi
- Bedriftens syn på verdi av strategiarbeid

Arbeidet med koding blir ytterligere beskrevet i første del av kapittelet *Resultater* hvor det blir gitt en full beskrivelse av hvordan koder er utviklet og benyttet igjennom forskningsprosessen.

#### 4.5 KVALITET I KVALITATIV FORSKNING

Enhver forskning må nå visse kriterier for kvalitet. Vi redegjør i metodekapittelet for våre fremgangsmåter knyttet til hvordan vi arbeidet med informantene og metode for videre arbeid. Vi har hele tiden forsøkt å se på forskningsprosessen med et kritisk blikk for å ivareta forskningens kvalitet, og vil her redegjøre for noen av våre tanker rundt kvalitet. Der hvor kvantitative metoder gjerne ser på ulike validitetsformer og *reliabilitet*, dataenes pålitelighet, ser man ved kvalitative undersøkelser på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 243).

Pålitelighet eller reliabilitet kommer fra dataene man finner i undersøkelsen - hvordan dataene brukes, samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 243). Pålitelighet kan være vanskelig å måle i en *kvalitativ* undersøkelse grunnet måten man samler inn data på, ofte intervjuer hvor samtalen styrer hva som kommer frem og forskerens bakgrunn og tolkninger ikke lett lar seg duplisere. Det er viktig for oss i denne oppgaven å beskrive kontekst og fremgangsmåte på en så åpen og utfyllende måte som mulig for å styrke undersøkelsens pålitelighet.

Troverdighet, eller begrepsvaliditet, handler om man faktisk måler det man tror man måler (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 243). Vi har beskrevet hvilke metoder vi ønsker å bruke for å samle inn data og analysere disse. For å bygge opp under undersøkelsens troverdighet beskriver vi den faktiske innsamlingen, transkribering og analyse underveis, inkludert *datareduksjon* og *datakategorisering*. En annen problemstilling som angår

undersøkelsens troverdighet er om informantene anses som pålitelige. Det er alltid en problemstilling i en *kvalitativ* undersøkelse at forskeren påvirker informanten, det være seg igjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 245). Vi har i kapitlet *Informanter* gitt grundige beskrivelser av både informanten og bedriften som blir representert. Vi har også drøftet mulige metodefeil og kvaliteten på forskningsarbeidet i både metodekapittelet og andre deler av oppgaven.

*Overførbarhet*, eller *ekstern validitet*, sier noe om resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 247). I denne undersøkelsen ønsket vi å finne ut hvordan norske bedrifter arbeider med strategi. Utvalget av informanter er blitt tatt fra bedrifter som er utsatt for signifikante og raske endringer i sine markeder, og hvor eksterne tvungne endringer kan ha spilt en rolle. Vi drøfter senere i oppgaven om resultatene kan være overførbare til andre bedrifter, og om det er resultater som det kan være interessant å forske videre i et eget kapittel.

Bekreftbarhet, eller objektivitet, tar for seg om en kvalitativ undersøkelse kan bekreftes av andre forskere ved å gjennomføre lignende undersøkelser (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 249). For at det skal være mulig å vurdere undersøkelsen fokuserer vi på å beskrive alle vurderinger og valg som er tatt i prosessen. Vi prøver også å være selvkritiske for å belyse hvilke feil og svakheter som kan ha påvirket fortolkningen våre av de innsamlede data. Til slutt vil vi også se på undersøkelsens resultater opp mot annen litteratur.

*Kvalitative* undersøkelser har en del utfordringer. Vi har i dette dokumentet redegjort for hvordan vi legger opp vår forskning inkludert hvilke metoder som er valgt. Vi har også beskrevet hvordan analysen har blitt utført. En slik gjennomsiktighet bidrar til høy grad av pålitelighet og troverdighet.

#### 4.6 REFLEKSJON OVER EGEN ROLLE SOM FORSKER

Som forskere er det viktig å være bevisst vår egen rolle, og hvordan denne rollen i minst mulig grad kan påvirke resultatene i den forskningen som gjøres. Forskeren er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning (Postholm, 2010, s. 35).

For to av forskerne har strategiutforming i perioder vært en sentral del av arbeidsoppgavene, og en av forskerne har arbeidet med strategi som konsulent. Denne erfaringen kan i mange tilfeller ubevisst påvirke informasjonen som mottas, selv om forskeren prøver å unngå det.

Det er noe vi på det generelt plan er bevisst på. På et mer spesifikt plan har vi prøvd å kartlegge på forhånd hvordan intervjuer påvirker intervjuobjektene ufrivillig med sine egne erfaringer. I flere av tilfellene har en av forskerne en relasjon til informanten eller bedriften informanten representerer. Kunnskapen forskeren har om hendelser som blir berørt kan påvirke om man enten er sprudlende positiv, eller kanskje litt mer negativ; dette vil i større eller mindre grad påvirke intervjuobjektet og prosessen.

Det primære i en intervjuoprosess er ikke å bygge relasjoner, men å få frem data/informasjon fra intervjuobjektet. Det kan i mange tilfeller være lettere å få ut informasjon fra noen etter å ha opprettet en relasjon. For å tilstrebe den *vitenskapelige kvaliteten* som forskning er avhengig av har vi hele tiden jobbet utfra prinsippet om å offentliggjøre våre funn så nøyaktig og representativ som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Kravet om den *vitenskapelige kvaliteten* har vi vært ekstra påpasselig med i de tilfellene hvor en av intervjuerne kjenner informanten. Vi ser at vi her kan ha fått informasjon som det kan antas at vi ikke hadde fått uten denne relasjonen. I fem av tilfellene er det et bindingsforhold arbeidsmessig mellom bedriften som informanten representerer og arbeidsgiver til en av forskerne. Vi fryktet at dette ville føre til problemer, men disse var noen av de mest åpne informantene vi hadde. Vi antar at det dette skyldes at det på forhånd er et tillitsforhold, og at de stolte på forskerne. På den andre side fører dette også til en frykt for at forskerne vil være overdrevet positive i sin vurdering av disse informantene. For å motvirke dette har en av de andre forskerne fått hovedansvaret for å analysere resultatene fra disse informantene. Kildekritisk ser vi at det kan være svekkende at de innhentede dataene er gitt som en utveksling mellom bekjente. Dette er et forhold som vi er svært oppmerksomme på; god forskning er avhengig av et godt tillitsforhold mellom forsker og informant (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 149).

#### 4.7 KRITISK REFLEKSJON OVER VALGT DESIGN OG METODE

Det er vanlig å skille mellom de to hovedmetodene, *kvantitativ* og *kvalitativ*. Vi har allerede vært godt inne på prosessen med valg av metode, og vi mener kvalitativ metode er den metoden som vil belyse problemstillingen, forskningsspørsmålene og den videre forskningen vi har på en best mulig måte.

Vi kunne valgt kvantitativ metode, og fått inn mye data med den fremgangsmåten. Da ville vi også fått et datagrunnlag, som representerer en større andel av norske bedrifter. Det er mange

gode grunner til at kvantitativ metode kunne vært et godt valg for å skrive denne oppgaven. Men et av de negative aspektene med en slik metode er at man blir litt låst til skjemaer og teori rundt fremgangsmåter for hvordan forskningen skal gjøres. Da ville vi ikke bare vært avhengig av et spørreskjema, men også at nok og at de riktige *respondentene* valgte å svare på undersøkelsen. De informantene vi søkte er alle svært opptatte mennesker og vi tror at det faktisk har vært lettere å få de til å bruke en time til et intervju med oss, enn å svare på en tilfeldig e-post med masse spørsmål. Vi ser at oppgaven kunne ha fått et bedre kunnskapsgrunnlag ved å intervju flere informanter fra samme bedrift. I en masteroppgave er det dessverre begrenset med tid, og vi har vurdert det som viktigere å få flere bedrifter enn et dypere syn på enkelte bedrifter.

Vi ønsker altså å nå lenger ned i materien for å belyse problemstillingen og de underliggende *forskningsspørsmålene* våre, på en best mulig måte. Med vår forskning om strategiske endringer, må vi ned på dybdeintervjuer. Vi ser at erfaringene fra enkeltledere som har vært i en slik situasjon belyser oppgaven på en god måte. Vi er også ute etter de store endringene, de det ikke er så mange av, og vi har dessverre fått lite svar rundt dette. Vi har ønsket å se en helhetstankegang rundt strategi og ikke bare endringene, vi vil også se hvordan den enkelte lederen/eieren/styret valgte å løse dette. Utvalget av informanter er derfor begrenset. Selv om vi har fått en stor del sammenfallende svar, er det mulig at vi med et større utvalg informanter ville vi gjort funn som er mer generelt gjeldende, og dekket en større del av bedrifter. Risikoen man har som forsker er at man kan se seg blind og miste helheten. Det har derfor vært til stor nytte og kunne bruke veileder og kolleger til å kritisere spørsmål underveis i forskningsprosessen.

#### 4.8 ETISKE PROBLEMSTILLINGER

Etiske problemstillinger kan inntreffe når forskeren direkte er i kontakt med mennesker, noe som i dette tilfellet gjaldt både under intervjuene og under behandlingen av datamaterialet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 84). I vår forskning på strategiske endringer, har vi fått del i noe sensitiv informasjon fra bedriftene vi henter informasjon fra. For oss er det viktig å ikke sirkulere eller publisere noe av denne informasjonen på en måte som kan skade informanten. Vi har derfor valgt å unnlate helt noen få deler av datagrunnlaget i oppgaven og anonymisert noen få andre deler. Det er et etisk aspekt ved behandling av denne type sensitiv informasjon, og vi har her prioritert informantens tillit til å bli behandlet på en god måte over



små poenger som kunne vært med i oppgaven. Etikken rundt behandling av slik info er alle tre forskere innforstått med.

I den senere prosessen når dataene behandles er det viktig å beholde integriteten til objektene som er blitt intervjuet, og ikke endre på deres meninger eller intensjoner.

Personopplysningsloven (2018), sier mye om hvordan informasjon om andre skal behandles og hvordan, en av forskerne har jobbet med informasjonssikkerhet og GDPR de siste to årene og er veldig godt kjent med disse lovene og retningslinjene.

Informantene har fått opplyst hvordan det de har bidratt med, blir publisert.

## 5 INFORMANTER

Informantene i denne oppgaven er valgt for å gi et inntrykk av hvordan strategiarbeid utføres i bedrifter som dekker et spekter av norsk næringsliv. Fra første stund vurderte vi startups, finans og it-bedrifter som interessante, men vi har underveis blitt anbefalt noen personer og har så utvidet til å se på flere typer bedrifter. Informantene har ved sin stilling i bedriftene et godt utgangspunkt for å beskrive og forklare hvordan deres bedrift jobber med strategi. Mye av informasjonen som kommer frem er faktabasert, men vi har også bedt informantene med bakgrunn i sin erfaring synse litt om strategiarbeid i Norge. Hver informant vil her bli presentert, for å gi et inntrykk av informantenes erfaring og relevans for oppgaven. Prosessen rundt informanter er utfyllende omtalt i *Informanter og rekruttering*.

### 5.1 MESH CRAFTS AS – PAAL CHRISTIAN MYHRE

Meshcrafts AS er en startup som ble etablert i 2013. Selskapet har 6 ansatte, Meshcrafts AS er finansiert med flere millioner i investeringer fra norske- og internasjonale investorer, og samarbeider i dag med flere internasjonale konsern som ABB og Schneider Electric.

*“Meshcrafts leverer programvare for e-mobilitet med fokus på smarte byer, smarte strømnnett og smart transport. Meshcrafts´SaaS-plattform, SmartCharge, er en åpen markeds plass for lading av elbiler.”* (Meshcrafts.no, u.å.).

Paal Christian Myhre har en MBA og bred erfaring innen ledelse og strategi, marked og salg, prosjektledelse, oppstart og etablering, forretningsutvikling og drift både nasjonalt og internasjonalt fra hotel- og bilbransjen. Paal Christian er daglig leder i Meshcrafts, og har vært i selskapet siden 2016, hvor han kom inn for å gjennomføre en større restrukturering.

### 5.2 AGREE2 NORWAY AS - TERJE FLADSETH

Agree2 Norway er et konsulentselskap som jobber innen områdene strategi, prosessforbedringer, robotisering og gevinstrealisering. Selskapet har både private og offentlige kunder, og ble en del av Acando-gruppen i 2018. Agree2 har 9 ansatte og omsatte for ca. 8,6 millioner NOK i 2017, med et resultat på ca. 172.000 NOK.

Terje Fladseth har en variert bakgrunn innen IT- og konsulentselskaper. Han var en av gründerne i Agree2 og har siden oppstarten i 2013 vært daglig leder.

### 5.3 SERVEBOLT AS – THOMAS AUDUNHUS

Servebolt AS er en norsk hostingleverandør som har som hovedmål å gjøre internett raskere gjennom raskere hosting. For å oppnå dette har de spesialisert seg på hosting av websider som er laget med enkelte rammeverk som WooCommerce og Magento. Selskapet startet i 2013 under navnet RaskeSider.no. I 2016 ble beslutning tatt om å satse internasjonalt, og sommeren 2017 ble navnet endret til Servebolt.

Thomas Audunhus er selverklært webperformance-entusiast og e-commerce geek. Han har jobbet i it og telekom-bedrifter samt vært med å starte bedrifter før han i 2016 ble ansatt i Servebolt som Country manager for Norge.

### 5.4 SPAREBANK 1 SR-BANK - JAN SKOG RØNNINGEN

Sparebank 1 SR-Bank er en regional selvstendig bank som har sitt hovedmarked på Sør- og Vestlandet, og som også har kontor i Oslo. Banken mener at et av deres konkurransefortrinn er at de er nærmere folk og bedrifter enn andre storbanker. Sparebanken 1 SR-Bank har en historie som strekker seg tilbake til opprettelsen av Egersund Sparebank i 1839. I 1976 ble Sparebanken Rogaland (SR) dannet av 13 sparebanker, og i 1996 var SR-Bank med på å danne alliansen Sparebank 1. I 2017 hadde SR-Bank konsernet driftsinntekter på 5,32 milliarder, og et ordinært resultat på 2,086 milliarder.

Jan Skog Rønningen leder strategi og prosjekt i personmarkeds-divisjonen. Han har tidligere hatt en rolle som rådgiver for konsernledelsen, og har jobbet med konsernstrategi i Sparebank 1 SR-Bank i nesten 10 år.

### 5.5 FANA SPAREBANK – MARIANNE WIK SÆTRE

Fana Sparebank er en lokalbank i Bergen med historie helt tilbake til 1878. Konsernet består av Fana Sparebank, Fana Sparebank Eiendom og Fana Sparebank Boligkreditt. Totalt er det ca. 150 ansatte i konsernet. Fana Sparebank har også medvirket til etablering av Frende Forsikring, Brage Finans og Norne Securities og har gått inn på eiersiden av VIPPS. Fana Sparebank hadde i 2017 ca. 477 millioner NOK i driftsinntekter og ca. 261,6 millioner NOK i driftsresultat.

Marianne Wik Sætre har erfaring som konsulent i Capgemini og som forretningsutvikler og leder i Frende Forsikring før hun i 2015 ble ansatt som direktør for Innovasjon og digitale

kanaler i Fana Sparebank.

## 5.6 SBANKEN - MARIUS FORTUN BIRKENES

Sbanken var Norges første rene nettbank. Banken, som da het Skandiabanken, åpnet i april 2000, som norsk filial av Skandiabanken AB. Banken opparbeidet seg raskt et godt rykte for sine gebyrfrie produkter, konkurransedyktige priser og fornøyde kunder. Skandiabanken ble omdannet til eget selskap i oktober 2015, og ble notert på Oslo Børs 2. november 2015.

Banken endret navn til Sbanken i november 2017. Sbanken har ca. 400 ansatte, og hadde i 2017 driftsinntekter på 1,479 milliarder NOK, og et resultat på ca. 658 millioner NOK.

Marius Fortun Birkenes har erfaring fra konsultentselskaper som Arkwright og PWC før han i 2017 ble ansatt som strategikonsulent i Sbanken. Han utgjør, sammen med strategidirektør, strategiavdelingen i Sbanken.

## 5.7 AGDER ENERGI – STEFFEN SYVERTSEN

Agder Energi er Norges fjerde største energiprodusent. Selskapet foredler og forvalter fornybar energi, og har som visjon å være et ledende norsk konsern innen fornybar energi. Konsernet hadde i 2017 driftsinntekter på ca. 10,2 milliarder NOK, og et ordinært resultat på ca. 249,6 millioner NOK.

Steffen Syvertsen har bakgrunn fra blant annet PWC samt en rekke styreverv. Han har hatt flere stillinger i Agder Energi, og er i dag konserndirektør for Energy Management & Trading i Agder Energi.

## 5.8 POLAR KRAFT AS – HEROLD MYRLAND

Polar Kraft AS er en nordnorsk strømløseleverandør som driver med omsetning av strøm og annen virksomhet som hører naturlig sammen med det. (Polarkraft.no, u.å.). Polar Kraft ble til ved en fusjon av Kraftinord og SKS Kraftsalg sin sluttkunde del i januar 2018. Kraftinord og SKS Kraftsalg hadde henholdsvis ca. 354 millioner NOK og ca. 406 millioner NOK i omsetning i 2017, med ordinært resultat på henholdsvis ca. 27,4 millioner NOK og 9,6 millioner NOK.

Herold Myrland har bakgrunn fra Funn IT AS hvor han var daglig leder under oppbyggingen av Nord-Norges største IT bedrift, før han i 2004 overtok som daglig leder i Kraftinord AS i

2004. Han er i dag daglig leder i Polar Kraft AS.

## 5.9 NORWEGIAN AIR ARGENTINA – OLE CHRISTIAN MELHUS

Norwegian Air Argentina er datterselskap av Norwegian Air Shuttle som ble etablert i Argentina i januar 2017. Selskapet har tillatelser til fly både innenriks og utenriksflyginger fra byer i Argentina. Første flyvning ble gjort i oktober 2018.

Ole Christian Melhus har bakgrunn som pilot, og har vært i Norwegian siden 2003 hvor han var Deputy Director Flight Operations. Han har vært med på å åpne flere av Norwegians utenlandsbaser, og fikk i 2017 oppdraget med å evaluere mulighetene for å etablere Norwegian i Argentina. Han er nå CEO og COO for Norwegian Air Argentina.

## 5.10 IKT – NORGE - FREDRIK SYVERSEN

IKT-Norge en bransjeorganisasjon som ifølge vedtektene er *“en uavhengig og nøytral organisasjon for IT-næringen og tilstøtende aktører i Norge”* (IKT-Norge.no, 2018).

Organisasjonen jobber blant annet for å øke kompetansenivå blant sine medlemmer, fremme kreativitet og nyskaping, bedre næringens rammebetingelser og styrke næringens konkurranseevne.

Fredrik Syversen jobber som direktør for næringsutvikling i IKT-Norge hvor et av hovedarbeidsområdene er innenfor entreprenørskap. Her jobber han med hvordan man skal gjøre om de beste ideene til store selskaper. Gjennom sitt arbeid og kontakt med både oppstartselskaper, investorer og myndigheter er målet å skape de beste forutsetninger for oppstart og vekstselskaper i Norge.

## 5.11 SKRETTING – ERLEND SØDAL

Skretting er verdensledende innen produksjon og leveranse av fôr til havbruksnæringen. Bedriften er i dag en del av Nederlandske Nutreco, men startet sin virksomhet som familieselskapet Skretting i Stavanger i 1899. I 2017 omsatte Skretting for ca. 6.026 milliarder NOK, og hadde et ordinært resultat på ca. 132 millioner NOK.

Erlend Sødal er administrerende direktør i Skrettings norske, britiske og australske divisjoner. Han har jobbet i ledende stillinger i Skretting og Nutreco siden 2002.

## 6 RESULTATER (NODER)

Forskningen er som beskrevet i kapittel 4, *Forskningsdesign og metode*, inspirert av grounded theory og fenomenologi. Målsetningen har vært å prøve å besvare problemstillingen “*Hvordan jobber norske bedrifter med strategi i en tid med raske endringer?*”, ved å intervju informanter som ved sin posisjon og erfaring kan være med å belyse temaet. Det er blitt gjennomført 11 intervjuer som hadde en varighet mellom 48 minutter og 1 time og 22 minutter. Transkriberingsarbeidet har vært omfattende, og endte opp på mellom 15 og 30 sider per intervju. I løpet av intervjuperioden ble det jobbet parallelt med å kode transkriberingene for å få en oversikt over materialet. Denne initielle kodingen endte opp med 57 koder. Disse 57 kodene ble så grunnlag for 8 temaer som vil bli beskrevet i dette kapittelet.

### 6.1 BESKRIVELSE AV DATAMATERIALET

Datamaterialet som ligger til grunn i denne oppgaven er basert på 11 intervjuer som er gjort i perioden oktober 2018 til mars 2019. Informantene er personer som i kraft av sin stilling i de forskjellige bedriftene kan uttale seg om strategiarbeidet som utføres i bedriftene. Bedriftene som er inkludert i studien er valgt ved hjelp av forfatternes egne nettverk i henholdsvis EVERY AS, Acando AS og Tec Con Industrier AS samt personlige bekjentskap. Bedriftene er anbefalt som interessante i forhold til strategiutviklingsarbeid. Det er valgt bedrifter som er av forskjellig størrelse, fra små startups til store etablerte bedrifter, og innen forskjellige bransjer. Startup-bedrifter, IT-bedrifter, banker, kraftbedrifter og en produksjonsbedrift er representert, og alle er i bransjer som har opplevd og opplever store og raske endringer.

Bransjeorganisasjonen IKT-Norge er også inkludert for å få et utenfra og inn perspektiv på strategiarbeid.

Intervjuene, som alle er rundt en time lange, er blitt transkribert for så å bli kodet ved hjelp av NVivo 12 Pro. I den initielle kodingen var fokus på å få med alt av informasjon som kunne være av interesse. Dette medførte at vi etter kodingen hadde 57 forskjellige koder, noen av kodene var overlappende, noen inneholdt svært få elementer og andre hadde mange elementer. Fra disse 57 kodene ble det valgt ut 46 koder som vi ønsket å jobbe videre med ble så grunnlag for 8 temaer som vil bli beskrevet i dette kapittelet. Noen koder er inkludert i flere temaer.

I den initielle kodingen har det med stor tydelighet kommer frem noen fenomener som vil være grunnlag for videre beskrivelse og analyse. Koder som ikke er knyttet opp mot disse fenomenene er dermed blitt prioritert ned.

### 6.1.1 HOVEDFUNN

- Det er varierende og begrenset bruk av verktøy i det strategiske arbeidet
- Bedriftene deler opp strategi i kortsiktig og langsiktig strategi
- Det virker som om det er lite evaluering i etterkant for å se om valgte strategier fungerer etter hensikten
- Deler av strategiarbeidet blir oppfattet som en skrivebordsøvelse
- Det er varierende hvor mye ressurser og tid som blir satt av til strategiarbeid. En del av dette er knyttet til størrelse på bedriften
- Alle informantene er enige om at strategi og strategiarbeid er verdifullt for bedriften
- Kultur og forankring blir trukket frem som viktig ved implementering og gjennomføring av strategi
- Horisont på strategiarbeidet er beskrevet som kortere enn det var for noen år siden
- Alle har en form for kunnskapsgrunnlag bak strategivalgene, om enn av varierende omfang
- Det er vanskelig å ha et godt kunnskapsgrunnlag når endringene kommer på løpende bånd

### 6.1.2 TEMA SOM ER VALGT Å BESKRIVE OG ANALYSERE VIDERE ER

- Bruk av verktøy i strategiarbeid.  
Her tar vi for oss i hvilken grad bedriftene bruker verktøy og akademiske teorier i sitt strategiarbeid.
- Horisont i strategiarbeidet  
I dette temaet belyses hvilken horisont bedriftene har på sitt strategiarbeid, om det er forskjeller på dette og om hvordan det har endret seg fra tidligere og hvilken horisont man ser for seg i fremtidig strategiarbeid.
- Hvordan forholder bedriftene seg til feilslåtte strategier og tvungne endringer?  
Et av de fem kjernespørsmålene som man ønsket svar på var hva bedriftene gjør når

man er tvunget til å endre strategi. I dette temaet vil dette belyses, samt at man ser på andre utfordringer som feilslåtte strategier.

- Bedriftens endringsvilje og endringsevne.

For å kunne gjøre endringer i strategi kreves det at bedriften både har evne og vilje til å få det til. I dette temaet utdyper vi de punkter som bedriftene har trukket frem som viktig.

- Empiri i strategiarbeid.

Strategi skal hjelpe bedriftene med å nå sine mål. Her vil vi trekke frem hvilket grunnlag og hvilke ressurser bedriftene benytter i sitt strategiarbeid.

- Hvordan jobber bedrifter med strategi.

Her tar vi opp hvilken struktur og prosess som brukes, og hvem som har medvirkning/påvirkning på strategiarbeidet.

- Gjennomføring av strategi.

Etter at en strategi er utarbeidet skal den implementeres, gjennomføres og evalueres.

Dette temaet tar for seg viktige aspekt bedriftene beskriver i forhold til disse punktene.

- Bedriftens syn på verdi av strategiarbeid.

Tar for seg hvordan bedriftene vurderer verdien av strategiarbeid.

### 6.1.3 TEMAER MED INTELL KODING

Tema	Initiell koding
<b>Bruk av verktøy i strategiarbeid</b>	Verktøy Akademiske teorier Skrivebordsøvelse - papirøvelse Eksterne ressurser i strategiarbeidet
<b>Horisont i strategiarbeid</b>	Horisont Fremtidig strategiarbeid Endringshastighet
<b>Hvordan forholder bedriftene seg til feilslåtte strategier og tvungne endringer</b>	Feilslått strategi Tvungne endringer



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulativ – lovendringer</li> <li>Utfordringer</li> <li>Strategiprosess</li> <li>Strategiendring</li> <li>Ekstern påvirkning av strategiutvikling</li> </ul>
<b>Bedriftens endringsvilje og endringsevne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agil – Lean</li> <li>Beslutningsevne</li> <li>Endringsevne</li> <li>Endringsvilje</li> <li>Endringshastighet</li> <li>Endringsledelse</li> <li>Kultur</li> <li>Markedsfokus</li> <li>Strategiprosess</li> </ul>
<b>Empiri i strategiarbeid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnskapsgrunnlag</li> <li>Magefølelse</li> <li>Intern medvirkning</li> <li>Eksterne ressurser i strategiarbeid</li> <li>Erfaring fra andre</li> <li>Nettverk</li> </ul>
<b>Hvordan jobber bedrifter med strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur i strategiarbeidet</li> <li>Strategiprosess</li> <li>Syn på strategi</li> <li>Taktikk</li> <li>Intern medvirkning</li> <li>Interne ressurser</li> <li>Eksterne ressurser i strategiarbeid</li> </ul>
<b>Gjennomføring av strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementering av strategi</li> </ul>

	Kultur Forankring Motstand Eierskap Oppnåelse Mål Analyse Evaluering
<b>Bedriftens syn på verdi av strategiarbeid</b>	Verdi av strategiarbeid Kultur

Tabell 2: Temaer med initiell koding

## 6.2 BRUK AV VERKTØY I STRATEGIARBEIDET

Med verktøy menes det i denne sammenheng ethvert verktøy en bedrift bruker for å samle, systematisere og tolke data i forbindelse med strategiarbeidet. Utgangspunktet har vært akademiske teorier og verktøy, men i intervjuene har det også blitt nevnt andre verktøy.

### 6.2.1 SWOT BENYTTES I BETYDELIG GRAD

Et generelt inntrykk er at alle bedriftene bruker verktøy i større eller mindre grad. Jevnt over er det *SWOT* som trekkes frem som det man bruker jevnlig, eller i det minste på et tidspunkt har brukt.

*“SWOT er et av verktøyene som er enkelt å bruke og som er lett å dra frem.” - Paal Christian Myhre, Meshcrafts.*

*SWOT* anses enkel og forståelig, og brukes av både små og store bedrifter. Polar Kraft trekker frem at verktøyet kan brukes til å kartlegge terrenget, og er noe som med fordel kan gjennomføres regelmessig som en selvransakelse. Selv med en slik tankegang blir ikke *SWOT* brukt jevnlig hos Polar Kraft.

Agder Energi, som kanskje er den bedriften som har mest utstrakt bruk av verktøy, bruker *SWOT* til sin internanalyse. De bruker altså kun en del av *SWOT*, og setter dette sammen med andre verktøy for å trekke sine konklusjoner. Dette vil vi komme tilbake til senere.

Kjennskapen til andre akademiske teorier og verktøy er mer varierende. Når teorier og verktøy blir nevnt kjenner informantene gjerne til dem, men har ofte ikke den store kunnskapen om innhold, bruksverdi og korrekt anvendelse. Det kan virke som stammespråket innen akademia ikke er helt det samme som i bedriftene, selv om det har noen overlappinger. Hvis man ser bort ifra stammespråk og terminologi, så er logikken og innholdet i arbeidet mye det samme.

## 6.2.2 VERKTØY SOM BRUKES I STRATEGIARBEIDET

Som nevnt er kjennskap til forskjellige verktøy noe begrenset. Bedriftene har ofte sine egne metoder og verktøy som brukes i strategiarbeidet. Den første responsen på spørsmål om hvilke verktøy som brukes er hos de fleste informantene noe nølende.

*“Det kalles PowerPoint. Nei, vi bruker ikke noe strukturert verktøy, ikke noe tankekart, ikke noe Scrum-metodikk eller noe som helst”,* sier Herold Myrland i Polar Kraft med et lurt smil.

Utsagnet til Myrland viser to ting som går igjen hos flere av informantene. Det er kjennskap til flere verktøy selv om kunnskapen om innholdet kan være begrenset, og PowerPoint, Word og Excel omtales som verktøy som brukes i strategiarbeidet.

Både workshops og bruk av kundeundersøkelser blir beskrevet som viktig i strategiarbeidet, og flere av de mindre bedriftene nevner at de har brukt *Business Model Canvas* for å få oversikt. Dette kan gjerne ha noe med at Innovasjon Norge bruker denne i sitt arbeid med å hjelpe norske bedrifter.

Sbanken trekker frem bruken av hypotesetesting som den røde tråden i sitt strategiarbeid. Det er dette arbeidet som brukes til å finne frem hvilke strategiske grep man skal ta. På spørsmål om de jobber med noen av de klassiske akademiske teoriene i strategiarbeidet svarer Marius Fortun Birkenes: *“Jeg tror man gjør det i større grad der de som jobber med strategien er veldig umodne; da er det veldig lett å ha noe teori å lene seg på.”*

Videre kommenteres det at akademiske teorier kommer og går. Marius Fortun Birkenes sier *“Før min tid da, så var jo SWOT og Porter kjempekult, mens nå er det design thinking. Men jeg tror det er mange som har sett seg litt lei på disse rammeverkene.”*

Agder Energi beskriver den mest omfattende bruken av verktøy. I arbeidet med å utarbeide strategi har de med seg ledergrupper og konsernledelsen. Det siste verktøyet Agder Energi har

tatt i bruk er *scenarioanalyse* som et viktig verktøy. Dette verktøyet er tatt i bruk fordi “*vi ser nå at usikkerheten i hvordan verden vil utvikle seg de neste årene er blitt mye større enn før.*”

Som grunnlag for videre utvikling av konsernstrategien benytter Agder Energi nå fire ulike scenarier for markedet frem mot 2030. Basert på *scenario-analysen* trekker bedriften konklusjoner for hvordan de tror bransjen vil utvikle seg. Med utgangspunkt i dette gjøres det en internanalyse som viser hvilke konkurransefortrinn bedriften har, samt en omverdensanalyse. Dette gir viktige bidrag til å etablere et best mulig grunnlag for de strategiske valgene.

Styret og ledelsen i Agder Energi får hvert halvår utarbeidet rapporter som gir innspill til deres vurdering av strategiske tiltak.

*“En gang hvert halvår lager de det de kaller en “early warning rapport” til styret og ledelsen, hvor endringer i trender, politikk, teknologi, blir gjennomgått og analysert, i tillegg til at de anbefaler strategiske tiltak.” - Steffen Syvertsen, Agder Energi*

Det Agder Energi kaller en *early warning* rapport, ser for oss ut til å ha å ha sterke likhetstrekk med deler av det man finner i en *PESTEL-analyse*, men igjen ser vi en sterk tilpassning av verktøyene til den enkelte bedrift.

Steffen Syvertsen nevner også at det lengre ned i organisasjonen jobbes med strategi, men at det her brukes litt andre verktøy som *scrum* og *design thinking*.

Agile verktøy som *scrum* er også nevnt av andre bedrifter. Fana Sparebank har tatt i bruk den *agile* tankegangen ved at de har det de kaller *strategisprinter* som går over seks måneder. I *strategisprintene* gjennomføres tiltak som er valgt blant mange forslag. Tiltakene skal bygge opp under den langsiktige strategien som ligger i bunnen. Ved å gjøre det på en slik måte føler bedriften at den blir mer handlingsorientert, samt at det man jobber med blir mer håndfast og man ser større endringsglede i organisasjonen.

Informantene har også snakket om andre verktøy som ikke er direkte i bruk i strategiutviklingen, men som brukes før og etter.

SR-Bank bruker målekort og KPI'er til å følge opp endringer, og sette strategi i system. Banken har god erfaring med dette, og bruker det i hele organisasjonen.

### 6.2.2.1 FORSKJELLER PÅ STORE OG SMÅ BEDRIFTER?

IKT-Norge antar at det er forskjell på bruk av verktøy basert på bedriftens størrelse. Antakelsen er at større bedrifter i større grad har et akademisk grunnlag eller rammeverk i grunn for sitt arbeid. Vårt datamateriale viser imidlertid en mer begrenset forskjell på store og små bedrifter. Agder Energi skiller seg ut med utstrakt bruk av og kjennskap til mange verktøy. De andre bedriftene er mer like enn ulike i sin tilnærming til bruk av verktøy. Agder Energi er den bedriften som bruker mest verktøy, og virker å ha den mest strukturerte måten å jobbe på. Men hvis vi tar størrelse på ressursbruken inn i beregningen er det mer uklart om Agder Energi bruker forholdsvis mer ressurser enn de andre.

Som nevnt er kjennskapen til mange verktøy begrenset, men man har gjerne egne arbeidsmåter som inkorporerer den samme logikken. Bedriftene vurderer egen konkurransevne, og henter inn data om omgivelser og marked.

### 6.2.2.2 EN SKRIVEBORDSØVELSE

Flere av informantene beskriver at deler av strategiarbeidet blir oppfattet som en skrivebordsøvelse, en papirøvelse som havner i en skuff når den er ferdig. IKT-Norge har et litt pessimistisk syn på norske bedrifters langsiktige planlegging og strategiarbeid, *“Man gjør det, men det er en skrivebordsjobb”*, og de mener at vi har mye å lære av å se til andre land, *“Der har vi litt å lære av svenskene som legger planer som fungerer i over et år.”*

Fana Sparebank sin ledelse og styre prøver å være hands on i strategiarbeidet, og mener at en del av det som blir gjort for eksempel i en *SWOT-analyse* bærer preg av å av være en skrivebordsanalyse hvor resultatet er fine foiler. I stedet for å lage mange lange dokumenter, jobber de nå med visuell fremstilling samt statusrapporter hver 14 dag. I tillegg er alle mandater og målbilder hengt opp på veggene.

Meshcrafts beskriver også en situasjon der deler av strategiarbeidet ender opp som en skrivebordsøvelse. Utfordringen til mange bedrifter, og kanskje spesielt de minste, er at man ikke har nok tid å sette av til å jobbe med strategi.

*“Tid er penger, i hvert fall en knapp ressurs. Det burde jo være et levende dokument, og det er ikke disse business modell og SWOT’ene. Vi gjør det, så legger vi grunnlaget på det. Og så tar vi det kanskje frem igjen, men ikke ofte nok.” - Paal Christian Myhre, Meshcrafts*

### 6.2.2.3 SAMMENDRAG

Av akademiske verktøy er det *SWOT* som er best kjent og mest brukt. Mange har kjennskap til andre teorier og verktøy, det virker som at både kunnskapen om innholdet og anvendelsen av verktøyene er begrenset. Agder Energi er den bedriften som har mest utstrakt bruk av verktøy, mens de andre synes å bruke mindre verktøy. Det er en del skepsis til bruken av en del av verktøyene, både fordi de kan være for tidskrevende og fordi man mener at resultatet kan bli fine foiler eller dokumenter som ikke blir brukt videre. Det ser ikke ut til at størrelse på bedrift har så mye å si for om man bruker, og i så fall hvilke, verktøy man bruker. IKT-Norge kommer med enda en problemstilling i forhold til arbeidet med strategi og akademiske rammeverk.

*“Det er nok litt en problematikk at teknologibransjen er en veldig ingeniørdrevenbransje, og da er det å lage ting som gjelder. Det er ikke egentlig noe kritikk i det, men fokuset på strategi ... de opplever det ofte som soft og humbug, og da blir det arbeidet litt lidende.” - Fredrik Syversen, IKT-Norge*

## 6.3 EMPIRI I STRATEGIARBEID

Empiri i strategiarbeid kan defineres på mange måter, vi velger her å tolke dette i ordets videste forstand som all kunnskap som danner grunnlaget for strategiarbeidet. Dette kan være innsamlet informasjon og eksisterende kunnskap i organisasjonen.

### 6.3.1 KUNNSKAPSGRUNNLAG OG INFORMATION OVERLOAD

Selv om alle informantene vektlegger viktigheten i kunnskapsgrunnlaget for strategiarbeidet, ser vi store forskjeller. Agder Energi uttaler at de har et omfattende kunnskapsgrunnlag, og gjør grundige analyser av alle forretningsområdene. For å sikre et best mulig grunnlag gjør de analysen nedenfra og opp, hvor hver enkelt ledergruppe benytter de samme verktøy som de bruker på konsernnivå. Så samles dette materialet sammen, slik at man kan ta en strategisk overordnet beslutning og prioritering mellom dem.

*“Jeg tror at med de verktøyene og analysekapasitetene vi er i ferd med å få, så kan en faktisk få mye bedre faktagrunnlag for å ta beslutninger enn det man hadde tidligere.”  
- Steffen Syvertsen Agder Energi.*

Steffen Syvertsen ser klare nye utfordringer knyttet til de store datamengdene og frykter at man lett kan se seg blind på dataene, og understreker viktigheten av å jobbe systematisk med materialet. Meshcrafts uttaler derimot at det ikke er så mye god *empiri* tilgjengelig da de operer i et nytt markedet, samtidig som han sier “det går ikke å ha oversikt over alt sammen”. Denne dualiteten i synet på kunnskapsgrunnlaget ser vi fra flere av informantene; man har mye informasjon, men er det den riktige?

*Hva vi tror på er en kombinasjon av empiriske data, erfaringer, og jeg holdt på å si religiøs tro. Nei, ikke religiøs tro... totalbildet av hva du har lært og har vært med på”*  
- Paal Christian Myhre, Meshcrafts.

Metodene som benyttes til innhenting av kunnskapsgrunnlaget varierer stort. Fana Sparebank har en utstrakt bruk av kundeundersøkelser, hvor de bl.a. fikk svar fra 2000 kunder i løpet av ett døgn på en undersøkelse vedrørende fremtidig bruk av kredittkort. Ved jevnlig bruk av kundeundersøkelser har Fana Sparebank dannet seg en god erfaring i å tolke sine egne kunder. Polar Kraft bygger store deler av sin kunnskap på en blanding av egne kundedata og informasjon innhentet fra seminarer og analyser av konkurrenter.

Før opprettelsen av Norwegian Air Argentina reiste Ole Christian Melhus ned og bodde i Argentina i et halvt år for å bli kjent med landet og de politiske forholdene. Her stolte man ikke kun på et kunnskapsgrunnlag fra rapporter og konsulentfirmaer; man valgte å sende en svært betrodd ansatt for å bo i landet og danne personlige relasjoner med myndigheter, bedrifter og foreninger. De valgte å se på alle disse kildene som et felles kunnskapsgrunnlag som var nødvendig før man kunne bestemme om man skulle starte virksomhet i Argentina.

SR-Bank bygger mye av sitt kunnskapsgrunnlag på fakta som befolkningsvekst, kunder, avgang, antall ansatte, sammen med kundeundersøkelser og tilpassing av tilbudene til kundene. “Vi har så mye data, så det er snakk om å klare å fokusere på det riktige. Og så kommer selvfølgelig magefølelse i tillegg” sier Jan Skog Rønningen i SR-Bank.

Mindre bedrifter som Meshcrafts og Servebolt ser begge utfordringer med kunnskapsgrunnlaget. Som små bedrifter med begrensede ressurser har de ikke muligheter til å hente og behandle informasjon slik de større bedriftene har. Thomas Audunhus uttaler “Vi burde faktisk ha på plass mennesker som kan levere gode grunnlag for beslutninger.” Servebolt er nå på vei til å etablere seg i Sør-Afrika, og her ligger det klare analyser bak begrunnelsen om å velge dette markedet og ikke andre. De har vurdert at de ligger geografisk langt unna de store tilbyderne av hosting og at Sør-Afrika har en stor egen netthandelsbransje.

De har også sett på trender rundt internetbruk og hvor mye man handler på nett. Dette sammen med resultatene fra en mindre satsing i Sør-Afrika vil avgjøre om de vil fortsette å satse i dette markedet.

Vårt datagrunnlag gir ikke klare indikasjoner på om de små bedriftene proporsjonalt bruker en større del av ressursene på innhenting og analyse av kunnskapsgrunnlaget. Indikasjonene våre og manglende funn i litteraturen gir her grunnlag for at det kreves ytterligere forskning på dette.

### 6.3.2 DET ER EN KLASSISK NORSK EGENSKAP Å HA GOD MAGEFØLELSE

Som vi ser er et godt kunnskapsgrunnlag ikke alltid like enkelt å frembringe, og mengde og kvalitet er noe de fleste oppgir som en utfordring. Det er lett å tenke at Fredrik Syversen fra IKT-Norge kaster en stor brannfakkellinn i diskusjonen når han uttaler: *“Det er jo en klassisk norsk egenskap å ha god magefølelse. Det er nok mye fingeren i været. Jeg tror det handler mye om at strategien tar for seg de interne forholdene.”*

Det er til dels overraskende hvor mange av informantene som nevner at magefølelse og teft er en viktig del strategiarbeidet. Thomas Audunhus uttaler *“På enkelte områder har vi god empiri. På andre så går det litt på gut-feeling og ingen empiriske data i det hele tatt.”*

Det er tydelig at dette kan ses i sammenheng med Audunhus sine tidligere uttalelser om at de manglet ansatte til å lage et godt beslutningsgrunnlag.

Selv i en konservativ faktabasert bransje som bank, uttaler Fana Sparebank *“Det er en god del økonomi, kost-nytte-beregninger, vi innhenter kundeinnsikt i form av kundeundersøkelser, kundepanel og eksterne trendrapporter, og lager til business case, og så er det jo litt magefølelse og hva vi tror skal til.”* og Sbanken *“Vi forsøker så godt det lar seg gjøre å gjøre det faktabasert. Man klarer alltid å gjøre det viss grad faktabasert. Det er aldri 100% magefølelse.”*

For start-up bedrifter er det nok mer akseptert å innrømme at man jobber på bakgrunn av magefølelse. Paal Christian Myhre summerer det godt opp: *“Strategiarbeidet er en god kombinasjon, av empirisk data og følelser”*. Som han tidligere har poengtert er det i en ny bransje lite informasjon og stor usikkerhet rundt kvaliteten på den informasjonen man finner.

Fredrik Syversen bringer inn den norske tradisjonen for skippertaksmentalitet og magefølelse, og hvor forskjellige vi er fra våre naboland Sverige og Danmark. Han spør om dette er noe av



grunnen til at vi aldri har greid å skape et Spotify-eventyr i Norge! For å bygge en *unicorn* trenger man store investor-miljøer, og de krever systematisk arbeid, med skrevende strategier og planer.

*“Et rungende ja til at vi er altfor magefølelse- og følellesstyrt” - Fredrik Syversen  
IKT-Norge*

### 6.3.3 BESLUTNINGSGRUNNLAG, JUKS ELLER FAKTA?

Det er lett å stille seg spørsmålet om dårlige beslutningsgrunnlag ofte er årsaken til strategier som ikke gir ønsket resultat. Faktisk er det flere informanter som antar at mange i en hverdag av økt kompleksitet rett og slett jukser med faktagrunnlaget for å få frem den strategien de ønsker seg. Blant annet uttaler Marius Fortum Birkenes *“jeg tipper det er mange som jukser med faktagrunnlaget”*.

Flere av bedriftene jobber med scenario og hypoteser, og som Sbanken sier *“Hypotesetesting er nesten utelukkende faktabasert. Hvis ikke er det nesten ikke noe poeng å teste hypotesene.”*

Det er her viktig å skille mellom hypotesetesting og synsing. Ved hypotesetesting må man kunne estimere hypotese A og B og finne hva som er rett eller konsekvensen av de forskjellige hypotesene. Hvis man ikke gjør en grundig analyse så er det ikke hypotesetesting, men synsing og den berømmelige magefølelsen nordmenn liker så godt.

En av de viktigste informasjonskildene for våre informanter er deres nettverk og kunder. Vi ser at flere av informantene bruker disse, ikke bare som informasjonskilder men også som direkte sparringspartnere som man kan teste hypoteser på. Agree2 ser det som helt essensielt å få tilbakemeldinger fra sine kunder om hypoteser for å kunne se hva de fremtidige behovene i markedet vil være.

Agder Energi jobber i dag med fire scenarier for hvordan energi markedet vil utvikle seg frem til 2030, og selv om senarioer ofte er mindre faktabaserte enn hypoteser er det også her viktig med et så godt faktagrunnlag som mulig. Her jobber Agder Energi med å utnytte mulighetene som kunstig intelligens, maskinlæring og business intelligence gir i strategiarbeidet. Disse nye teknologiene tas i bruk for å temme den stadig større strømmen av varierende informasjon inn i bedriftene på en god måte, og Agder Energi samarbeider i dag med Microsoft for å utvikle en egen plattform for å kunne sortere og filtrere ut de data som gir det beste beslutningsgrunnlaget.

Når en strategi legges frem for ledergruppen i Fana Sparebank poengterer informanten at det er viktig å få med det de har sikker informasjon om. Det er også viktig at man legger frem det de er usikrere på, eller ikke har kunnskap om på nåværende tidspunkt. Ved å ha et så klart forhold til både hva man vet og hva man antar, øker Fana Sparebank muligheten ledergruppen har for å ta riktige valg. Ut ifra dette har Fana Sparebank skapt en kultur hvor man mener det er nødvendig å teste og feile og prøve igjen. De involverte er oppmerksom på at det er feil å si at de har et 100% beslutningsgrunnlag, men at de har lagt frem det som er risikoene og det de vet av kostnadsbilde og hva de tror potensialet er.

*“Selv om man har riktige fakta, så er det ikke sikkert man kommer frem til riktig beslutning likevel.” - Marius Fortun Birkenes, Sbanken*

Det er fra et akademisk ståsted lett å tenke at god faktainformasjon gir de rette beslutningene, men vi tør hevde at de aller fleste av våre informanter er enig om at så ikke er tilfelle. Selv med alle riktige opplysninger er det så mange ukjente variabler at man aldri har det fulle informasjonsgrunnlaget for å ta beslutninger, men må akseptere usikkerheter.

## 6.4 TIDSHORISONT I STRATEGIARBEIDET

### 6.4.1 TIDSHORISONT

Med informanter fra forskjellige bransjer og bedrifter med ulik størrelse er det lett og anta at man vil finne store forskjeller i tidshorisonten på strategiarbeidet. Men vi ser klare fellestrekk rundt tidshorisonten på strategiarbeidet, og hvordan man tenker rundt et marked med stadig økende endringshastighet.

Agder Energi har en klassisk tilnærming på strategiarbeidet, og kommer normalt med en ny overordnet konsernstrategi hvert 3. år. Selv om tidshorisonten er på tre år, så utfører de som en del av strategiarbeidet et løpene internt overvåkingsarbeid. Deretter utarbeider Agder Energi en Early warning rapport hvert halvår til styre og ledelse. Rapporten inneholder informasjon om endringer i trender, politikk, teknologi samt anbefalinger for strategiske tiltak. Rapportens innhold blir gjennomgått og analysert av ledelsen og styret i fellesskap og inngår i deres grunnlag for videre strategiarbeid.

*“Det er sånn at hvis du skal bygge en posisjon som er varig og solid over lang tid, så må du ta noen valg som innebærer en retning som er mer varig enn å flytte etter bevegelser i omverdenen hvert kvartal.” - Steffen Syvertsen, Agder Energi*

Denne langsiktigheten kan tilskrives bransjens lange historie, og at det for eksempel selges kraftavtaler som er på 25 år til næringslivet. Uten en lang tidshorisont kan man ikke planlegge nye kraftlinjer, kraftverk eller selge kraft til industrien på en måte som gir dem den fremtidige tryggheten de trenger for å investere.

Marianne Wik Sætre i Fana Sparebank har en litt annen holdning enn Agder Energi, og uttaler *“Historisk har vi operert med strategier på 3 til 5 år, men i de siste par årene har vi gått fra disse langsiktige strategiske planene til halvårs sprinter.”* De kortsiktige strategiene, eller sprinter, skal bygge opp under den mer langsiktige strategien. Andre har en litt annen måte å ta inn det kortsiktige i sitt strategiske arbeid. Det kan her stilles spørsmål om de halvårlige strategisprintene egentlig er mer taktikk enn strategi, men for Fana Sparebank er det klart at dette er strategi.

SR-Bank bruker en treårig forretningsplan, hvor de tidlig på høsten begynner å evaluere og justere på den tidligere planen. Dette gjør de frem til desember hvor de legger en ny treårig forretningsplan. Altså en rullerende treårig forretningsplan. Dette gir klare fordeler da man både kan fremme de langsiktige tankene samtidig som at man kan tilpasse seg utviklingen i markedet raskere. Tidligere har mange hatt en 3 til 5 års strategi som har ligget fast, med mindre justeringer i perioden. Med SR-Bank sin tilnærming får man en mer hybrid modell mellom det som Fana Sparebank benytter og Agder Energi benytter.

Agree2 beskriver det slik - *“For oss er det de kontinuerlige, små justeringene som er viktige. Med den strategien vi har nå er det minimale justeringer vi gjør. På et overordnet nivå skal strategien ligge i tre år.”* Om det her er snakk om en klassisk treårig strategi med taktiske endringer i perioden, eller mer strategiske justeringer kommer ikke klart frem fra informanten.

Den eneste som uttrykker et helt annet tidsperspektiv på sin strategi er Ole Christian Melhus i Norwegian Air Argentina. Han har et langsiktig perspektiv - *“Strategien er lagt 15 år fram i tid. Vi er langsiktige når vi går inn i et nytt marked, det skaper en trygghet for regjeringen, siden vi blir en del av samfunnsstrategien i landet. Med en slik horisont er de villige til å investere i infrastruktur, øke effektiviteten innen luftfart og endre regelverk slik vår inntreden bidrar til sysselsetting og økonomisk vekst for landet over tid”*. Som en begrunnelse for en så langsiktig strategi sier han at *“Kortsiktig strategi resulterer ofte i at man ikke gjør de viktige*

*valgene og tar nødvendige grep, tidlig nok*". Norwegian Air Argentina har i løpet av de siste par årene etablert seg i Argentina, og i en oppbyggingsfase er det viktig å ta riktige valg som holder stand over en lengre periode, men det kan virke som om strategien som blir fortalt utad også har et element av markedsføring overfor den Argentinske regjering for å skaffe seg goodwill og tilrettelegging for etablering.

Som vi ser så beskriver de fleste at de har langsiktige strategier som er på ca. 3 år, men at man også jobber med mer kortsiktige strategier, ofte ned mot 6 måneder. Noe av grunnet til dette er, ifølge informantene vi har snakket med, at tidshorizonten for strategiarbeidet har blitt redusert i forhold til tidligere år grunnet økt endringshastighet. Eksempelvis uttaler flere av informantene at alt går så mye raskere.

Det er interessant å se at det virker å være mindre viktig om bedriften er en liten startup eller en stor etablert bedrift; strategiarbeidets tidshorizont virker å være nokså samsvarende for alle gruppene av bedrifter. En stor utfordring som blir trukket frem i forhold den økende kortsiktighet i strategiarbeidet, er at man ikke ser de langsiktige trendene. Marianne Wik Sætre i Fana Sparebank *"Konsekvensen kan være at vi bommer, at vi ikke er tidlig nok ute til å henge oss på de større tingene som kommer."* Dette er et moment IKT-Norge også gjør et poeng av, og problematiserer – *"Jeg tror vi i Norge er altfor lite opptatt av det som skjer om to år. Vi er for navlebeskuende og kortsiktige."*

#### 6.4.2 ENDRINGSHASTIGHET

Følelsen av at alt går så mye raskere er ikke en ny følelse. Som SR-Bank uttrykker - *"Jeg så en presentasjon i konsernstyret vårt fra 1995 hvor det stod - Nå går verden mye raskere. Følelsen at verden går raskere, den har sikkert vært der hele tiden."* Det blir imidlertid påpekt at hastigheten nå i forhold til tidligere er en helt annen. Alle informantene har uttrykt at endringer skjer raskt. Som Sbanken bekrefter *"Vi blir jo tatt på sengen vi og som alle andre."* Dette betyr at man er avhengig av evnen til å reagere og endre seg raskt. Som Fana Sparebank - *"Det er viktig å ha smidighet og agilitet i organisasjonen for å kunne ta inn nye ting, og å utfordre egen forretningsmodell også."* Det gjennomgående i intervjuene er altså synet på at man må opparbeide seg en smidighet i egen organisasjon for å ta inn over seg de raske endringer som skjer og som man forventer kommer. I forhold til endringshastighet og strategiarbeidet har Agder Energi kanskje det beste uttrykket. Steffen Syvertsen mener nøkkelordet er strategisk handlekraft. Han mener at man må ha handlekraft og tørre å prøve.

*“Vi legger en strategi og planlegger ut ifra det vi tror på, og så må vi raskt reagere ut ifra hva virkeligheten viser seg å være. Vi må greie å oppdage signalene fort nok, slik at vi kan legge nye strategier og være proaktive, ikke bare agere” - Paal Christian Myhre, Meshcrafts*

Det er enighet blant informantene om at endringshastigheten er økende og at det trengs smidighet og endringsevne i strategiarbeidet. At ting skjer raskere ser man tydelig på at de langsiktige strategiene nå har et treårs perspektiv, mens det tidligere har vært vanlig med både 5 år og lengre tidshorisonter, slik som blant annet Fana Sparebank hadde tidligere. Det er også en tydelig trend at man i tillegg til de langsiktige strategiene har mer kortsiktige strategier. Man kan sikkert i noen tilfeller diskutere om dette er strategier, eller om det er mer taktiske vurderinger. Utfordringen med kortsiktighet er at man kan gå glipp av langsiktige trender, og dermed sette seg på sidelinjen i det langsiktige perspektivet.

#### 6.4.3 FREMTIDIG STRATEGIARBEID

Responsen som gis på spørsmål om hvordan man tror fremtidig strategiarbeid vil være, er selvsagt synsing og kvalifisert gjetning basert på den enkeltes erfaringsgrunnlag. Når det gjelder fremtidig strategiarbeid trekkes det frem at det vil nok være forskjeller basert på hvilken bransje man er i, men samtidig er det et generelt inntrykk av at bedrifter må ta inn over seg at de må evne å gjøre raske endringer. Paal Christian Myhre i Meshcrafts uttrykker det slik *“Man har en langsiktig strategi, men må samtidig være fleksibel nok til å kunne endre denne på kort varsel.”* Flere av informantene trekker frem at man i fremtiden må jobbe mer agilt med kontinuerlige forbedringer og at dette blir viktigere og viktigere i et samfunn med raskere endringer og større usikkerheter.

*“Vi skal være kjent for handlekraft, og å tørre å prøve. Og da må man skape en kultur hvor det er lov å bomme. Dette er lett å si og vanskelig å gjennomføre, men dette jobber vi mye med” - Steffen Syvertsen Agder Energi*

Fana Sparebank tror at noe av det viktigste blir at bedrifter opparbeider seg evnen til å endre seg raskt. Å ha nok *smidighet* og *agilitet* i organisasjonen til å kunne ta inn nye ting, og å utfordre forretningsmodellen sin også. Agder Energi kaller dette for strategisk handlekraft.

Det er interessant å se at flere trekker frem at kvantitative analyser vil kunne få mer innvirkning i fremtiden. Steffen Syvertsen omtaler dette som *“Nerdenes hevn”*. Mye av dette

er basert på at man får mer og mer data tilgjengelig. AI – *Artificial Intelligence* og maskinlæring - blir trukket frem som noe som kanskje vil få større en rolle i fremtidens strategiarbeid. Det er tydelig at man ser en utvikling i strategiarbeidet som fortsetter videre på den utviklingen som har vært de siste årene. Flere av informantene mener at mer metodisk arbeid, samt evnen til å se de langsiktige trendene samtidig som man evner å gjøre kortsiktige tilpasninger blir viktigere. Fredrik Syversen fra IKT-Norge mener at strategiarbeidet i større grad må frikobles fra prosesser som er operasjonelle. Strategi skal ha innvirkning på det operasjonelle, det operasjonelle skal i mindre grad ha innvirkning på strategien. Det operasjonelle er ofte mer taktisk og vi ser dette i klar sammenheng med det manglende skille flere av informantene har mellom taktikk og strategi.

*“Det er voldsomt fokus på entreprenørskap og sånt innen utdanning om dagen, men det er veldig mye på idedroddlingen og å komme opp med ideer og kjøre startup bootcamp, og veldig lite på det å presentere caset. Det er ikke fokus på det å ha orden i sysakene, det å ha en ordentlig presentasjon med tall, jobbe med strategi og vise at du har koll på butikken og markedet.” - Fredrik Syversen, IKT-Norge*

IKT-Norge håper at man i fremtiden klarer å frikoble strategier i den grad det er mulig, fra interne prosesser som er operasjonelle. Strategien skal ha påvirkning på det, men det bør i mindre grad være slik at det operasjonelle har påvirkning på eller styrer strategien. De ser også at manglete bruk av måleparametere til å styre og evaluere strategiarbeidet er en stor trussel. *“Vi må ha styringsmekanismer som sier så objektivt som det er mulig å få til, om vi er på rett eller gal vei”* sier Fredrik Syversen

## 6.5 GJENNOMFØRING AV STRATEGI

Med gjennomføring av strategi mener vi alt som gjøres fra strategi er valgt til den er gjennomført og man kan måle effekter av den.

### 6.5.1 IKKE ALLE STRATEGIER IMPLEMENTERES

Flere informanter sier at en del av strategiene som utvikles ikke blir implementert. Det er forskjellige grunner til dette. Som tidligere beskrevet er det en del strategiarbeid som blir ansett som *skrivebordsøvelser*. Man lager strategidokumenter som blir puttet i skuffen.

*“Jeg har jobbet som konsulent selv, så det vet jeg. Jeg tror det ligger mange fine dokumenter i mange skuffer rundt omkring.” - Marianne Wik Sætre, Fana Sparebank*

Det påpekes at noen lager strategier kun for læringens del, og at strategiene derfor ikke blir implementert. En annen grunn, kanskje spesielt for mindre bedrifter er at det rett og slett blir for krevende å gjennomføre. Man blir *“grepet av driften”* sier Herold Myrdal. Det å få tiltak ute hvor det operative skjer til å henge sammen med strategien er også en utfordring som begrenser muligheten for at strategier blir gjennomført.

### 6.5.2 IMPLEMENTERING AV STRATEGI

Det varierer hvordan bedriftene implementerer strategi. Det som jevnt over blir snakket om er viktigheten av å ha med de rette folkene når strategi skal implementeres, og at det tar tid å få gjort de endringer som strategier medfører. I mindre bedrifter er det mer vanlig å involvere mange av de ansatte i implementering av strategi. I Meshcrafts gjøres dette ved at man har møter med de fleste ansatte hvor endringer i strategi blir diskutert. Implementering er en kontinuerlig prosess med regelmessige møter, hvor man snakker om hva man jobber med, og hvilke signaler man får fra verdikjedene. Agree2 jobber også kontinuerlig med *implementering* av strategier, men velger ut viktige personer til å lede arbeidet.

*“De riktige, eller viktige, personene, som får ansvar for å ta strategiene ned til nivået under seg.” - Terje Fladseth, Agree2.*

I større bedrifter er det vanskeligere å involvere en stor andel av de ansatte, ledergruppen i et konsern kan ofte være like mange personer som totalt antall i en liten bedrift.

Strategiendringer kan i den grad de er store bli gjennomført som egen prosjekter. Ellers blir det gjerne implementert i verdikjedene som blir berørt hvor verdikjedeansvarlig blir involvert. SR-Bank og Sbanken beskriver at strategisk tiltak inneholder elementer som mandat, informasjon om hvordan tiltakene skal gjennomføres og en frist.

#### 6.5.2.1 KULTUR

Flere informanter påpeker viktigheten av å bygge en kultur som bygger opp under *endringsevillighet*. Agder Energi mener at man må ha en fleksibilitet i strategien for å være strategisk robust i forhold til endringer i omverden. Systemer, strukturer og kultur må bygge

opp om bedriftens evne å reagere raskt, og det må være korte beslutningsveier. McKinsey 7 s'er ligger til grunn for denne tankegangen.

*“Hvis du klarer å aligne struktur, system, verdier, kultur og kompetanse med strategien, så tror jeg det ligger en fantastisk kraft som kan gi masse verdiskapning og spennende muligheter.” - Steffen Syvertsen, Agder Energi*

Fana Sparebank er enig med at kulturbygging er en viktig del av *endringsledelse*, og at dette er en krevende lederjobb. Marianne Wik Sætre uttaler: *“Det er noe av det morsomste og vanskeligste man gjør som leder, fordi at det å klare å bygge en kultur rundt det å ta inn over seg det som kommer nå, det er krevende.”*

På et mer overordnet nivå ser IKT-Norge utfordringer med den norske kulturen. *“Jeg tenker at det er noe med kulturen i Norge som kanskje ikke passer sammen med det å ha strategier som varer over lang tid”* sier Fredrik Syversen. Dette kan ha med norsk mentalitet, men det kan også ha noe med den lange fremgangen det norske samfunnet har hatt.

*“Det er ikke et budsjett på statlig nivå som har vært mindre enn året før de siste 25 årene. Så da er det jo ingen som tror at noe kan gå galt. Det tror jeg preger næringslivet vårt. Det er bare å skru litt her og lappe litt der så kommer dette til å gå bra. Det preger strategiarbeidet.” - Fredrik Syversen, IKT-Norge*

En annen utfordring som blir trukket frem med den norske kulturen er den manglende evnen til å innrømme feil. Selv mindre feil, menneskelige bommerter, sitter langt inne å innrømme. Selv om alle er enige om at det gjøres feil, så er det svært vanskelig, om ikke umulig, å få eksempler på feil som er gjort. Dette beskrives nærmere senere. I denne sammenheng blir et interessant spørsmål om denne manglende evnen til å innrømme egne feil kan gå ut over implementering og evaluering av ny strategi.

Som nevnt tidligere ser også Fredrik Syversen utfordringer med ingeniørkulturen i enkelte bedrifter. Ingeniørkulturen preges ofte av fokus på produktet man lager, arbeidet med strategi blir ifølge Syversen ansett av mange som *“soft og humbug”*. Med en slik holdning er det naturlig at alt som har med strategi, inkludert implementering av valgt strategi, vil bli lidende. Dette er kanskje en av årsakene til vi i Norge ikke har klart å skape de store suksessbedriftene.



### 6.5.2.2 FORANKRING OG MOTSTAND

Forankring av strategiarbeid og valgt strategi blir trukket frem av flere av informantene som viktig i forbindelse med implementering. Det snakkes om to hovedtyper av forankring som må til. Agder Energi er opptatt av at man i hele prosessen forankrer arbeidet i toppledelse og styre. Ved å involvere disse underveis i prosessen vil det være lettere å få til en retning som er forankret godt. Eierskapet må være fra toppen mener Fredrik Syvertsen.

Sbanken ser også verdien av forankring helt opp til styrenivå. Strategiarbeid tas opp på alle styremøter, og denne forankringen gir handlingsrom til de som jobber med strategi og implementeringen av denne.

Den andre typen forankring som trekkes frem av flere er den forankringen som skjer i organisasjonen ellers. Ole Christian Melhus i Norwegian Air Argentina uttrykker at han har som mål at det skal være en bred enighet om at valgte strategier er riktig, optimalt skal alle være enige. I den grad det er motstand så mener han at *“motstand kan være uvitenhet. Så da må en belyse strategiene gjennom diskusjoner og faktabasert grunnlag dersom dette foreligger. Samtidig er det vesentlig å være ydmyk for at en valgt strategi må endres etter hvert som forutsetningene endres”* sier Ole Christian Melhus.

En stor utfordring med forankring er hvem og hvor mange som skal involveres. Dette er utfordrende fordi man samtidig som man forankrer strategi skal opprettholde gode prosesser og effektivt arbeid. *“Du vil jo helst involvere hele selskapet i en strategi, men det går jo ikke”* sier Marius Fortun Birkenes i Sbanken. Løsningen deres er å forankre strategien et stykke ned i organisasjonen, i det minste til de som skal implementere strategien. Videre forankring i organisasjonen skjer i etterkant.

Skretting nevner eksempler der de med stort hell fikk med hele organisasjonen, ved å involvere bredt. *“Hvis du ikke får de strategiske ambisjonene inn i kulturen i organisasjonen, så sliter du”* sier Erlend Sødal i Skretting. Sørger man for forankring, vil det gi gode synergier når strategien skal gjennomføres. For at gjennomføring av strategier skal bli en suksess er det viktig å involvere ansatte, og spesielt de som blir berørt. Agree2 sier at ledere som snakker på et veldig overordnet nivå kan medvirke til at ansatte ikke forstår hva strategien innebærer. Hvordan skal den enkelte bidra til å få strategien til å fungere? For at implementering av strategi skal gå så smertefritt som mulig er det viktig å skape forståelse og forankring.

For noen vil nye strategier medføre endringer som kan oppleves negativt for enkelte medarbeidere. Det kan medføre at stillinger forsvinner eller endrer seg i stor grad. Dette kan

medføre usikkerhet blant ansatte, noe som igjen medfører motstand. Hvis man ser på bankenes utvikling, så ser man at kontorer blir lagt ned og at flere oppgaver blir automatisert. Fana Sparebank har fokus på forankring, og selv om nye ansatte gjerne har annen kunnskap og bakgrunn enn mange av de ansatte som har vært der i nærmere 40 år, så har de i stedet for å si opp ansatte satset på omskolering og kompetanseheving. Dette er medvirkende til å skape en trygghet, noe som igjen kan lette arbeidet med å forankre nye endringer i Fana Sparebank. Forankring og kultur hører tett sammen. Men med en kultur som er åpen for endring er det lettere å forankre og implementere ny strategi. Motstanden mot endringer begrenses.

*“Jeg kan med hånden på hjertet si at det ikke har vært noe motstand i Polar Kraft. Jeg pleier å si at vi har ikke en omstillingskultur men at vi har en utviklingskultur” - Herold Myrland, Polar Kraft.*

#### 6.5.2.3 MÅLOPPNÅELSE OG EVALUERING

Enhver strategi har mål som man ønsker å oppnå. I mange tilfeller er dette økonomiske mål, men det kan også være mål som økt kundetilfredshet, redusert systemprosesser m.m. For at man skal kunne vurdere om en strategi har vært en suksess er det altså behov for klare mål og evaluering i etterkant for å se om målene er nådd.

Agder Energi er opptatt av å vurdere strategier opp mot inntjening. Hvordan vil strategien føre til verdiskapning? Steffen Syvertsen er opptatt av at den sterke teknologiske utviklingen man ser i seg selv ikke grunnlag for å lykkes, man må ha en forretningsmodell i bunn *“Jeg tror det er en hype, spesielt i oppstartsmiljøer, som gjør at mange av dem mislykkes fordi de tror at etterspørselen kommer for teknologiens skyld.”* De som lykkes er de som har strategisk handlekraft til å ta det ut i kundegrensesnittet, mener Steffen Syvertsen. Agder Energi har mange strategiinitiativ som både skal forbedre den underliggende driften og samtidig utvikle nye forretningsområder som skal være med på å gi økning i resultatet. Syvertsen sier at bedriften har oversikt over alle resultatområdet i alle avdelinger.

Inntrykket informantene gir av om man gjennomfører målinger og evaluerer for å vite om strategier har hatt ønsket effekt er svært varierende. Fana Sparebank sier at strategiprosjekter som gjennomføres alltid har klare mål, og at disse blir målt i etterkant. De ser også behovet for å gå tilbake etter en stund for å se om den ønskede effekten fremdeles er der. Dette fordi man oppdaget at ansatte kunne falle tilbake til gamle metoder når trøkket var av. SR-Bank

uttrykker noe av det samme. De større prosjektene er lettere å følge opp og måle enn de mindre endringene. Utfordringen med at ansatte går tilbake til gamle metoder, eller ikke tar i bruk en ny prosess i det hele tatt, er også kjent i SR-Bank. For å komme dette problemet i møte har man nå en dedikert person som følger opp digitalisering, og rapporterer på det i ledermøte hver måned. Ellers har SR-Bank en innarbeidet praksis med bruk av målekort helt ut på rådgiver-nivå. Nye måltall bli lagt inn i målekortet ved implementering av nye strategier. Sbanken bekrefter det samme som de to andre bankene. Strategiske tiltak som er store og som blir gjennomført som prosjekter har en vedvarende måling av resultatoppgåelse. På mindre strategiske tiltak evalueres det ikke på samme måten. Da er det mer indirekte måling som gjøres.

Polar Kraft ser at de trenger å bli mer aktive når det gjelder måling, og jobber med å utvikle nøkkeltall som kan brukes til å måle utviklingen. De mindre selskapene har en litt mer begrenset måling av strategi. Der er det ofte den generelle utviklingen i selskapet som blir fokus for evaluering.

IKT-Norge håper at bedrifter evaluerer om strategier har de ønskede effekter, men har eksempler på at bedrifter i stedet for å justere på valgte strategier begynner på nytt igjen med nye strategier og tiltak. Fredrik Syversen mener at man ved evaluering av strategier kan bruke funn til å justere strategien, ikke starte helt på nytt. Han mener også at det er for lite involvering fra styret i evalueringen; *“jeg tror ikke, uten at jeg vet det, at styret nok ganger i året tar frem strategien og spør ledelsen hvordan ligger vi an i forhold til hva vi har bestemt?”* Mange har kun fokus på budsjett, mens Syversen mener at man må utvikle flere måltall. Han sier videre at norske investorer mener at bedrifter underleverer på dette. Regnskapstall er ikke problemet, men gode budsjetter, tall om marked og markedsendringer samt kostnadsbilde er det alt for lite av.

Læring av feil er en del av evalueringen. IKT-Norge velger å tro at bedrifter lærer av sine feil, men tror det har mye å si hvor galt det gikk. I den grad man virkelig har “gått på trynet” er erfaringen at man gjør en liten selvransakelse, men hvis det “slingrer og går” så er ikke læringen stor.

Sbanken mener at bedrifter lærer av feil, men at lærdommen ofte kan være vanskelig å bruke i en omskiftende bransje hvor tidligere feil ikke lenger er relevant.

## 6.6 BEDRIFTENS ENDRINGSVILJE OG ENDRINGSEVNE

### 6.6.1 ENDRINGSEVNE; EN DYD AV NØDVENDIGHET

Det er et gjennomgående tema fra de fleste av informantene at man ser nødvendigheten av å ikke bare ha evne til å implementere en strategi, men også endre strategier og planer. I tillegg må organisasjonen ha en vilje til endring. Agder Energi uttrykker *“Endringsvilje tror jeg de fleste bedriftene har fått med seg, vi må endre oss. Evnen skaper du gjennom å endre.”* Agder Energi gjør med jevne mellomrom endringer i den organisatoriske strukturen, både for å identifisere talenter og *“ta ned siloer og dermed skape endringsevne i organisasjonen”*. Dette gjør de for å være klar for å gjøre nødvendige endringer den dagen det er behov for det. Agder Energi bygger opp under dette ved alle ledere får opplæring i *transformasjonsledelse*, her blir det poengtert at dette ikke er et kurs, men det er trening. *“Det er det som gjør at du klarer å endre deg. Å ha skuespillere og vanskelige samtaler; og jobbe med metodikk som gjør at du stiller åpne spørsmål og utnytter kapasiteten hos dine ansatte. Hvis man ikke kan unytte kapasiteten hos de ansatte vil man ikke kunne utnytte endringsevnen i organisasjonen optimalt.”* - Steffen Syvertsen, Agder Energi

Fana Sparebank understreker viktigheten med å opparbeide endringsevne - *“Jeg tror det viktigste banker opparbeider seg nå er evnen til å endre seg raskt. Å ha nok smidighet og agilitet i organisasjonen til å kunne ta inn nye ting, og å utfordre egen forretningsmodell.”*

Men det blir også påpekt at arbeidet med å skape en smidig organisasjon kan gjøre at man blir mer kortsiktig i sin tankegang, og at det langsiktige strategiske bildet tones ned. Dette kan motvirkes ved å lage en langsiktig strategi som et styringsdokument, eller rammeverk som muliggjør dynamikk og smidighet.

### 6.6.2 GOD ENDRINGSLEDELSE RESULTERER I ENDRINGSVILJE

For å skape evnen til å ta inn over seg nye ting og endre seg, trekkes det av flere frem viktigheten av å bygge en kultur med endringsvilje som bygger opp under endringsevne. Det trekkes frem at endringsledelse handler veldig mye om å bygge kultur, og at å bygge en kultur som tar inn over seg det som kommer, er svært krevende. De fleste informantene mener at en av de viktigste oppgavene til en leder er å få folk med seg. Kommunikasjon og involvering er ord som går igjen. Hvis man glemmer dette, så er det er stor sjanse for at man ikke oppnår det

strategiene har hatt som mål. Flere nevner uttrykket “kultur spiser, strategi til frokost” for å understreke viktigheten av å bygge en god kultur.

*“I Fana Sparebank har mange vært ansatt i 30-40 år. Å ha en lang historie er på mange måter en våre største styrker, men også en ting som kan gjøre endringsledelse krevende.” - Marianne Wik Sætre, Fana Sparebank*

Med så innarbeidet kultur som man har i Fana Sparebank, har det å bruke endringsledelse for å skape endringsvilje vært helt essensielt for å unngå oppsigelser i en bransje hvor man har gått fra å sitte i kassa og stemple i en bok til å jobbe med nettbank. Men med god ledelse og faglige oppdateringer har Fana Sparebank klart det få tradisjonsrike banker har klart, unngått oppsigelser. Marianne Fana Sparebank uttaler “Noe av det morsomste og vanskeligste man gjør som leder, er å bygge en kultur rundt det å ta inn over seg det som kommer; det er krevende”. Vi ser at flere av informantene mener at de viktigste oppgavene for en leder i dag, er å få med de ansatte og ha god forståelse for prosessene og god forståelse for mulighetene, kommunisere det på en god måte, involvere ansatte, skape gode selv-ledende team.

*“Alt dette handler om ledelse. Det er ledelse i et nøtteskall. Endringsledelse er ledelse. Og det handler om at du må være knallhard. Hvis du skal få gjort noe, så må du være helt steil på at “sånn er det bare”, og så må du følge det opp. Ellers blir det ikke noe endring”. - Jan Skog Rønningen, SR-Bank*

Endringsledelse blir av enkelte av informantene sett på litt som et *buzzword* og en moteløsning som skal sørge for at strategier blir implementert. For som ordtaket sier, kultur spiser strategi til frokost, ut ifra dette kan det være lett å tenke at det er kulturen og implementeringen som er feil og ikke strategien. Terje i Agree2 “Jeg tror behovet for endringsledelse er større hvis du ikke har en strategi som fungerer. Det hjelper ikke å ha en god strategi hvis ingen oppfatter hvor god den er og er med på strategien din”. Vi oppfatter fra flere av de andre informantene at det kan være svært vanskelig å se feil i egne planer, vi ser at endringsledelse lett kan bli et plaster på såret som dekker over et mer alvorlig problem i strategien. Selv om IKT-Norge hevder at noe av grunnen til man i Norge ikke fokuserer så mye på strategi som i eksempelvis Sverige er at ingeniørene “opplever det ofte som soft og humbug og mumbojumbo”, virker det som om det er enklere å flytte ansvaret over på gjennomføringen hos de ansatte og satse på litt mer endringsledelse enn å evaluere om strategien var feilslaget.

### 6.6.2.1 AGILITET OG LEAN

Agil og Lean er to store trender i dagens næringsliv, og i en verden hvor mange bedrifter opplever endringshastigheten som stor. Selv om dette trolig har vært en sannhet for bedrifter i alle tider, man har alltid sagt at nå går verden mye raskere, så er endringshastighet relativ til det man er vant med. Dermed er det nok rett å si at ting endrer seg med en større hastighet enn før. Det at ting kan endre seg svært raskt kan gjøre det vanskelig å få med seg alle signaler raskt nok. Det er nevnt av flere informanter at de kan bli tatt på sengen av og til, noe som gjør at man bare må reagere. Innen bank er Vipps et eksempel som blir dratt frem. Selv om man hadde lignende ideer i tankene, så kom Vipps fort og intensivt og tok over alt. Man ble rett og slett tvunget til å reagere.

For å unngå at man blir tatt på sengen og ikke har den nødvendige endringsevne er det flere av bedriftene som trekker frem Smidig, Agil og Lean som tankeganger de benytter seg mer og mer av. Thomas Audunhus i Servebolt uttaler *“jeg tror at den grunnleggende strategien om å være Lean er vesentlig mer inkorporert i startups versus de etablerte bedriftene. De bruker modellene for å validere og bygge bedriften”*. Vi ser at flere av de mer etablerte selskapene også har begynt å ta innover seg den smidige tankegangen hvor man validerer mens man jobber og således skaper en organisasjon som ikke blir tatt på sengen.

### 6.6.2.2 MARKEDSFOKUS

Markedsfokus er gjennomgående blant informantene. Det er tydelig at man er opptatt av hva markedet ønsker. Et slikt fokus er med på å bygge opp kunnskap om hvilke muligheter og trusler som finnes i markedet, og er grunnlag for de endringer bedriftene må ta. Et slikt fokus er ofte enklere å formidle til de ansatte og er med på å skape en endringsvilje.

Fana Sparebank poengterer *“Vi ser at mange kunder har vært hos oss igjennom generasjoner. De nye kundene, som har sørget for mye av veksten de siste årene, er utelukkende hos oss fordi vi har lave priser på finansportalen. Rykker vi et par hakk ned der så ser vi det umiddelbart på utlånsveksten.”* Et for sterkt markedsfokus kan også være farlig. Dette poenget trekkes også frem fra andre informanter; hvis man følger markedet for mye og ikke dyrker sin egen profil, står man i fare for lett å bli byttet ut med en annen som leverer det samme generiske produktet.

## 6.7 HVORDAN FORHOLDER BEDRIFTENE SEG TIL FEILSLÅTTE STRATEGIER OG TVUNGNE ENDRINGER?

Strategier utvikles og implementeres for å nå et mål. Målet har ofte et element av økonomisk resultat knyttet til seg, men kan også være av en helt annen natur som for eksempel bedre kundetilfredshet. Uavhengig av målets natur bør det være målbart for å kunne vurdere om man har nådd målet. Ved feilslåtte strategier har man ikke nådd de mål man har satt seg, og en strategi kan i verste fall medføre at man blir satt på sidelinjen i konkurransen med andre.

Tvungne endringer kan defineres som endringer en bedrift har liten innvirkning på. Noen tvungne endringer kan være lover og regulativer som bare må gjøres, mens andre er av en slik karakter av bedriften føler den må gjøre endringer for å kunne opprettholde sin relevans i markedet.

### 6.7.1 FEILSLÅTT STRATEGI

Informantene beskriver hva som kan medføre feilslåtte strategier. Feilslåtte strategier har ofte et element av å bomme på hva markedet ønsker eller å se endringer i markedet og hastigheten på disse.

Marianne Wik Sætre i Fana Sparebank sier følgende om kunder og endringer i markedet, *“Vi kan bomme på hva kunden er opptatt av. Vi har en tro på at markedet skal adoptere raskere”*. Sbanken følger opp med den motsatte problemstillingen med at man *“tar valget for sent”*. Fana Sparebank nevner at man bommer eller ser for lett på innsiktsbiten, *“vi blir litt for opptatt av hva banken ønsker, og mister litt track på kunden”*.

Feilslåtte strategier kan ha sitt utgangspunkt i at man har en feil tolkning av hvordan markedet er eller vil bli, eller bedriftens evne til å følge den strategien som er lagt og endre den hvis man ser at den er feil.

Å tolke markedet og hvilke endringer som vil komme kan ha sitt utgangspunkt i faktagrunnlaget man baserer seg på. Sbanken tipper at det er mange som jukser med faktagrunnlaget, men påpeker også at det er vanskelig å vurdere et faktagrunnlag i en verden som endrer seg raskt. Marius Fortun Birkenes mener at man på grunn av store og raske endringer som skjer må ha fokus på å gjøre gode beslutninger, ikke nødvendigvis de rette beslutningene. Å ta de objektivt sett, i etterkant, riktige beslutningen kan være for krevende

ressursmessig. Selv om man har alle fakta, så kan kompleksiteten i faktagrunnlaget være så stor at det kan være vanskelig å komme frem til riktig strategisk beslutning

Herold Myrland i Polar Kraft sier det enkelt, *“enten har man feilet i det man har planlagt man skal gjøre, eller så har man feilet i vurdering og utvikling”*.

Strategier baseres på tilgjengelig kunnskapsgrunnlag. Dette grunnlaget kan endre seg over tid ved at man får helt ny kunnskap eller at kunnskap justeres. Slik endring i kunnskapsgrunnlag vil kunne medføre at strategier også må endres, noe som igjen fordrer at man jobber kontinuerlig med strategi. Det er tidligere beskrevet at bedriftene beskriver en strategiprosess som både har langsiktighet og kortsiktighet innebygget. Grunnlaget for å kunne ta inn over seg endringer bør dermed være tilstede.

Terje Fladseth i Agree2 beskriver at de har opplevd at valgt strategi *“fungerte bra, men så plutselig fungerte den ikke lenger.”*, og begrunner dette med at man ikke jobbet kontinuerlig med strategien og ble utydelige.

I IKT-Norge ser man en problemstilling i forhold til feilslåtte strategier. Fredrik Syversen mener at det ikke er en tradisjon i Norge for å innrømme at man har feilet. Han mener også at man har et litt diffust forhold til hva som er strategi og ikke. Hvis man ikke har en enhetlig forståelse om hva strategien er, er det vanskelig å vurdere om strategien er feilslått. Hvis man har et strategidokument vil feil bli veldig tydelig. Noe som han påpeker ikke er farlig, men grunnlag for læring. Syversen mener at det er mye forfengeligheit blant norske ledere, som kan være med på at man ikke innrømmer feil og dermed får en begrenset læring.

Syversen ser følgende årsaker til feilslåtte strategier, Syversen ser følgende årsaker til feilslåtte strategier, *“Sett utenfra, så tenker jeg at det er to ting. Det ene er å ikke følge strategien. Det andre er å ikke endre i tide. Hvis du følger en strategi slavisk og det går rett mot stupet, da bør du vurdere å endre strategi.”*

## 6.7.2 LITE EKSEMPLER PÅ FEILSLÅTT STRATEGI

Det har ikke vært enkelt å få ut eksempler på strategier som har slått feil. Selv om alle innrømmer at det gjøres feil, så virker det som om man ikke er villig til å fortelle om egne feil. SR-Bank er en av få som forteller om sine feilslåtte strategier ved kjøpet av mCASH rett etter Vipps ble lansert. Dette eksempelet vil bli tatt frem igjen under tvungne endringer.



Mangelen på vilje til å snakke om egne feil kan selvsagt stamme fra forskjellige årsaker, men det var spesielt å se at det var gjennomgående. Kanskje IKT-Norge har noe rett i sine antakelser om norske tradisjoner. Dette sammen med bedriftenes varierende evaluering av strategier er interessant i forhold til hvilken læring bedriftene har.

### 6.7.3 TVUNGNE ENDRINGER

Informantene er ikke helt villig til å kalle endringer som må gjennomføres som tvungne. Steffen Syvertsen i Agder Energi sier *“Nei, jeg vil heller kalle det en naturlig begrensning vi må hensynta når vi tar strategiske valg.”* Det vil være et definisjonsspørsmål hva som er en tvungen endring og hva som er trender som man hensyntar i strategiprosessen. Selv endringer som blir benevnt som endringer som bedriften må gjøre, er ikke informantene alltid villig til å kalle en tvungen endring.

*“Hos oss handler det om at vi har gjort en grundig analyse av en retning som vi har valgt. Eller at det skjer en endring i omverden som gjør at vi ombestemmer oss på det strategiske valget.” - Steffen Syvertsen, Agder Energi*

Av viktige endringer som må gjøres trekker informantene frem lover og regulativer som viktige endringer. Bankene trekker frem at man jobber med både GDPR og PSD2, og at det brukes mye ressurser på dette. Fana Sparebank vil ikke helt beskrive at slike endringer kommer inn under strategi, *“Jeg vil si at det påvirker en god del, for det er klart at vi er i en gjennomregulert bransje. Jeg vil ikke kalle det et strategisk valg, men noe vi må forholde oss til og styre etter.”*

PSD2 beskrives av flere banker som er stor mulighet, men SR-Bank påpeker at dette også er en stor trussel. Så spørsmålet er jo om bankene hadde gjort endringene PSD2 krever hvis de ikke måtte gjøre det. Hvis svaret er nei, så vil dette kunne defineres som en tvungen endring.

Fana Sparebank kjører halvårssprinter hvor man legger inn ting man skal jobbe med i det neste halve året. Disse sprintene blir påvirket av eksterne krav og endringer - *“Det er klart at mye av strategisprinten styres av ting som kommer fra tilsyn, men også det som skjer ute i verden og det kundene er opptatt av.”*

SR-Bank kommer med det eneste klare eksemplet på en tvungen endring, som også var basert på en feilslått strategi. Når DnB lanserte Vipps i mai 2015 bestemte Sparebank 1 alliansen at noe måtte gjøres. Helt utenom vanlige strategiløp ble det bestemt å agere raskt. mCASH ble

kjøpt som en respons til DnB og Vipps i oktober 2015. Denne strategien viste seg å ikke virke da Vipps “tok hele markedet”. I 2017 var retretten fullkommen ved at mCASH ble lagt ned og kundebasen ble tatt med inn i Vipps. DnB og Vipps inviterte norske banker til å bli med, og de andre bankene ble medeiere. Bankene i Norge hadde valget, vil dere være med eller vil dere stå utenfor. Om valget om å stå utenfor kan sies å være et reelt valg er svært diskutabelt. Marius Fortun Birkenes i Sbanken mener Vipps’ inntreden i markedet er et eksempel på en endring som kom raskere og mer intensivt enn bankene forventet. Egentlig hadde ikke bankene noe valg.

Når vi ser på andre informanter, så trekkes blant annet finansielle utfordringer og strukturelle endringer i bransjer frem som elementer som gjør at bedrifter må endre strategi.

Meshcrafts er tydelige på at strategiske endringer de har måttet gjøre har vært basert på finansielle situasjoner. Strategier har bygget på at man skulle klare å få en global tilstedeværelse på forholdsvis kort tid. *“Det begrenser seg litt, og strategiendringene er et resultat av å stikke fingeren i jorda og se hva som er realistisk?”*

Polar Kraft peker på at det er strukturelle endringer i kraftbransjen, og at dette var en av grunnene til at eierne i sin tid slo sammen tre selskap til Polar Kraft. Det er i dag rundt 50 kraftleverandører i Norge, men det har av enkelte blitt sagt an man kunne klart seg med 10. Herold Myrland tror ikke det blir så få, men ser at strukturelle endringene vil tvinges frem av reguleringer, forskrifter og pålegg.

Ifølge Myrland er den største utfordringen *“Å ha en god nok glasskule”*.

#### 6.7.4 ER INFORMANTENE LITT VEL POSITIVE?

Det kan sies mye om at man skal være positiv, men har til tider virket som at informantene har vært litt for mye på den positive siden. De har vanskelig for å finne feilslåtte strategier, selv om de innrømmer at alle gjør feil. Og uttrykket tvungne endringer er de ikke helt enige i, det er bare nødvendige justeringer og begrensinger som marked og regulativer gir. Men i sine uttalelser er det absolutt utsagn som forteller en annen historie. Det har blitt gjort feil, og det er ikke alle endringer som er ønsket.

## 6.8 BEDRIFTENS SYN PÅ VERDI AV STRATEGIARBEID

Det er stor enighet blant informantene at strategi og strategiarbeid anses som svært viktig. Det er i utgangspunktet ikke mye forskjell på hva informanter fra store og små firmaer mener om dette. Det blir av enkelte informanter trukket frem at startup-bedrifter ofte har mer enn nok med å overleve, og at arbeid med strategi lider av at de daglige gjøremål blir prioritert, dog kommer disse utsagende ikke fra startup-bedriftene. Steffen Syvertsen i Agder Energi uttaler *“De som er i startup-miljø vil si det endrer seg så fort, at strategi er helt irrelevant. Når du har vedtatt en strategi så er det allerede for sent. Det er jeg ikke helt enig i. Jeg tror at du hele tiden må overvåke om den retningen du har satt er fortsatt riktig og robust, og det er det vi gjør med early warning-rapporten”*. Noe av det interessante med dette er hvordan de forskjellige gruppene med bedrifter ser på hverandre, vi kan i datamateriale se klare antydninger til fordommer om andres strategiarbeid særlig fra de større bedriftene. For ser vi på hva startup-bedrifter sier om verdien av strategiarbeid finner vi uttalelser som:

- *“Uten en strategi så har du jo per definisjon ikke et selskap som er levedyktig. Du må ha det.”* - Thomas Audunhus, Servebolt
- *“Vi hadde ikke vært der vi er i dag uten strategiarbeid”* - Paal Christian Myhre, Meshcrafts
- *“For oss er strategi helt essensielt. Uten strategi hadde vi sprunget rundt uten mål og mening”* - Terje Fladseth, Agree2

Vi har ikke fått like direkte uttalelser den andre veien, men vi ser at for lang tidshorisont blir pekt på som et problem av flere spesielt blant startup-bedriftene. En årsak til den manglende troen på at startup-bedrifter jobber med strategi kan finner vi hos Servebolt som kommenter at strategi er blitt mye viktigere i start up-bransjen enn hva den var for 40 eller bare 20 år siden. Selv om man ikke jobber like systematisk og omfattende ser man virkelig verdien av det. Det vi ser klart at kapasitet er en stor utfordring for de små selskapene i gjennomføring av strategiarbeidet, og flere av startup-bedriftene omtaler at de gjerne skulle brukt mer tid på strategi. Det nevnes spesielt at når man er kommet litt lengre i utviklingen av bedriften så vil strategiarbeidet bli mer og mer viktig, og vil da blitt prioritert høyere. En grunn til dette er at man da er kommet i en posisjon hvor man ønsker å hente inn kapital for å vokse, og at investorer er blitt mer profesjonelle og de krever blant annet en skriftlig strategi.

Erlend Sødal i Skretting sier at *“mann kan spare seg til fant”* på spørsmål om viktigheten av strategi, og å bruke ressurser på det. Strategi er med andre ord viktig for denne virksomheten.

Dette understrekes også når han sier *“Den dagen vi ikke lenger har råd til å drive strategi prosesser, blir det mindre interessant å være her”*. Det er med andre ord viktig for han, personlig, også. Han sier også litt mer om at virksomheter setter av ressurser til dette, så lenge det går bra i bedriften; *“Det å utvikle strategiprosesser er et overskuddsforetak. Hvis den operative organisasjonen er kjørt på ressurser, kan en ikke forvente at de skal drive med strategiprosesser.”*

Fredrik Syversen i IKT-Norge ser utenfra og inn på IT-bedrifters forskjellige gjøremål. Han mener at strategiarbeid er viktig for alle typer bedrifter både små og store, og at det blir viktigere og viktigere. Han er inne på at det kanskje har litt mindre verdi for små startup-bedrifter, men samtidig sier han at alle bedrifter som ønsker å vokse trenger en strategi. *“Det er en av tingene du skal ha i verktøykassen din for å lykkes. Det kan hende du klarer deg uten hammeren i noen år, men sannsynligvis ikke.”*

*“Strategi må være dynamisk. Hvis du ikke klarer å ha et aktivt dynamisk forhold til det, så bør du kanskje ikke ha en strategi. Det beste er nok å ha en strategi, som er et levende styringsdokument som endres.”* - Fredrik Syversen, IKT-Norge

Polar Kraft ser stor verdi i å tvinge seg opp i helikopteret, fjerne seg fra mest mulig fra det praktiske og operasjonelle, får å se hva er hovedhensikten med det man gjør. Og så er det da å evaluere, er det tilstrekkelig det man gjør? Er man på rett kurs? Ikke minst; er det bærekraftig? Ser man noe form for disruptjon i glasskula, som igjen vil avle behovet for annen retning eller nye retninger, i tillegg til det man driver med. Ved å tenke på denne måten mener Herold Myrland at han forbereder selskapet på fremtiden på en best mulig måte.

På spørsmål om verdien for den gjennomsnittlige bedrift uttaler Steffen Syvertsen *“Jeg tror at det for ganske mange ikke er verdifullt. De beste løsningene for store bedrifter ligger allerede, og blir utviklet allerede i nær relasjon med kunde og med marked. Da er det ikke sikkert den overordnede store strategiprosessen er så viktig.”* Dette stiller seg i sterk kontrast til verdien Agder Energi selv ser av strategiprosessen, men underbygges av hans tanker om at kvaliteten på mye av strategiarbeidet i Norge ikke er godt nok. Vi ser at flere av våre informanter har tidligere erfaringer og kjennskap til flere bedrifter hvor strategiarbeidet ikke har vært av en kvalitet som har gitt noen verdi for selskapet som har utarbeidet det. Som tidligere beskrevet uttalte Fredrik Syversen at det er mye *“Googling”* rundt hvordan man skal utføre strategiarbeidet, og at enkelte ser på det som *“som soft og humbug og mumbojumbo”* dette vil lede til strategier av dårlig kvalitet.

Generelt beskrives prosessen rundt strategiarbeidet som viktig i seg selv, det er en måte å samle kreftene intern, ha riktig fokus og vite hva du skal prioritere. Videre trekkes det frem at man i strategiarbeidet blir tydelig overfor seg selv hva man faktisk holder på med.

- Hvor er vi?
- Hvor skal vi?
- Hvordan skal vi komme dit?

Ole Christian Melhus uttaler *“Jeg tror det er veldig viktig at man bruker strategien til å holde fokus”*. Flere av bedriftene omtaler hvor viktig det er å bringe flere deler av bedriften med i strategiarbeidet for å få fullt utbytte av strategien, det er ikke bare den ferdige strategien som har en verdi, men prosessen frem kan være like viktig for bedriftens fremtid.

## 6.9 HVORDAN JOBBER BEDRIFTER MED STRATEGI?

Hvordan bedrifter jobber med strategi varierer, både når det gjelder struktur, prosess og hvilke ressurser som blir involvert i strategiarbeidet. Vi vil her se på hva våre informanter har sagt om dette, og hva de føler er viktig. Flere av informantene beskriver både reell situasjon og hva ser som en mer ideell situasjon. Vi vil se på om det er forskjeller på store etablerte firma og de mindre mer nyetablerte firmaene.

### 6.9.1 STRUKTUR OG PROSESS

Agder Energi er den bedriften vi har snakket med som har den mest strukturerte tilnærmingen til strategiarbeidet. Den overordnede strategien lages for 3 år, men de har et løpende internt overvåkningsarbeid som resulterer i halvårlige early warning rapporter til styret og ledelsen. I denne rapporten blir endringer i trender, politikk og teknologi gjennomgått og analysert. Det blir også anbefalt strategisk tiltak. Denne måten å jobbe på, hvor man kommer med jevnlig rapporter blir ansett som viktig for å være i forkant av endringer.

*“Jeg tror det har blitt mye viktigere enn før, for nettopp å unngå å komme i en situasjon hvor en må ta tvungne strategiske valg, uten at du har fleksibiliteten til å tilpasse deg omverdenen før det strengt tatt er nødvendig.” - Steffen Syvertsen, Agder Energi.*

Lignende dualitet i strategiarbeidet er det flere som nevner. Man har en langsiktig strategi på rundt tre år, og har mer kortsiktige strategier som gjerne er halvårlige.

Fana Sparebank beskriver det som handlingsorienterte strategier. Visjon, forretningside og verdier ligger til grunn for de overordnede strategiske byggeklossene, men hovedstrategien oppdateres hvert halvår. Da plukkes det ut hva det skal jobbes med i den neste seks månedene i det de kaller en strategisk sprint. Både styret og ledergruppe forplikter seg på det som er bestemt som skal gjøres det neste halve året, og for de ansatte er det *“Go, go, go de neste seks månedene på det som er besluttet.”* Alle prosjekter som blir prioritert inn i disse strategiske sprintene skal bygge opp under om det man ser i det lengre strategiske bildet.

Måten Agder Energi og Fana Sparebank jobber viser at de har et dynamisk forhold til strategiarbeidet, ved at man ikke bare lager en strategi, men at den justeres underveis. Vi ser at det varierer hvordan bedriftene jobber med strategi, og hvor dynamiske de er i sitt arbeid.

Ytterpunktene er Norwegian Air Argentina som beskriver en prosess hvor man lå stort sett hele strategien i starten, til Agree2 som jobber strategisk hele tiden.

*“Vi har ikke noe aktiv “nå skal vi jobbe med strategi”-prosess. Det å tenke strategisk er en flytende del av hverdagen. Jeg er strategisk i alt jeg gjør, uansett. Det er lite jeg foretar meg i arbeidssammenheng som ikke er strategisk gjennomtenkt, på et eller annet nivå.” - Thomas Audunhus, Servebolt*

Norwegian Air Argentina jobbet strukturert, og la de store strategiske linjene i starten. Disse er grunnlaget for dagens drift. Selv om Norwegian virker noe mer statisk i sitt strategiarbeid åpner også de for at det kan gjøres justeringer underveis.

Dynamikk i strategiarbeidet blir ansett som viktig, kanskje spesielt med tanke på hastigheten på endringer som bedrifter må forholde seg til. IKT-Norge er helt klar på viktigheten av dynamikk i strategiarbeidet.

*“Strategi må være dynamisk. Hvis du ikke klarer å ha et aktivt dynamisk forhold til det, så bør du kanskje ikke ha en strategi. Det beste er nok å ha en strategi, som er et levende styringsdokument som endres.” - Fredrik Syversen, IKT-Norge*

Det at ting skjer raskt kan bli sett på som en grunn til å ikke legge langsiktige strategier. IKT-Norge mener at strategi kanskje er viktigere enn noen gang, men den må være dynamisk. Syvertsen uttrykker også at han mener at det er et styreansvar å følge opp daglig leder på strategiarbeidet.

SR-Bank har et årshjul i bunn for sitt arbeid, men har inkorporert det dynamiske ved å ha månedlige møter for å diskutere strategi og hva som blir prioritert i de forskjellige divisjonene. Dette gjør at man evner å holde fokus på hva som er viktig.

Sbanken har en lignende prosess for sitt arbeid med strategi, hvor man jobber sommer og høst med forretningsarbeidet. Her skisserer man opp alle tiltak, initiativer og strategiske valg for det neste året. Selskapets strategi for det neste året beskrives i detalj, og de neste tre årene i mindre detalj.

### 6.9.2 UTFORDRINGER MED STRATEGIARBEIDET

Informantene beskriver flere utfordringer de har med strategiarbeidet. Herold Myrland i Polar Kraft synes ordet strategi blir stort. Dette kan begrense arbeidet. Han ønsker derfor å ta det ned på litt mindre skala, *“vi gjør jo strategiske avveininger i mindre skala relativt ofte.”* Han ytrer også et ønske som sikkert mange har, *“å ha en god nok glasskule”*.

Hos Meshcrafts er hovedproblemet tid. Tid er penger, og arbeidet med å holde strategi og strategidokumenter levende er utfordrende. Det å jobbe strukturert med strategi og fokusere på de rette tingene og ikke hoppe på ting som virker spennende blir også trukket frem som utfordrende.

IKT-Norge mener at det ikke finnes en gjengs oppfatning av hva strategi er. Syversen mener også at det er typisk norsk med skippertaksmentalitet, og at strategi blir laget fordi det forventes at man har det, og ikke nødvendigvis fordi man har tenkt å bruke det.

### 6.9.3 STRATEGI ELLER TAKTIKK

Den trenden vi ser blant våre informanter er, som beskrevet tidligere, at man i tillegg til å ha langsiktig strategi også i større og større grad inkluderer kortsiktige strategier. Det som blir beskrevet av flere informanter som kortsiktige strategier, kan nærme seg det man i teorien kaller taktikk. Man opererer i grenselandet mellom strategi, med de prosesser det innebærer, og taktikk.

Kombinasjonen av den langsiktige strategien som setter retning og det kortsiktige blir uansett sett på som viktig og riktig. Fordelen med å ha en dynamisk tilnærming anses så stor at dette er riktig retning å gå.

#### 6.9.4 INTERNE RESSURSER OG MEDVIRKNING

Interne ressurser blir av informantene trukket frem som viktig i strategiarbeidet. Det er alt fra at man trekker inn ressurser i workshops hvor man kommer frem til forslag som tas med videre i arbeidet, til en situasjon der alle er med i strategiarbeidet. Størrelse på bedriften har noe å si på hva slags modell som blir brukt. Det er ikke praktisk i store bedrifter å involvere alle, mens det gjerne både er enkelt og formålstjenlig i de aller minste bedriftene.

Fana Sparebank endret for to år siden strategiprosessen til å inkludere alle ansatte. Da tok man i bruk strategiworkshoper hvor man satte sammen tverrfaglige grupper og jobbet med problemstillingen innen fem utvalgte strategiske områder. Fra dette kom det inn over 700 forslag som ledergruppen brukte til å velge fra. Ved å involvere de ansatte fikk bedriften utnyttet den kunnskap og innsikt de ansatte har, samtidig som man har lettere for å skape en forankring og felles forståelse av ting.

Tverrfagligheten er også benyttet av Agder Energi som i forbindelse med utvikling av den nåværende strategien satte sammen et prosjektteam hvor ressurser med forskjellig bakgrunn ble tatt med.

Norwegian Air Argentina er også klar over at de ansatte har kunnskap som kan utnyttes. For bedriften var Argentina et nytt marked, og de ansattes innsikt ble ansett som viktig, *“Man må jo ta lærdom fra de som bor og er der.”*

I Sbanken brukes egen konseptutviklingsavdeling og organisasjonsutviklingsavdeling i strategiarbeidet. Videre blir alltid de som blir påvirket av strategier involvert.

De som skiller seg litt ut i sine utsagn om bruk av interne ressurser er Agree2 og Servebolt. De er på hver sin side av skalaen. Terje Fladseth uttrykker: *“Det er de ansatte som er strategien. Det er de som lever den.”* Fladseth føler seg heldig som har markedsfokusert medarbeidere som hele tiden bidrar inn til justering av bedriftens strategi, og han tror at en slik intern medvirkning er positivt når bedriften rekrutterer nye medarbeidere.

*“Når vi rekrutterer så er et av innsalgsargumentene våre at ansatte får være med å forme virksomheten. Til en viss grad. Man skal bli hørt og vurdert.” - Terje Fladseth, Agree2*

I Servebolt prøver de også å inkludere større deler av ansatte i strategiprosessen, men ikke i hele arbeidet.



*“Vi har besluttet at den langsiktige strategien skal holdes litt skjult for de ansatte. Rett og slett fordi det kan bli litt forstyrrende å tenke på det” - Thomas Audunhus, Servebolt*

Uttalelsen kan være basert på at noen strategier gjerne ikke vil være like populære blant alle ansatte, og at strategiske valg kan virke forstyrrende for det daglige arbeidet.

#### 6.9.5 EKSTERNE RESSURSER

Bruken av eksterne konsulenter er ifølge informantene begrenset, men flere sier at konsulenter er brukt i strategiprosessene når man har gjort store endringer. Agder Energi brukte McKinsey og PWC når de gjennomførte store endringer i 2010, mens Polar Kraft brukte konsulent som fasilitator ved fusjonsprosess. Sbanken hadde konsulenthjelp i forbindelse med børsnotering, og Agree2 i forbindelse med endring fra CV-salg til salg av produkter og løsninger.

SR-Bank har et samarbeid med konsulentselskapet GARTNER og EFMA som er et europeisk samarbeid for finansinstitusjoner, og er det eneste selskapet som beskriver et pågående samarbeid med eksterne konsulenter.

Meshcrafts forteller om en endring i økosystemene rundt oppstartsbedrifter i Norge som gjør at slike bedriften kan få nytte av konsulenthjelp som de ellers trolig ikke hadde hatt råd til.

*“Vi har fått pro bono-bistand fra Sopra Steria, Deloitte og Rejlers.” - Paal Christian Myhre, Meshcrafts*

For startupbedrifter finnes det inkubator og akseleratorsystemer som bedriftene kan dra nytte av i tidlig fase, samt *co-working spaces* hvor man jobber med andre som er i samme situasjon og dra nytte av hverandres kompetanse. IKT-Norge ser forskjeller på startupbedrifter basert på hvor de kommer fra. Startup Lab er en *coworking space* som utpeker seg positivt ved at bedriftene har fokus på strategi og ryddighet. Miljøet er mer voksent og har eks-gründere som klarer å formidle viktigheten at dette til de som kommer etter dem.

Når det gjelder øvrig bruk av eksterne ressurser forteller informantene om forskjellige ressurser som brukes. Bedriftenes nettverk brukes til å komme med innspill, og enkelte har egne sparringpartnere de trekker på. Disse ressursene er som oftest ikke direkte involvert i strategitviking, men som ressurser som kan gi innspill basert på deres kompetanse.

### 6.9.6 ØNSKET SITUASJON

Informantene har flere ønsker om hvordan strategiarbeid vil være i fremtiden. Ønskene er basert på hvordan de jobber i dag og hvilke forbedringer de ser kan gjøres.

Steffen Syvertsen i Agder Energi trekker frem muligheten for å bruke mer av ledende kompetanse som er utenfor huset, helst fra andre bransjer. *“Det gjelder de fleste bransjer, men jeg tror spesielt kraftbransjen har mye å lære av andre bransjer.”*

Ønsket om å ha sparringspartnere er Herold Myrland i Polar Kraft enig i. Han ønsker seg en bredest mulig kompetanse i arbeidet. Myrland ser også for seg at det vil være fornuftig å tenke mer agilt og kjøre kjappe iterasjoner. Å teste ut ideer på en del av kundemassen, med A-B testing hvis mulig blir også trukket frem som en mulighet.

Thomas Audunhus i Servebolt ser at den strategiske kompetansen i selskapet er for liten hvis man ser på sikt. Han vet ikke helt når, men ser at dette nok er et område man må styrke. *“På et tidspunkt så må vi ta inn en strateg, som kan bidra til å gjøre det store bildet litt enklere.”*

I Meshcrafts ser man det litt annerledes. Paal Christian Myhre ønsker seg verktøy for å sette ting i system. Gjerne et system som kan ta for seg strukturer, intern kommunikasjon, salg, markedsføring, utvikling og strategi. Dette for å kunne se og spore den totale utviklingen i selskapet.

Oppsummert kan man si at informantene tegner et bilde hvor man ønsker mer kompetanse inn i strategiarbeidet og verktøy som gjør det enkelt å følge med på den totale utviklingen.

## 7 DISKUSJON

I dette kapittelet vil funn fra resultater diskuteres med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål som ble beskrevet i kapittel 1. Fra de 8 temaene som ble beskrevet i kapittel 6, *Resultater*, er det valgt å diskutere de 4 temaene som er ansett som mest interessante. I diskusjonen kobles funn med teoretiske perspektiver. *Det teoretiske rammeverket*, som er beskrevet i kapittel 3, vil bli brukt for å prøve å se sammenhenger og finne forklaringer mot resultatene fra undersøkelsen. Teorikapittelet, sammen med kapittel 2, *Strategiske endringer – et bakteppe*, er med på å skape et utgangspunkt for diskusjonen.

### 7.1 BEDRIFTENS BRUK AV VERKTØY I STRATEGIARBEID

I denne sammenheng er et verktøy en modell, oppsett eller rammeverk som brukes i forbindelse med innsamling, strukturering og analyse av informasjon, samt strategikutvikling.

Fra funnene innenfor første tema, *bruk av verktøy i strategiarbeidet*, kommer det frem at det er svært variabel bruk av verktøy. Ytterpunktene er Agder Energi som bruker både mange av de klassiske akademiske teoriene samt andre verktøy som McKinseys 7 s'er og scenariometoden, til Servebolt som i svært liten grad bruker noen formelle *strategiverktøy*. Vi vil diskutere bedriftenes bruk av verktøy, eller mangel på sådan, samt hvilken innvirkning dette kan ha på bedriftenes vekst og *konkurranseskraft*.

Verktøy kan brukes i flere deler av det som kalles *strategiformuleringsprosessen* (Roos et al., 2014, s. 17). Verktøy brukes til *internanalyse* hvor man blant annet ser på egne *konkurransefortrinn* og ressurstilgang, samt i *eksternanalyse* hvor det blant annet sees på omgivelser som kunder og konkurrenter og hvilke muligheter og trusler som finnes. I tillegg kan man bruke verktøy til å evaluere resultater.

Hvis man ser på bedriftene generelt, utenom Agder Energi, så uttrykker informantene at bedriftene har en begrenset bruk av verktøy i strategiprosessen. Selv om PowerPoint, Excel og Word blir beskrevet som verktøy, med et smil om munnen, så understreker dette at strategiske verktøy ikke er lengst fremme i bevisstheten hos informantene. Når eksempler på verktøy ble gitt, var det mange som bekreftet at de enten hadde kjennskap til dem eller at de i det minste hadde hørt om dem. At *SWOT* ble trukket frem som et verktøy som man bruker eller har brukt, viser kanskje at dette verktøyet er enkelt å forstå og bruke. Det virker som om enkelte bedrifter bruker deler av *SWOT*-modellen, basert på bedriftens behov. *SWOT* er et

verktøy som kan tilpasses og justeres bedriftenes behov, og derfor kan modellene være nyttig for mange typer bedrifter. Fra den originale *SWOT*-modellen som gir en enkel oversikt over styrker, svakheter, muligheter og trusler, har man sett forskjellige mulige utvidelser av modellen. Anthony et al. (referert i Eriksen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 260) beskriver en total situasjonsanalyse som munnner ut i en oppsummerende *SWOT*-analyse som inkluderer informasjon som er funnet ved bruk av andre verktøy som for eksempel *PESTEL* og *VRIO*, mens man i Bengtsson og Skärvad (2011, s. 27) har tatt for seg muligheten for å inkludere nåtid og fremtid i analysene, eller poengsum hvor man rangerer seg i forhold til konkurrenter. Totalt sett er *SWOT*-modellen både enkel og den har mange muligheter, noe som kan gjøre den aktuell for de fleste.

Hvis man ser litt mer på hva informantene sier, så er det få som beskriver at de arbeider strukturert med strategi, slik det omtales i akademisk teori. Flere har laget sine egne arbeidsmåter og strukturer. Strategiarbeidet er mange tilfeller ikke skriftlig. Flere beskriver at de har et sterkt *markedsfokus*, som med all sannsynlighet betyr at de har en form for *semistrukturert markedsobservasjon*, og analyserer hva kunder og konkurrenter gjør. Flere av disse bedriftene viser klart at de har en *markedskultur* hvor kjerneverdiene som dominerer er at konkurranseevne og produktivitet skal oppnås gjennom ekstern posisjonering og kontroll (Gotvassli, 2015, s. 138). Blant disse bedriftene snakkes det videre om at man følger med på blant annet teknologi, politikk og trender. Dette er punkter som finnes igjen i blant annet *SWOT* og *PESTEL*. Spørsmålet blir om det går an å jobbe strukturert uten det skriftlige element og akademiske verktøy. I nyetablerte bedrifter hvor man inkluderer alle ansatte i det meste kan man argumentere for strategiarbeid uten de store skriftlige dokumentene og en utbredt bruk av verktøy. “*De nyetablerte bedriftene har imidlertid en velfundert strategi, selv om den ikke alltid er formalisert*” (Soelberg, 2010, s. viii). I disse bedriftene ser man gjerne at man tenker strategisk og diskuterer bedriftens egne målsetninger, både formelt og uformelt. Dette er med på å redusere behovet for strukturen en del verktøy kan gi. På den andre side kan man si at bedriften i slike tilfeller setter sin lit til at de ansatte er enige, uten at de lager dokumenter som de i etterkant kan henvise til. Dette er også en måte å jobbe med strategi på som gjør det vanskelig å inkludere eksterne aktører, da man gjerne ikke dokumenterer strategi og strategiarbeidet i samme grad. I den grad eksterne interessenter som samarbeidspartnere, investorer og långivere krever noe av dokumentasjon vil man altså måtte lage dette til i stedet for bare å hente frem eksisterende dokumentasjon. Fredrik Syversen i IKT-Norge mener at

mangelen på dokumentert strategi og etterfølgelsen av den, er en av grunnene til at vi i Norge ikke ser de store Unicorn-selskapene som man for eksempel ser i Spotify i Sverige.

Å bruke verktøy som *PESTEL*, *VRIO* og *SWOT* virker som et naturlig utgangspunkt for de fleste typer og størrelser av bedrifter, da dette er etablerte modeller som alle kan være med på å strukturere og gi et godt grunnlag for strategiarbeidet (Eriksen, Solberg & Stiklestad, 2016, s. 259). Funnene tilsier at disse, og andre, kjente verktøy ikke er i bruk. Og til en viss grad er ikke kjennskapen til dem tilstede heller. Hvorfor er det sånn? Det kan være flere årsaker til dette. Som nevnt er det lite kjennskap til mange av verktøyene. Etter å ha blitt minnet på forskjellige verktøy har informantene gjerne gitt uttrykk for at de kjenner litt til dem eller har hørt om dem, men kjennskap til innholdet er mindre. De fleste av informantene har en merkantil utdannelse og bakgrunn som skulle tilsi en bedre kunnskap om verktøyene. Er det slik at kunnskapen viskes bort når man kommer inn i en organisasjon som jobber annerledes? Jacobsen og Torsvik (2016, s. 361-362) beskriver læringsprosessen i en organisasjon, det vil si hvordan organisasjonen lærer og hva den lærer. Hvordan en bedrift jobber med strategi kan ha bakgrunn i det som beskrives som *taus kunnskap* som er spredt i bedriften ved blant annet observasjon. Dette er kalt sosialisering – fra *taus* til *taus kunnskap*. Utfordringen er at slik overføring av kunnskap ikke åpner for diskusjon og erfaringsutveksling. Det er også mulig at kunnskapen har gått fra å være *eksplisitt kunnskap* de har kunnet bruke og dele med andre etter studier, til å bli en *taus kunnskap* de ikke kan uttrykke, som de nå kun kan dele under arbeid. Karlsen hevder at i mange prosjekter er det denne tause kunnskapen som er den viktigste (Karlsen, 2017, s. 458). Det er en klar fare med denne typen av *taus kunnskap* da bedriften blir svært avhengig av enkelt individer, og når dette kombineres med et kunnskapsgrunnlag som også er taust kan det være svært farlig for en bedrift.

Er verktøyene for vanskelige å bruke, ikke intuitive nok? Man kan hevde at for noen bedrifter kan verktøyene rett og slett være for omfattende og ressurskrevende. For de større bedrifter er ikke dette et like stort problem, men kanskje gir ikke verktøyene relevant hjelp for alle. For at bedriftene skal ta i bruk et verktøy må det ha en nytteverdi. Ved å lage egne verktøy og metoder får man fokus på de områdene som er viktig for bedriften, og unngår innsamling og analyse av informasjon som ikke er nyttig. På den andre side så kan det tenkes at man på sikt kan gå glipp av informasjon som, etter hvert som bedriften vokser og endrer seg, blir mer viktig enn tenkt i utgangspunktet. Hva som er rett bruk av verktøy er det nok ikke et enkelt svar på, og det endres trolig over tid med bedriftens utvikling og omgivelsenes endringer.

Som beskrevet tidligere er kjennskapen til kjente strategiverktøy mindre enn forventet. Men når det gjelder strategiutvikling kan det virke som om bedriftene bruker en del av logikken som ligger i de forskjellige verktøyene, og lager sine egne verktøy og metoder for det strategiske arbeidet. De er i mindre grad tro mot noen enkel metode eller akademiske teorier.

Noen av bedriftene er klare på at de ikke har strategidokumenter, eller at eksisterende strategidokumenter ikke er levende. Det er forskjellige grunner til dette. Ressursproblematikk er spesielt fremtredende i mindre bedrifter, mens andre ser på store strategidokumenter som noe som bare blir liggende i skuffen. Det problematiseres at en del av det strategiske arbeidet anses som en skrivebordsøvelse som har mindre verdi, og at man ønsker å være mer hands on. Uttrykket “*skrivebordsøvelse*” tolkes i utgangspunktet som noe negativt, noe man tolker at informantene også gjør. Det er en øvelse man gjør som er adskilt fra det praktiske arbeidet i bedriften, og som gjerne ender opp som et dokument som ligger ubrukt i en skuff. I den grad arbeidet ender her, vil man kunne påstå at verdien av arbeidet ble liten. På en annen side så kan man si at en del av et normalt strategiarbeid ender opp som skrivebordsøvelse. Noe av grunnen til at mange endringer som følge av strategiprosesser ender opp som skrivebordsøvelser, kan være at det er mostand mot endring internt i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016 s. 391).

Flere informanter forteller at på grunn av endringer i markedet så ønsker man å ha et sterkt markedsfokus og være hands-on på det som skjer. Ønsket om å være mer hands-on kan hevdes å ha et element av kortsiktighet over seg, og tar inn over seg den agile tankegangen. Å være hands-on tolkes i utgangspunktet som noe positivt. Man er aktiv i jobben med å bedre bedriften og nå mål. Det kan likevel i denne sammenheng trekkes frem at en slik tankegang og væremåte kan gå ut over langsiktige strategier og mål. Strategi skal være med å trekke de lange linjene til et selskap, og hands-on tankegangen hvor man reduserer vanlig strategisk arbeid kan være begrensende og i verste fall styre bedriften i feil retning på lengre sikt. Det kan hevdes at når man blir så hands-on, og kortsiktig, så er det kanskje ikke lenger snakk om strategi, men heller taktikk for å nå bestemte og begrensede mål (Roos et al., 2014, s. 20).

Selv om bedrifter har en begrenset bruk av verktøy i sitt strategiarbeid, så betyr ikke dette at bedriften mangler strategi. Henry Mintzberg har funnet at selv store bedrifter ikke alltid har strategiske planer eller systemer for strategisk planlegging (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 20). Enklere analyser og budsjetter blir brukt av bedriftene, og i oppstartsbedrifter er gjerne strategien kun i gründerens hode. Mintzberg mener at formell *strategisk planlegging* kun er en

av fire måter å utvikle en strategi på. *Strategisk tenking, strategisk beredskap og beslutningskraft* og *organisatorisk læring* er de tre andre måtene som beskrives (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 20). Med bakgrunn i dette kan man si at alle informantene jobber strategisk, men på forskjellige måter. Agree2 kan plasseres i gruppen *strategisk tenking*. Ved *strategisk tenking* jobber man lite formalisert og systematisert, men tar heller en intuitiv retning basert på god kjennskap til bedriften og omgivelser. Agree2 uttaler at det er lite som blir gjort uten at det tenkes strategisk. I Agder Energi snakkes det om strategisk handlekraft, som kan knyttes til Mintzbergs beskrivelse av *strategisk beredskap* og *beslutningskraft* hvor man både bygger mental og organisasjonell evne til å utnytte muligheter som kommer.

Flere av informantene er klare på at dynamikk i strategiarbeid og mer bruk av *agile* metoder er nødvendig for å følge utviklingen. Både teknologisk utvikling, innovasjonstakt og endring i regulativer er elementer som er med på å påvirke strategiarbeidet. Det dynamiske i strategiarbeidet er noe Roos et al. beskriver som et av strategiens fire hovedprinsipper, “*Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiarbeidet gå fortløpende.*” (Roos et al., 2014, s. 29). Den langsiktige strategien blir av de fleste informantene sagt å være rundt 3 år, men at arbeidet med langsiktig strategi gjerne er mindre detaljrik enn den mer kortsiktige strategien. Det at man beskriver at kortsiktige strategier er mer detaljrike enn de langsiktige, kan bety at data man samler inn og analyser man gjør, er av en annen karakter enn man gjerne gjorde før. Å jobbe dynamisk med strategiarbeidet bygger opp under behovet for å følge med på sine omgivelser. I en hverdag hvor de fleste bedrifter opplever store og til dels raske endringer kan man hevde at dette vil være en nødvendighet for å kunne følge med. Informantene kobler det dynamiske med agile metoder.

I utgangspunktet er ikke smidige metoder som *agil* og *lean*-verktøy ment for strategiutvikling, men heller som prosessverktøy. En versjon av *lean, lean startup* (Eric Ries, 2011), er noe nærmere et strategiverktøy hvor målet er å hjelpe oppstartsbedrifter med å styre bedriften og komme raskere ut i markedet med produkter. I resultatene sier en av informantene, som selv er fra start-up segmentet, sa han trodde Lean var mer inkorporert i Startups, siden de er i en bygge-fase. Og at det da ble en naturlig del av strategiutviklingen også.

“*I min lille krystallkule, om det er Telenor, eller DNB, eller Posten, så er det samme medisin. De må bli mer agile i sin tradisjonelle virksomhet og mer innovative i sin søken etter det som skal være fremtiden.*” -Tor W. Andreassen (referert i Jerijervi & Hauger, 2017)

Man kan hevde at bedrifter kan bruke en del av tankegangen de smidige verktøyene fremmer i en strategiprosess også. Blant annet er et viktig punkt i lean-tankegangen at man skal skape en lærende organisasjon som både lærer av hva man gjør rett og hva som gjøres feil.

Utfordringen med den denne tankegangen er igjen det langsiktige perspektivet. Den smidige tankegangen ser og løser problemstillinger på kort sikt, men agile metoder sikrer ikke at man går i rett retning (Bungay, 2019). En annen utfordring er at agil og lean er sterkest på interne variabler som bedriften kan styre selv. Hva skjer hvis samarbeidspartnere og leverandører gjør endringer?

Informantene beskriver en hverdag som er preget av endringer som bedriftene må forholde seg til. Noen endringer medfører at bedriftene velger å endre egen strategi, andre ganger har de ikke valg. Tvungne endringer vil diskuteres mer i dybden senere. Endringer som regulativer og teknologisk utvikling er med på å tvinge bedrifter til å justere eller endre strategier, og gjerne på kort sikt. Endringene fremmer mer kortsiktig fokus på strategiarbeid, og kanskje også mer generell kortsiktighet for ledelse i bedriftene.

Uavhengig av hvilken grunn bedriftene har for å jobbe mer kortsiktig, kan man se utfordringer som kommer basert på kortsiktigheten. Marianne Wiik Sætre i Fana Sparebank påpeker selv at kortsiktigheten øker faren for å ikke se de lange linjer og trender. Selv om det er tydelig for informantene at det er et større fokus på kortsiktig strategi, så er det en utfordring hvis det langsiktige forsvinner helt. En bedrift som hele tiden følger nåtidens trender og kun det, kan nok fort bli irrelevant i det lange løp.

Flere av informantene forteller at strategiverktøy har blitt brukt, gjerne i sammenheng med bruk av konsulenter, i forbindelse med store endringer i bedriften. Dette kan antyde at bedriftene føler de har en god nok oversikt over egen bedrift og dens retning så lenge man ikke gjør større endringer, men muligheten for å overse endringer vil kanskje være større enn hvis man brukte verktøy som gir en struktur i arbeidet. Bruken av konsulenter har positive og negative sider. I noen tilfeller kan en konsulent komme med kunnskap om prosess, verktøy m.m som bedriften ikke har selv. Det at bedriftene trekker inn konsulenter ved større endringer kan være begrunnet i at disse prosessene er mer komplekse og at det trengs hjelp. Ved å bruke en konsulent på en god måte vil man kunne gjøre prosessen mer effektiv, og man kan trekke ut lærdom som man kan bruke ved senere anledninger. På den andre siden så er konsulentbruk kostbart, og man kan i verste fall overlate for mye av arbeidet til konsulenter og miste en del av eierskapet til prosessen og forankringen i bedriften. En annen utfordring er



at mange konsulenter forsvinner ut av bedriften uten å ville dele av sin kompetanse og erfaring, og der med reduserer læringen internt (Karlsen, 2017, s. 473). Jeroen Kraaijenbrink (2019) poengterer at strategiarbeidet er viktig til å sette ut til andre, og selv om konsulenter kan komme med et nytt perspektiv så er det viktig at strategi er sterkt knyttet til de som jobber i organisasjonen. Strategier laget av konsulenter vil også kunne redusere ledernes ansvar.

Størrelse på bedrift kan tilsynelatende ha litt innvirkning på bruk av verktøy, men det er ikke helt konsekvent. Agder Energi som er den største bedriften er tydeligst på at de bruker mange verktøy i strategiprosessen, men ellers er det varierende. Det kan tenkes at bedrifters ressurser kan ha en innvirkning på både verktøybruk og generelt strategiarbeid. Startupbedrifter med få ansatte vil naturlig nok ha mindre ressurser til å jobbe med strategi enn de store bedriftene. Det kan diskuteres om de små bedriftene bruker mindre ressurser hvis man ser ressursbruken i forhold til størrelse. Informantene fra små bedrifter beskriver en situasjon hvor flere av de ansatte blir trukket med i strategiarbeidet, noe som ikke er mulig på samme måte hos de større bedriftene. Denne forholdsvis store graden av involvering kan medføre at de mindre bedriftene klarer både å trekke på all kunnskapen som er tilgjengelig internt, samt at alle ansatte får et eierskap til prosessen og valgte strategi. Hvis man er med på å utvikle strategien kan dette se på som en det Herzber omtaler som motivasjonsfaktorer, ved at man selv tar ansvar for eget arbeid (Herzber, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2017, s. 260). Dette kan faktisk lede *normative bånd* ved at man får lov til å være med å utvikle strategien som igjen leder til en *psykologisk kontrakt* som gjør at man lettere holder på de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 268).

På den andre siden bør det trekkes frem at en slik måte å jobbe på tærer på bedriftens ressurser som også skal produsere bedriftens produkter/tjenester. Selv om mindre bedrifter bruker forholdsvis mer ressurser på strategiarbeidet, vil det kunne være for lite enn det som trengs for å lage godt begrunnede strategier. En utfordring mindre bedrifter har, er kunnskap og det å innse at det kan være nødvendig å leie inn konsulenter med den kunnskapen de trenger. Det er klare likheter til funnene til Soelberg har om innleie av markedsførere for små bedrifter (Soelberg, 2010, s. 50).

Et verktøy som blir trukket frem spesielt av de mindre bedriftene er Business Model Canvas. At denne modellen er trukket frem som noe spesielt startupbedriftene har brukt, kan være på grunn av at Innovasjon Norge bruker dette verktøyet. (Innovasjon Norge, 2018) Det visuelle

elementet med Business Model Canvas er en av styrkene med verktøyet. Enkle byggeklosser viser forretningsmodellen, og hvordan bedriften skal tjene penger (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15). Modellen er med på å bygge en felles forståelse. Det er noen svakheter med Business Model Canvas som bedriftene må ha et forhold til. I forhold til den tradisjonelle forretningsplanen er det lite tidsangivelser og mindre fokus på økonomi.

Fana Sparebank er klar på at de bruker visualisering av strategier og hva som skal gjøres i strategisprintene, og at dette blir hengt opp på veggen slik at alle kan se. Det er nærliggende å tro at begrunnelsen for visualiseringen ligger i at det er lettere både å gjøre analyser, lage strategier og skape forståelse for dem. En problemstilling som kan trekkes frem med en slik visuell fremstilling er at den kan bli noe begrenset i forhold til komplekse forhold.

Visualisering i strategiarbeid er noe som blir brukt i flere verktøy av nyere dato som for eksempel Osterwalders Business Model Canvas (2010), samt strategilerretet i Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2010, s. 36).

Det har til nå vært fokus på mindre bedrifter, og hvorfor bruken av verktøy i disse bedriftene er begrenset. Et annet spørsmål, som man også kan stille seg, er hvorfor de bedriftene som bruker verktøy enten lager sine egne metoder og modeller, eller bruker helt andre verktøy enn de klassiske verktøyene som presenteres i strategilitteraturen? Er det elementer som de klassiske verktøyene ikke tar hensyn til, eller er det elementer som er utdatert? Informantene har ikke kommet med begrunnelser for hvorfor man bruker andre verktøy. Det kan virke som om det er noen misforståelser i hva som ligger i de enkelte verktøy, og hvordan det skal brukes, men ikke i en så stor grad at det skal være årsak til at man ikke bruker verktøyene.

### 7.1.1 ANDRE VERKTØY SOM ER I BRUK

Som beskrevet er det svært varierende hvor mye og hvilke verktøy informantene bruker. Agder Energi er de som bruker definitivt mest verktøy i sitt arbeide. Dette er nærliggende å tenke at dette kan ha noe med deres størrelse, men også at de blant annet er etablert i Tyskland. Tyskland har en annen bedriftskultur enn Norge. Tyskland har en større grad av formalitet over sitt arbeid, og dette kan ha innvirkning på Agder Energis strategiarbeid.

Steffen Syvertsen trekker frem McKinseys 7s er som et viktig verktøy for å samkjøre struktur, system, verdier, kultur og strategi. McKinseys 7s rammeverk styrke er ifølge Singh (2013, s. 39) at det kan sammenligne status i bedriften opp mot ønsket status, og vise hvordan alt henger sammen. Agder Energi er et eksempel på en bedrift som har på et tidligere tidspunkt

har hatt hjelp av konsulenter i en strategiprosess, og som nå bruker et konsulentutviklet verktøy. At dette er verktøyet trekkes frem som viktig for samkjøring i bedriften, kan tyde på at strategiprosess ikke sees på som en skrivebordsøvelse som legges til side når den er ferdig. Kanskje dette verktøyet også kan være aktuelt for andre, mindre bedrifter? Agder Energi bruker også Scenarioanalyse. Dette verktøyet er ifølge Roos et al. (2014, s. 120) spesielt egnet til bruk både ved økt usikkerhet, gjensidig avhengighet og kompleksitet. Alle Informantene har beskrevet at store endringer i marked og omgivelser generelt er utfordrende, og at fokus blir mer kortsiktig. Scenarioanalyse vil kunne være et verktøy flere vil kunne bruke for å finne sannsynlige fremtidige situasjoner. En scenarioanalyse kan være ressurskrevende, og kan derfor hevdes å være mindre egnet for de minste bedriftene. På den andre siden kan man si at ved å bruke tankegangen til scenarioanalysen, og jobbe med å få frem potensielle scenarioer, kan også mindre bedrifter gjøre strategiske valg enklere. Scenarioanalyse kan være med på å skape klarhet i en usikker fremtid, og være noe organisasjonen kan samles rundt.

#### 7.1.2 BRUK AV VERKTØY I TIDEN SOM KOMMER

Informantene gir ikke et klart inntrykk av om bruken av verktøy vil endre seg i tiden som kommer. Flere bedrifter yrer ønske om å endre sin tilnærming til strategi. Meshcrafts ønsker et verktøy hvor man har oversikt over alle forhold i bedriften, fra utvikling og økonomi til markedsføring og strategi. Dette ser i utgangspunktet ut som er fornuftig tanke; samle alt av informasjon og dokumentasjon i et verktøy. Men man kan stille seg spørsmålet om organisasjoner som av forskjellige grunner ikke bruker mindre verktøy har evnen og ressursene til å ta inn over seg et så stort verktøy som beskrives. Polar Kraft på sin side ser at strategiarbeidet må ta inn over seg den agile tankegang og nevner scrum som et verktøy som med fordel kan tas mer i bruk. Scrum er et agilt verktøy som laget men tanke på å utvikle komplekse informasjonssystemer (Wikipedia.org, u.å.). Dette er altså ikke dette verktøy som opprinnelig er tenkt brukt som strategiverktøy, men tankegang kan ha en overførbarhet spesielt med tanke på kortsiktige strategier. Scrum er blitt svært populært, men over halvparten av brukerne lar være å ta i bruk en så viktig del av metoden som korte iterasjoner (Schwaber, u.å.). Her er det på ny endringer i hvordan standard verktøy og metoder brukes ute i bedrifter.

Resultatene i vårt datamateriale viser variert bruk av verktøy. Det kommer også frem at bedriftene har forskjellige behov, så det kan nærliggende å tenke at de har forskjellige behov for hva verktøyene skal hjelpe til med.

Uavhengig av hvilke verktøy man bruker, er det klart at bedriftene har behov for, og ønske om, å strukturere informasjon både i strategiformuleringsfasen og i evalueringsfasen. I arbeidet med informasjon og struktur av denne, kan bedrifter oppleve at mengden av informasjon blir så stor at man kan komme i en situasjon hvor man overtenker eller overanalyserer informasjonen. Resultatet er at man ikke klarer å ta beslutninger, såkalt “analysis paralysis” (Lenz, R. T. & Lyles, M. A, 1985, s. 64-72). Verktøy kan strukturere informasjon og være til hjelp for å unngå å komme i en slik situasjon.

En problemstilling som alltid vil være tilstede er ressursbruk. Kompleksiteten i bransjen og omgivelsene kan være medvirkende når man skal finne ut hvilke verktøy som skal brukes. Den agile tankegangen hvor man blant annet går fra nøye planlegging til rask tilpasning er økende. En utfordring med denne tankegangen kan være at ved å stadig måtte tilpasse seg, så når en ikke de langsiktige målene man har for bedriften. Marianne Wik Sætre i Fana Sparebank ser denne utfordringen i deres fokus på kortsiktige strategier. IKT-Norge påpeker at kortsiktigheten som råer blant norske bedrifter er negativt for bedriftenes evne til å skape langsiktig suksess og vekst, og trekker frem at dette kan være en av grunnene til at Norge ikke har klart å skape mange store vekstbedrifter.

Kanskje er det best å lage sine egne verktøy basert på logikken i de verktøy som er tilgjengelig. Valgt metode må kunne være til hjelp for at bedrifter skal kunne finne rett informasjon og analysere den. Et annet moment som kan underbygge behov for ny teori, er forskjellen mellom formell teori og uformell praksis. Er det på tide med ny teori, når mye av praksisen virker så uformell som den gjør? Er lista lagt for høyt i disse “vanlige” strategiteoriene?

## 7.2 TIDSHORISONT – STRATEGIENS LEVETID

I denne delen fokuseres det på den planlagte tidshorisonten for strategien og andre tidsutfordringer bedriften måtte møte blir kun omtalt.

Tidshorisont for strategiarbeid er et tema som har vært diskutert siden strategifaget ble utviklet på 50 og 60-tallet (Roos et al., 2014, s. 22). Faktisk omtaler Bengtsson og Skärvad

(2011, s. 284) 60-tallets strategiarbeid som *langsiktig planlegging*, hvor man brukte prognoser og framtidsutsikter for å lage langsiktige planer for selskapet. Først på 70-tallet erstattes langsiktig planlegging av strategisk planlegging. Dette markerer ikke bare en overgang til et mer strategisk fokus men også en forkorting av tidshorisonten man mente man kunne planlegge for. Tidshorisont på strategien er et tema som utfordrer alle informantene, og det er klare paralleller til den usikkerheten som Bengtsson og Skärvad (2011, s. 284) beskriver rundt hva som er riktig horisont på en strategi.

I den ene enden av tidshorisontskalaen finnes Norwegian Air Argentina som har laget en 15-års strategi for hvordan de ønsker at utviklingen skal være. Her har de klare målsettinger om hvor mange fly, passasjer og ansatte de skal ha i de forskjellige periodene de neste 15 år og hvordan de skal komme dit. Selv om dette kan virke som en svært lang horisont har det sine klare grunner. For selv om man ofte tenker at bedriften lager en strategi for intern utvikling og eiere, så er det faktisk et stort antall andre interessenter som har krav og forventinger til en strategi, slik Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 265) beskriver. Ole Christian Melhus brukte de første seks månedene i Argentina på å bli kjent i landet og forstå de lokale interessentene. Selv om det her ikke er snakk om en formell *PESTEL-analyse*, kan det ses klare likheter med det Melhus beskriver. Som Roos et al. beskriver ønsket også Norwegian å se nærmere på de sentrale faktorene i omgivelsen, identifisere kritiske nøkkelfaktorer, de bakenforliggende faktorene som leder til endring og hvordan eksterne faktorer vil få innflytelse på organisasjonen (2015, s. 85). Denne uformelle analysen la klare føringer for hvordan de skulle utvikle strategien. For Norwegian Air Argentina har en av de største utfordringene vært å få Argentinske myndigheter til å endre reglene for å fly i Argentina, og når disse *interessentene* legges til grunn for utviklingen av strategien gir det klar mening å lage en så langsiktig strategi for et selskap. Historien har så langt vist at de klarte å få endret flere av forutsetningene for passasjertransport i Argentina, og allerede i sin femte måned med drift i februar 2019 var blitt det tredje største flyselskapet i Argentina (Lorentzen, 2019). Uten denne meget langsiktige og klare strategien er det tvilsomt at argentinske myndigheter ville ha gjort *regulative* endringer for å ta imot en utenlandsk aktør, og Norwegian hadde ikke hatt mulighet til å gå inn i markedet på en tilfredsstillende måte. På den annen side så skaper en 15 år klar strategi klare krav som interessentene i Argentina vil vurdere Norwegian Air Argentina ut ifra, og dette vil klart kunne redusere handlingsrommet de har for å kunne tilpasse strategien til endringer i markedet. Det kan her være betimelig å stille seg spørsmålet hvor reell en 15 år lang strategi er? Er det kun for å skape nødvendig *legitimitet* hos *interessentene*

(Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 203)? Er dette kun PR og markedsføring ovenfor interessentene eller er reell strategi de ønsker å implementere over tid. Et element som taler for at dette er en langsiktig strategi er kostnaden og levetiden på fly som har en gjennomsnittlig levetid på 16,3 (Ssb.no, u.å.), og Norwegian Air Argentina sitt morselskap gjør store investeringer i fly som de må forsvare overfor aksjemarkedet.

Helt på den andre siden av tidshorisontskalaen finnes oppstartselskaper som Servebolt som ikke har noen tidshorisont på strategien. Deres strategi er som en *manøver* slik Mintzberger (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 253) beskriver hvor strategien blir et strategisk spill, hvor man velger et hovedspor. For Servebolt er dette hovedsporet at man skal ha servere som leverer de raskeste websidene. Hvordan Servebolt jobber for å oppnå dette blir mer en *manøver* som endres ut ifra teknologisk utvikling og hvordan deres konkurrenter agerer på deres tilbud. Det kan her være lett å tenke at de har en *markedsorientering*, men dette stemmer ikke overens med den fokus på innhenting og analyse av *markedsinformasjon* som Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 98) hevder er nødvendig for å være markedsorientert. Ved å tenke strategi som en *manøver* setter Servebolt tidshorisonten av strategien til side, da det er flere av de tekniske variablene som ikke er kjente, og det er viktigere å kunne agere når en teknologisk endring kommer. Fredrik Syversen fra IKT-Norge problematiserer denne kortsiktige tankegangen mange norske bedrifter har og uttaler: “*Jeg tror vi i Norge er altfor lite opptatt av det som skjer om to år. Vi er for navlebeskuende og kortsiktige.*” Dette kan være en av grunnene til at Norge ikke har klart å skape flere teknologieventyr i Norge. Det kan hevdes at selskapene som uttaler at de ikke har noen formell strategi, har strategier som en *manøver* (Mintzberg, 5 p’er Ploy), selv om den ikke er nedskrevet. Som Yves Doz uttaler “*Strategi finnes i alla företag - även i de företag som säger sig inte ha någon strategi. Strategin är bare mer eller mindre explicit*” (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 20). Mintzberg (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 20) finner i sin forskning at selv store bedrifter ikke har noen opplagte strategiske planer eller formelle strategiske planleggingssystemer. Dette ses ofte hos oppstartsbedrifter, som Mintzberg hevder har alle en strategi, men det er en *implisitt strategi*. Spesielt Servebolt er et godt eksempel på det Mintzberg ville omtalt som et selskap som har en *implisitt-manøverstrategi*, de tenker strategisk i det de gjør men lager ikke en langsiktig strategisk plan, de utøver et *strategisk spill* (Roos et al., 2014, s. 14). Med en svært liten og effektiv organisasjon er det ikke unaturlig at mye av de strategiske planene ikke lages formelt, men i hodet på flere av de ansatte, dette gir også bedriften større mulighet til å endre seg raskt.

Meshcrafts har en formell strategi men den har ingen fastsatt tidsramme. Meshcrafts jobber i et marked med rivende og usikker utvikling. De hadde i starten en mer fastsatt tidshorisont på strategien, men når markedet ikke utviklet seg i den retning som Meshcrafts hadde planlagt førte dette til problemer. Ledelsen i selskapet hadde stor tro på sin strategi som involverte både *software* og *hardware*, og dette gjorde at selskapet holdt på å gå under. En mulig investor så utfordringene og foreslo at de skulle hente inn en person de anbefalte i ledelsen. Dette førte til en full gjennomgang og endring strategien hvor man kun satset på strategiske partnere og *software*. Etter dette har de vurdert og endret strategien med ujevne mellomrom, både når akseleratorer har krevd det, når partnere har foreslått det og når de har sett at markedet har endret seg. Målet med denne tilnærmingen er å kunne være både langsiktig og være fleksibel og dermed kunne endre seg på kort varsel. Frode Solberg (2011, s.192) hevder at *“Metoden for strategiformulering har mindre betydning for resultatene enn prosessen. Derfor anbefales potensielle entreprenører å være forsiktige med formell strategisk planlegging i etableringsprosessen, og heller utvikle et grunnlag for strategiske beslutninger gjennom strategisk fokus”*.

Det er det samme strategiske fokuset finnes hos Servebolt og Agree2, som sier de tenker strategi i alt de gjør. Et slikt strategisk fokus reduserer behovet for strategiske planer med en lang tidshorisont. Selv om en slik tankemåte kan fremmer mer fleksibelt i bedriftens strategi, kan det på den andre siden være grunnlag å tenke at de interne ressursene også spiller en stor rolle for langsiktige strategier. Ut ifra informantenes beskrivelser er det et grunnlag for å anta at det er et disproportjonalt forhold mellom størrelse på selskap og strategiarbeid. Enkelte av de små bedriftene i vår undersøkelse bruker forholdsmessig mer av bedriftens ressurser på strategiarbeidet. Selv om en liten bedrift forholdsmessig bruker mye tid på strategiarbeid så vil dette arbeidet være så begrenset og ikke være nok til at man kan legge en god langsiktig strategi. Slik vi tolker Frode Solberg (2011, s. 192) så er dette noe av grunnen til at han er usikker på om bedrifter i etableringsprosessen bruker for mye tid på strategisk planlegging. Dette kan også se dette opp mot at Innovasjon Norge har gått bort i fra å anbefale eller krever at oppstartsbedrifter utvikler en full forretningsplan med strategi til å bruke et mer fleksibelt Business Model Canvas, hvor forretningsmodellen er i fokus. Hvis noe gikk galt tidligere, sa Innovasjon Norge *“du skulle planlagt mer og bedre”* ved bedre utarbeidelse av langsiktige forretningsplaner. Nå innrømmer de at *“antakelig få eller ingen noen gang kommer til å lese”* lese disse planene. Nå har Innovasjon Norge endret tankegang til *“du skulle kommet deg ut og testet ideen din på virkelige kunder på et tidlig tidspunkt!”* (Innovasjon Norge, u.å.). Denne

endringen hos Innovasjon Norge skjedde rundt 2017. Dette kan ses i sammenheng med en endring i hvordan norske bedrifter jobber og tankene til Alexander Osterwalder med Business Model Canvas og Eric Ries med Lean Startup som begynte å dominere. Flere av de mindre bedriftene nevner begge disse to tankegangene.

Hoveddelen av informantene befinner seg imellom disse ytterpunktene i tidshorisonen som Servebolt og Norwegian Air Argentina har for sin strategi. De fleste av informantene opplyser at man har operert med en strategi på mellom tre og fem år, men at flere av informantene opplyser at man nå har redusert tidshorisonen enda mer. Agder Energi har en klassisk tilnærming hvor de jobber med en treårs horisont på den overordnede konsernstrategien. Selv Agder Energi mener tre år er lenge og som en del av den treårige strategien utvikler de hver sjette måned en early warning rapport hvor de ser etter endringer i trender, politikk, teknologi, og analyserer før de anbefaler strategiske tiltak. Så selv om man er inne i en treårs strategiperiode ser de nødvendigheten av å kunne endre seg raskt. Hvis det legges til grunn at både Norwegian Air Argentina og Agder Energi er bedrifter som Roos et al. (2014, s. 78) ville omtale som bransjer med lav *klokkehastighet* og har således lav endringstakt, er Agder Energi klare på at man bør vurdere endringer så ofte som hver sjette måned. Hvis man ser på bedrifter med *høy klokkehastighet* som Servebolt og Agree2 som begge er i databransjen skjer endringene mye raskere, men tidshorisonen til disse er ikke så ulik Agder Energi sin. Derfor må man spørre seg om bransjer som er brukt som eksempel på de forskjellige, som fly og data, har mye likere tidshorison enn tidligere (Roos et al., 2015, s. 78). Tidligere i oppgaven er det stilt spørsmålsteget ved Norwegian Air Argentina sin 15-års strategi. Det kan ikke ses bort fra at de opererer med noe av det samme systemet, men at ønske om langsiktighet fra interessentene er så klart at dette ikke er noe de ønsker å snakke om. Når det gjelder Agder Energi kan man på den andre siden stille seg spørsmålet om tre år er en altfor kort tidshorison på en konsernstrategi, da levetiden på et kraftverk er svært lang, det er faktisk kraftverk som har vært i drift i over hundre år i Norge med kun mindre endringer. Man ser også at Agder Energi selger kraftkontrakter på opptil 25 år til næringslivet. Når Agder Energi har en treårs tidshorison på strategiene er det naturlig å stille spørsmålet om de har en implisitt langsiktig strategi lik den Mintzberger (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 20) beskriver, hvor strategien er der, den er bare ikke uttalt, eller om de her kun styrer opp mot sin visjon. Dette kan man se i forhold til Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 167) som poengterer muligheten for at man innenfor en lang tidshorison på strategien, kan ha årlige eller gjerne halvårslige sykluser med strategibeslutninger. De mener at dette er spesielt nyttig i et marked som endres raskt hvor



planleggingshorisonten vil være kort og endringer må foretas mer kontinuerlig. Man kan stille spørsmålet om det er noen av informantene som har mer langsiktige strategier enn de gir uttrykk for, og ikke bare en langsiktig visjon. Grunnen til at det langsiktige tones kan enten være for å vise et enklere bilde, eller fordi de ønsker å bli oppfattet som moderne og agil, og unnlater å snakke om dette.

Fana Sparebank uttaler at de tidligere hadde en tre til femårig strategi, de har gått bort fra disse langsiktige strategiske planene og jobber nå med en tidshorisont på kun seks måneder. Selv om Sbanken uttaler at de som alle andre blir tatt på sengen, og ikke ser endringer med en strategi på tre år, ses det klare begrensinger med å legge en strategi på kun seks måneder. *Strategy Sprint* tankegangen er ikke mye omtalt i mye akademisk litteratur, og ikke like mye omtalt som *Design Sprint* som er utviklet av Google Ventures (WithGoogle.com, u.å.). *Strategy Sprint* kan se på som en videreutvikling av *Design Sprint* tankegangen. Et google søk viser at mange diskuterer dette nå, den 20. april 2019 er det hele 10 800 treff på *Strategy Sprint*. Boken som starter Design Sprint tankegangen, *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days* ble publisert så sent som i 2016 av Jake Knapp, John Zeratsky og Braden Kowitz. Metodikken var utviklet i Google Ventures hvor de tidligere arbeidet med dette. På kort tid har metoden fått en enorm betydning i næringslivet. Noe av det positive med en så kort tidshorisont er at både ledelse, styre og de ansatte har en klar forståelse av hvor de ønsker å gå og hva Fana Sparebank ønsker å oppnå det neste halve året. Ved at man får strategien opp på veggene slik at alle kan se hva de jobber med og på agilt vis bruker visuelle virkemidler som er enkle å forstå, vil enda flere forstå målet. Selv om denne tilnærmingen gir stor fleksibilitet man kan bruke til å tilpasse seg endringer i markedet, vil det på den andre siden være store utfordringer å ikke ha en mer langsiktig strategi å styre etter.

SR-Bank på sin side har en treårs strategi på lik linje med Agder Energi men i stedet for en halvårlig *early warning* rapport, gjennomfører de en vurdering og analyse av den hver høst. Denne analysen legges så til grunn for endringer i strategien som settes hver desember for de neste tre årene, de mener at denne formen for rullerende strategi gir dem både en langsiktighet og en mulighet til å kunne endre strategien raskt. SR-Bank har et klart poeng her, og det er mulig at denne tilnærmingen til tidshorisont med en relativt langsiktig tidshorisont som blir oppdatert regelmessig ville kunne fungere bra for flere bedrifter.

Som tidligere nevnt gikk strategifaget på 1970-1980 bort fra 1960-tallets langsiktige planlegging og allerede i 1980 viste en undersøkelse fra Handelshøyskolen i Stockholm

(Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 286) at firmaer hadde redusert budsjetteringen sin fra tre år til to år, og planla å redusere ned til rullerende ett års *prognoser*. Mye av grunnen til dette var at bedriftene så at de ikke klarte å legge gode nok *strategiplaner* som varte over tid i et samfunn med raskere endringer som gjorde det vanskeligere å lage gode prognoser. Flere av informantene omtaler at det tidligere var vanlig med strategier som varte i tre til fem år, og at man i dag ikke klare å legge planer som varer så lenger er dette ikke noe nytt. Det at man er helt nede i en tidshorisont på seks måneder, faktisk et halvt *regnskapsår*, viser hvor ekstremt det har blitt. Mange bedrifter kan ha klare fordeler av en kortere strategi, men IKT-Norge har et klart poeng når de mener at norske bedrifter er altfor kortsiktige og navlebeskuende, og ikke klarer å se hva som skjer om 2 år. Uten dette langsiktige blikket er det en stor mulighet at man agerer mer taktisk enn å strategisk bygge en bedrift for fremtiden. Man kan stille seg spørsmålet om informantenes tanker om at alt går så mye raskere, slik at man ikke har muligheten til å utvikle gode prognoser for strategi, er de samme som forskeren ved Handelshøyskolen i Stockholm fant i 1980? Den store forskjellen er at tankene rundt *lean* og *agilt* arbeid har forandret arbeidsmetoder mye. Dette legger grunnlaget for behovet for ny forskning. Selv om problemet er likt kan det tenkes at den gode løsningen er annerledes.

### 7.3 EMPIRI I STRATEGIARBEIDET BYGGER PÅ

I strategifaget finnes det mange måter å håndtere kunnskap og empiri på, det finnes blant annet et stort antall analyseverktøy man kan benytte seg av. Denne delen av oppgaven kommer i all hovedsak til å befatte seg med kunnskapsgrunnlaget og empirien som ligger til grunn, og i mindre grad om verktøyene man kan benytte. Dette er diskutert i delen om verktøy i dette kapittelet.

Undertittelen til Sverre Disen sin bok “Strategi” (2012), forteller mye om hvordan *empiri* blir behandlet i strategiarbeidet: “*Mellom vitenskap, intuisjon og etikk*”, hvor det er de to første ordene de fleste dras mellom. Hvor mye av strategiarbeidet som er vitenskap og hvor mye som er intuisjon, er det ikke et entydig svar på hos informantene. Et lite firma som Servebolt, som ikke har noen tradisjon for å drive et utpreget strategiarbeid, bruker faktisk en stor mengde empiri før de går inn i et nytt marked som Sør-Afrika. Bruken av *empiri* her faller i to deler; innsamlingen av empiri om markedet og prognoser for utvikling, og analyser av dette opp mot egne data under uttesting av markedet. Dette faller klart inn under tankegangen til Eric Rise med *Lean Startup* (2011) og hvordan Innovasjon Norge ønsker at man skal jobbe,

slik det er beskrevet i delen om “tidshorisont i strategiarbeidet” (Innovasjon Norge, 2018). Det er denne kontinuerlige testingen som skiller dagens empiriarbeidet fra tidligere. Selv om Servebolt har svært begrensede ressurser, kan de ved smart bruk av teknologi sammenstille store datamengder og bruke dette som et beslutningsgrunnlag. Dette gir bedriften en stor mulighet til å kunne prøve seg i et nytt marked, og med begrensede ressurser kunne teste ut forskjellige strategier og endre nær seg sagt kontinuerlig. Hvis de ser at det ikke fungerer, kan de på kort varsel trekke seg ut av et marked. På den andre siden kan en slik kortsiktig bruk av data i strategiarbeidet også føre til at man velger å avslutte ting før de virkelig har fått fotfeste.

Det er ikke bare Servebolt som trekker frem at de har et stort kunnskapsgrunnlag i arbeidet. Agder Energi er muligens den av informantene som har det største kunnskapsgrunnlaget, og jobber mest systematisk med dette. Agder Energi nevner frykten for at man ser seg blind på de dataene man har, og vanskeligheten med å analysere det på en god måte. Så selv om Servebolt har mye data, er spørsmålet om de analyserer den på riktig måte? En av de største *beslutningsbarrierene* er manglede forberedelser som kan komme av at man begynner å samle store mengder informasjon uten først og tenkte godt nok igjennom kjernen i problemet (Roos et al., 2014, s. 237). Som Agder Energi trekker frem, er dette et fagfelt som er i rivende utvikling. Agder Energi går faktisk så langt som at de har opprettet et eget samarbeid med blant annet Microsoft for å utvikle bedre analyser av de store datamengdene, men uten det riktige forarbeidet kan de få store problemer.

Når det kommer til empiri er det to ting som er avgjørende for kvaliteten; om det er riktige data og om dataene er sanne. Det kan her trekkes klare paralleller til et forskningsprosjekt og den metode hvor kvaliteten på dataene er helt essensielle for resultatet. Forskning skiller mellom data fra kvantitative metoder, hvor man ser på ulike *validitetsformer* og *reliabilitet*, *dataenes pålitelighet*, og kvalitative undersøkelser hvor *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* er viktigere. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 243). I en hverdag med stadig økte datamengder blir det vanskeligere å velge ut riktige data. SR-Bank er bekymret for at de ikke klare å fokusere på de riktige elementene i kunnskapsgrunnlaget, og frykter for at dette data kan gi feilaktige beslutninger. Større bedrifter har ressursene til å vurdere og analysere, mens mindre bedrifter som Servebolt ønsker seg dedikerte personer til å jobbe med dette, men har ikke ressursene til dette. I en tid med så stort *kunnskapsgrunnlag* er det lett å tenke at bedrifter blir mer faktabasert og at strategier og beslutninger blir mer riktige, men det kan stilles spørsmål ved dette. Et viktig poeng som flere trekker frem er hva som skjer når man velger ut feil data. Da har man et

*beslutningsgrunnlag* som gir feil beslutninger. En tilnærming som ser ut til å være gjeldene hos de fleste av informantene, er en kombinasjon av både *empiri* og den berømte og beryktede *magefølelsen*. Det å stole på magefølelse kan i mange tilfeller være å overvurdere egen dømmekraft, noe som igjen kan føre til at man henter inn mindre *empiri* om den aktuelle problemstillingen (Roos et al., 2015, s. 237). Når man ser dette opp mot den manglende kunnskapen og bruken av verktøyer, som er beskrevet i delen om verktøy, er det grunnlag for å frykte at det er en større andel av magefølelse samtidig som man føler det er et faktagrunnlag bak strategien. Det er viktig å se dette opp mot *rasjonalitet*, eller *begrenset rasjonalitet*, hvor man har begrenset evne til å tilegne seg og bruke kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 312).

Med begrepet *begrenset rasjonalitet*, så kommer man også innom Herbert A. Simons teori om *Satisfiering* (Simon, 1968). Når man skal ta avgjørelser på grunnlag av empiri, så vil en veldig sjelden kunne gjøre det med perfekt *beslutningsgrunnlag*. Man skal ta alle mulige slags hensyn i beslutningsfasene man er med på. Beslutningene som tas skal være i lys av slik det har vært, og kanskje også på bakgrunn av hvordan det skal bli. Kravet til å ta perfekte avgjørelser er altså tilstede, men informasjonen er så massiv og kompleks at det kan være vanskelig å få til. Mange klarer ikke å ta perfekte avgjørelser på grunn av denne informasjonsmetningen. Det brukes teknologi til å prosessere mye av dette, men det kan likevel bli veldig komplekst. I praksis så tas beslutninger ofte på et mye mindre *beslutningsgrunnlag*, men på et materiale som er godt nok; man *satisfierer*.

Det er viktig å se utfordringene med utvalg og mengde av data opp mot problemet som Marius Fortum Birkenes var den eneste som brakte opp, nemlig at man kan jukse med dataene. Det er ikke grunnlag for å hevde at dette er et utbredt problem, men ut ifra en helhetsvurdering av svarene og det informantene velger å unnlate eller ikke svare på, frykter forfatterne at dette foregår i noen skala. Mye av grunnen til det er slik Larson og King (1996, s. 49-61) hevder at man ønsker å videreformidle det *positive* og holder tilbake den *negative* informasjonen, det er her en svært tynn linje mellom hva som bare er å holde tilbake noe og hva som er å gi en ledet er et *kunnskapsgrunnlag* som er juks.

En stor utfordring med dårlig, feilaktig eller juks med empirien er at man legger feil premisser for den organisatoriske innlæringen som Bengtsson og Skärvad (2011, s. 21) trekker frem som en viktig del av hva strategi bygges på. Dette ses i klar sammenheng med at det i all hovedsak heller ikke gjennomføres noen gransking eller analyse av hva empirien viser etter at en strategi er satt i effekt, uten denne analysen kan man ikke eliminere feilene i fremtiden.

## 7.4 FEILSLÅTTE OG TVUNGNE ENDRINGER OG HVITMALINGEN AV DISSE

Å lage en strategi har et element av å kunne se inn i fremtiden, så er det ikke rart at noen strategier blir endret eller forkastet før målet med dem er nådd. Ansoff (referert i Roos et al., 2015, s.11) beskrev strategi som “*Strategy is like trying to ride a bicycle while you’re inventing it*”, noe som viser hvor vanskelig det er. Herold Myrland fra Polar Kraft uttrykte med glimt i øyet at en av de største utfordringene med strategiarbeidet var å ha “*en god nok glasskule*”!

En strategi bør være generell nok til å vare så lenge du vil den skal vare, men samtidig være såpass spisset at den gir så mye avkastning og forutsigbarhet som mulig. Man er på mange måter ute etter dette skjæringspunktet, mellom det generelle og det spesifikke. Har virksomheten altfor generelle strategier, så vil de kanskje ikke oppleve at den valgte strategien viste seg å være feil, eller at de på andre måter må endre på denne. For å oppnå fordeler med å ha en strategi, bør man med andre ord ikke være altfor generell; en må tørre å være spesifikk. Et viktig poeng er at “*retningsvalg og tydelige prioriteringer er nødvendig. En virksomhet kan ikke gå fremad i alle retninger*” (Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T., 2015, s. 252). Og selv om man er spesifikk, er det fortsatt rom for endringer eller justeringer i strategien, innenfor den opprinnelige normerte tiden strategien har.

### 7.4.1 FEILSLÅTT STRATEGI

Informantene har ikke vært veldig åpne om feilslåtte strategier, men det er tatt utgangspunkt i det lille informantene fortalte. Utfordringen med å få informantene til å fortelle diskuteres litt senere.

Når en bedrift ikke når sine mål kan dette være på grunn av en feilslått strategi. Hvorfor en strategi slår feil kan ha flere årsaker, og det er naturlig å begynne med å se på beslutningsgrunnlaget.

Informantene har beskrevet at enkelte *strategibeslutninger* tas på et faktagrunnlag som kan oppleves som mangelfullt. Ingen av informantene har gitt eksempler lik de Larson og King (1996) viser, hvor strategier ble gjennomført selv om flere av de involverte var klar over feil som antagelig ville føre til at det ville gå galt. En av informantene har gått så langt som å hevde at juks med *faktagrunnlag* er vanlig, og da er det ikke unaturlig å kunne hevde at resultater i Norge er lik det Larson og King beskriver. Det er tidligere diskutert at

informantene forteller om varierende grad av struktur og verktøybruk i strategiarbeidet. Manglende struktur og verktøybruk kan være medvirkende til mangelfullt faktagrunnlag, ved at man ikke har fullstendig oversikt over nødvendig informasjon. Det er her naturlig å trekke paralleller til kvaliteten på dataene i denne studien slik det er beskrevet i kapittelet *kvalitet i kvalitativforskning*, der det diskuteres *validitetsformer* og *reliabilitet, dataenes pålitelighet* (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011, s. 243). Hvis dataenes pålitelighet ikke stemmer er det stor mulighet for at man tilpasser terrenget til kartet, og strategien leder en i feil retning i forhold til hva man ønsker.

Det varierer fra bedrift til bedrift hvor mye informasjon som må samles inn og analyseres, basert på hvilket marked man opererer i. Størrelsen på bedriften kan også ha en innvirkning i forhold til mengde informasjon som blir samlet inn og analysert. En annen grunn til at en strategi kan slå feil er at virksomheten ikke tar inn over seg endringer som skjer i markedet og omgivelser. Tidshorisont og høyere endringshastighet er tidligere diskutert bant annet under *Endringshastighet*. Selv om strategier som legges i dag har forholdsvis kort horisont så er endringshastigheten i mange markeder så stor at et fokus i strategiarbeidet må være hva som skjer i fremtiden. SR-Banks satsning på mCASH var et resultat av endringer i markedet. Vipps forløste et behov i markedet som andre banker måtte forholde seg til og agere på.

Mark H. Daniell (2006) trekker frem det militære munnhullet "*today's generals are always fully prepared to fight and win yesterday's wars*", som en beskrivelse av hvorfor mange strategier feiler. I et marked preget av store og raske endringer er man nødt til prøve å skape seg et bilde av hvordan fremtiden vil være og hvilke behov man må dekke. SR-Banks kjøp og satsing på mCASH kan i ettertid se ut som en beslutning tatt under press fra markedsendringen som kom med Vipps. Altså en tvungen endring. Tvungne endringer vil diskuteres senere. Innen det som har med endringshastighet kan man se at løsningen kan være bruk av riktige verktøy i strategiarbeidet. Som tidligere beskrevet har en videreutvikling av SWOT-analysen tatt inn over seg tidsperspektivet, noe som kan være med på å tvinge bedriftene til å forholde seg til fremtiden (Bengtsson & Skärvad, 2011, s. 27). Noen av informantene er også inne på at scenarioanalyse er verdifull for å se mulige fremtidige situasjoner.

Feiltolkning av faktagrunnlag er også en mulig årsak til feilslåtte strategier. Sbanken uttrykte "*Selv om man har riktige fakta, så er det ikke sikkert man kommer frem til riktig beslutning likevel*". Det menneskelige aspektet, hvordan man tolker informasjon vil ha en innvirkning.

Peter Drucker har en gang sagt, *“The most serious mistakes are not being made as a result of wrong answers. The truly dangerous thing is asking the wrong questions.”* (Simmons, 2010). Dette kan være en slags oppsummering av de beskrevne utfordringer med faktagrunnlaget.

Uavhengig av hvilket grunnlag en strategi er besluttet på, er det mulig å gjøre endringer underveis. En av informantene beskrev at man besluttet strategien på hva man trodde om markedet, og endret etter hva det viste seg å være. Dette virker å være en sunn grunntanke. Michael Mankins (2017) beskriver hvordan dagens suksessfulle bedrifter forholder seg til strategi, *“Today’s successful companies close the strategy-to-performance gap with a new strategy approach best described as “Decide-Do/Refine-Do”. This agile, test-and-learn approach is better suited to today’s tumultuous environment”*.

Selv om man har en god strategi, så kan den feile. Gjennomføringsfasen er viktig, og et område hvor det feiles mye. Ron Carruci (2017) mener at et for stort internt fokus når man skal gjennomføre strategier er en stor utfordring. For lite fokus på konkurrenter, kundebehov og teknologitrender er trukket frem som problemstillinger. Fana Sparebank innrømmer at det er lett å få et for stort internt fokus, og nevner spesifikt at de har bommet på å se kundenes behov.

På en annen side kan man trekke frem at feil fokus internt også kan ha negativ effekt på gjennomføring av strategier. Sbanken har belønningssystem på ledelsesnivå som insentiv for å gjennomføre strategier og nå mål. Belønningssystemet er knyttet opp mot ansvar. Det kan diskuteres om et også bør være insentiver på lavere nivå i bedriften. Fana Sparebank beskrev en problemstilling hvor endringer på hvordan man skulle jobbe fungerte bra i begynnelsen, men at ansatte etterhvert gikk tilbake til gamle kjente arbeidsmetoder. Det var ingen insentiver for den nye arbeidsmetoden. Erlend Sødal i Skretting mener at det er avgjørende at belønningssystemer innrettes slik at de støtter strategien. Skretting har lik bonusprosent for alle. Sødal har erfaring med at hele organisasjonen må være motivert for å få strategier gjennomført. I Kaplan og Norton (1992) sin mye omtalte artikkel *“The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance”* går de inn på en av muligens de viktigste grunnene til at man opplever feilslåtte strategier nemlig feilaktige lønssystemer og uttaler *“What you measure is what you get”*. For hvorfor gikk de ansatte tilbake til sine gamle kjente arbeidsmetoder, kan det ha noe med hvordan de ble målt av sine ledere? Ville Skretting ha like god mulighet til å gjennomføre strategiendringer hvis de ansatte ikke ble belønnet for å

implementere den? Det er en mulig konklusjon at andre måleparametre ville gitt andre resultater.

I den grad bedrifter har insentivmodeller bør man vurdere om disse bygger opp under gjeldende strategi. Dette kan sees på som en del av forankringen av strategien.

#### 7.4.2 TVUNGNE ENDRINGER

Tvungne endringer kan være knyttet til feilslåtte strategier, men er ofte knyttet til ekstern påvirkning som bedriften ikke rår over selv. Som beskrevet tidligere handlet SR-Bank raskt når Vipps ble lansert ved å kjøpe og satse på egen løsning. Man kan tenke seg at dette hadde en slags tvang over seg. Når mCASH ikke klarte å konkurrere med Vipps stod man i nok en situasjon hvor man kan hevde at bedriften var under en slags tvang. Tvangen om å gi opp egen satsing, og satse på Vipps. Men selv etter at DNB kom med Vipps hevder Tor W. Andreassen (referert i Jerijervi & Hauger, 2017) at DNB skriker etter innovasjon og uttaler *“DNBs utfordring er som et hundre tusen tonn tungt kjøretøy som skal prøve å lukeparkere ved å ta en brekksladd”*. Dette sier mye om utfordringene til resten av bankmarkedet i fremtiden med PSD2.

Informantene var ikke villig til å snakke om en del endringer som tvungne endringer, heller at det var endringer man måtte forholde seg til. Spesielt ble dette sagt om nye lover og regelendringer. Man kan forstå hvor de kommer fra, lover og regler er noe bedriftene må forholde seg til. Men det kan likevel hevdes at det er tvungne endringer. Informantene beskrev at GDPR, og for bankene PSD2, har krevd mye ressurser og har til dels hatt en sterk innvirkning på bedriftenes strategier. PSD2 ble også beskrevet som en mulighet for bankene, noe det kan være, men SR-Bank påpekte av det også var en stor trussel. Konsulentselskapet PWC ser store utfordringer for norske banker og Lars Erik Fjørtoft (u.å.), Partner og Fintech ekspert uttaler: *“De virksomhetene som evner å gjennomføre en god strategisk omstillingsprosess vil komme sterkere ut av det. Både fordi de gjennom erfaring vil være bedre rustet for nye omstillingsprosesser, men også fordi de med stor sannsynlighet har måttet fornye store deler av organisasjonen, inkludert egne tjenester og produkter”*. Det er derfor naturlig å tenke at hvis bankene hadde fått valget, så er ikke PSD2 det står høyest på ønskelisten, men ved at man ser det som en mulighet har man større sjanse for suksess med den store *strategisk omstillingsprosessen*. Dog må man stille seg spørsmålet om det hadde blitt tatt mer alvorlig hvis man kaller det en trussel.



I noen tilfeller kommer endringer raskt på, og bedriftene befinner seg i situasjon hvor de ikke har noen valg. Andre endringer, som også etter definisjonen er tvungne, er det mulig å forberede seg på og gjøre endringer i eget tempo. Både GDPR og PSD2 er regulativer som har vært kjent i flere år, men det kan virke som om mange ikke gjør nødvendige endringer og tilpasninger før i siste liten. Høsten 2018, ca. et halvt år etter at GDPR ble innført i Europa, innrømmer ifølge Computerworld 70% av bedriftene i en europeisk undersøkelse at de ikke tilfredsstillende GDPR (Østvang, 2018). Dette viser at selv etter at en godt kjent lov så klarer de bedriftene ikke de tungene omstillingene, dette kan ses i sammenheng med NHH Professor Tor W. Andreassen sin uttalelse om DNB, det tar for lang tid å endre seg. Her kan det hevdes at bedriftene bør søke å ha et apparat som kan følge med på slike kommende endringer, for å redusere fremtidig ressursbehov og for å øke muligheten til å tilpasse egen strategi på et tidligere tidspunkt. Da kan man unngå problemstillinger som kan oppstå på grunn av endringene.

#### 7.4.3 Å SNAKKE OM FEILSLÅTTE STRATEGIER OG TVUNGNE ENDRINGER

Informantene viste liten vilje til å fortelle om konkrete hendelser hvor en strategi var feilslått eller måtte endres. Til dels fikk man et inntrykk av at informantene var ukomfortable med å snakke om dette.

Goffmann tar for seg hvordan vi mennesker aktivt spiller rollene vi har, blant annet for å kunne styre inntrykket tilhørere får. Når en person da utøver sin rolle som næringslivsleder, kan dette være med klare hensikter for hvordan næringslivslederen ønsker at tilhørere skal oppfatte vedkommende. *“Når en person kommer sammen med andre, vil han altså vanligvis handle målrettet for å gi de andre det inntrykk det er i hans interesse å formidle”* (Goffman, 1992, s. 13).

Med unntak av SR-Bank sin er erfaring da DNB lanserte Vipps, så er dramatikken i endringene informantene refererer til nesten helt fraværende. Det er en mulighet at bedriftene har gode strategier som fungerer i markedet, men sannsynligheten for at de ikke har hatt feilslåtte strategier eller endringer de har blitt tvunget til å gjøre er svært liten. Informantene innrømmer at man blir tatt på sengen og at bommerter gjøres. Denne type ordbruk er med på å dempe størrelse og viktighet av feil som er gjort. En av informantene nærmest bagatelliserte en hendelse der 50% av omsetningen forsvant da en kunde valgte å avslutte kundeforholdet. Informanten beskrev at bedriften bare anså dette som justeringer.

Det at informantene valgte å være lite konkrete kan, som Goffmann (1992, s. 54) beskriver, være en måte å holde masken. En større problemstilling enn at man ikke forteller andre om egne feil, er hvis man ikke lærer av feilene.

Amy C. Edmondson (2011) beskriver en grunnleggende problemstilling slik, *“Every child learns at some point that admitting failure means taking the blame. That is why so few organizations have shifted to a culture of psychological safety in which the rewards of learning from failure can be fully realized.”* En kultur som ikke fremmer ønsket om å lære av feil, vil ha utfordringer i videre arbeid. Et første steg kan være innrømmelsen av feil, ikke bare at alle gjør dem. Dette kan ses i klar sammenheng med at flertallet av informantene verken måler eller evaluerer resultatene av strategiene de lager. Men er det kanskje en grunn til at man ikke vil måle eller evaluere? Harvard Business School professor Edmondson (2011) ser igjen til den menneskelige naturen og uttaler: *“The human tendency to hope for the best and try to avoid failure at all costs gets in the way, and organizational hierarchies exacerbate it. As a result, failing R&D projects are often kept going much longer than is scientifically rational or economically prudent. We throw good money after bad, praying that we’ll pull a rabbit out of a hat”*. Det er klare likheter mellom det Goffmann og Edmondson skriver og informantenes manglende evaluering og aversjon mot å mot å innrømme at noe har gått galt. For at Meshcrafts skulle gjøre en helomvending og bytte strategi fra hardware og software til bare software krevde det en ny person inn i ledelsen. Paal Christian Myhre så problemstillingen utenfra og var ikke mannen som hadde bestemt strategien, han hadde ikke noe å tape på å revurdere den feilslåtte strategien og legge en ny.

## 7.5 HVORDAN JOBBER BEDRIFTER MED STRATEGI?

### 7.5.1 NÅTID

Som beskrevet i diskusjonen om *Tidshorisont – strategien levetid*, jobber de fleste informantene med langsiktige strategier som strekker seg ca. 3 år, og kortsiktige strategier på ca. 6 måneder. Fokuset har gått mer over på de kortsiktige strategiene, ofte på grunn av raske endringer i marked og omgivelser.

Selve strategiprosessen som informantene beskriver er mer forskjellig. Noen jobber veldig strukturert med bruk av verktøy, som beskrevet i diskusjonen om *Bedrifters bruk av verktøy i strategiarbeidet*, andre beskriver at strategi er noe man gjør og tenker hele tiden, og hos noen er det mye mindre strukturert. Det ser ut som om det i en viss grad er en sammenheng mellom

størrelse på bedriften og hvor strukturert strategiarbeidet er, selv om det ikke kan sies at det er helt korrelerende.

Informantene har beskrevet et strategiarbeid hvor man i forholdsvis stor grad prøver å trekke med de ansatte. Det kan sies at man har det som i teorien kalles en *bottom-up* prosess (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 161). Det er flere fordeler med en slik prosess. Man utnytter den kunnskapen som de ansatte har, og de ansatte får et større eierskap til strategiene. Forankringen i hele organisasjonen blir sterk, ved at de ansatte får være med i diskusjonene om utfordringer og retning (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 162). En utfordring med denne måten å jobbe på er at den kan være tidkrevende. Bedrifter som opplever store og raske endringer kan ha behov for å endre seg raskt, og da kan det hevdes at en *top-down* prosess er mer egnet.

I Norge har arbeidslivet over lang tid blitt bygget opp med et preg av samarbeid som ikke er vanlig i mange andre land. Det at ansatte får mulighet til å ha medvirkning på arbeidsplassen anses som en selvfølgelighet, og mangel på medvirkning vil kunne slå negativt ut. Terje Fladseth i Agree2 sier at ansattes mulighet til å ha innvirkning på egen arbeidsplass, *bottom-up*, blir brukt i rekrutteringsprosessen, noe som er med på å bygge opp under dette poenget

Det er ikke slik at den ene prosessen er riktig og den andre feil, men det kan hevdes at i norsk sammenheng vil *bottom-up* være å foretrekke i mange sammenhenger. Norske arbeidstakere er vant med flate strukturer og innvirkning på egen arbeidsplass, med demokratiske ledere som delegerer beslutningsmyndighet og oppfordrer til at de ansatte aktivt tar del i utformingen av oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 433). Uten denne inkluderende *organisasjonskulturen* er det sannsynlig at de ansatte ikke er enig i målene og det kan forårsake en *målforskyvning*, hvor strategien er blitt skjøvet til side (Jacobsen & Thorsvik, 2016 s. 59).

Av datamaterialet ser man at det er kun i de mindre bedriftene at alle er med, mens i de største er det et utvalg av ansatte som blir involvert. Dette stemmer godt overens med den utfordringen Fjeldstad & Lunnan beskriver (2014, s. 162), at en *bottom-up prosess* kan bli uhåndterlig hvis det blir for mange innspill.

Ved å trekke inn de ansatte i strategiarbeidet kan man få et bredere perspektiv i arbeidet. De ansatte sitter på mye kunnskap som bedriften kan utnytte, og som kan være med på å sikre at man tar de rette valgene. Ansatte vil kunne føle at man blir verdsatt og at man er med på å medvirke. På den andre side vil mye av innspillene til de ansatte gjerne ikke bli tatt hensyn til,

noe som igjen kan medføre misnøye. Har man egentlig den innvirkningen man ønsker? Informantene gir uttrykk for at de mener at de ansatte er viktige i strategiarbeidet og gir viktige innspill. Jacobsen & Thorsvik hevder at *desentraliserte organisasjoner* foretar færre feil, ved at beslutninger tas opp i flere fora og diskuteres grundigere, det er ikke unaturlig å hevde at dette også gjelder for strategiarbeid (2016, s. 89).

Informantene har beskrevet situasjoner hvor konsulenter har blitt brukt. Dette har i hovedsak vært når man har stått overfor store endringer i bedriften som børsnotering, fusjon eller store endringer i strategi. Det å trekke inn konsulenter ved slike endringer kan være med på å sikre at prosessene går som ønsket i en situasjon som ikke er vanlig, de bringer kunnskap og erfaring fra tilsvarende situasjoner (Roos et al., 2014, s. 253). Kunnskapen om hvordan man går frem i slike situasjoner finnes gjerne ikke internt i bedriften, og det er ofte ikke en kunnskap det er lønnsomt å bygge opp heller da slike endringer ikke skjer ofte. Dette stemmer overens med Fjeldstad & Lunna (2014, s. 163) om at noen ganger trenger man råd og innspill fra eksterne ressurser som innehar spesiell kunnskap og erfaring. I den grad det er mulig bør man prøve å lære av disse prosessene, slik at man ved en senere anledning har mer kunnskap internt i bedriften og behov for ekstern hjelp reduseres.

I andre situasjoner beskriver informantene at nettverk brukes. Det kan være ved å diskutere og teste ut potensielle produkter, tjenester og lignende i forkant av strategivalg, eller få hjelp til å implementere og gjennomføre strategier. Agree2 forteller at de blant annet har diskutert robotisering av arbeidsprosesser med DnB, og Meshcrafts har benyttet seg av Innovasjon Norges og Tysk Handelskammers nettverk og tjenester på det tyske markedet. Det samme ses hos Gotvassli (2015, s. 196) som mener at innovasjon stadig oftere forgår i *læringsnettverk* siden kunnskapens som kreves ofte er en kombinasjon av kunnskaper forskjellige bedrifter har.

Eksterne konsulenter og nettverk vil kunne hjelpe til i forskjellige prosesser, det er viktig å ta inn over seg at det de kun er støttende og det øverste ansvaret i strategiarbeidet alltid ligger hos den øverste ledelse i bedriften (Roos et al., 2014, s. 253).

## **7.5.2 FREMTID**

Når det gjelder fremtidig arbeid med strategi gir informantene interessante innspill og betraktninger. Alle har vært klare på at arbeidet med strategi er og forblir viktig. Selv om det er blitt sagt av flere at de minste bedriftene kanskje ikke har like stort utbytte av

strategiarbeid, så mener de minste bedriftene selv at strategiarbeidet er viktig. At strategiarbeidet tar litt forskjellig form i store og mindre selskaper, er nærliggende å tenke. Også basert på informantenes uttalelser.

Informantene ser for seg flere mulige forbedringer på strategiarbeidet, noe er likt men det er også forskjeller. Det sies både at man ønsker, og ser fordelene med å trekke inn mer ekstern kompetanse i strategiprosessen. Dette er for å kunne få en bredest mulig kompetanse i arbeidet. Økt intern kompetanse er trukket frem av Servebolt, som ser at strategikunnskapen i selskapet er begrenset. Den økte endringstakten og stigende kompleksitet har ført til et økt fokus på *læringsprosessene* internt i dagens organisasjoner (Roos et al., 2014, s. 283). Hvis Servebolt makter å øke *læringsprosessene* internt når man tilfører ny kunnskap, og så skape en *kunnskapsspiral* hvor man og bringer den *tause kunnskapen* som har vært grunnlaget for *strategiutviklingen* frem til eksplisitt kunnskap, kan dette være det beste for bedriften på lang sikt (Gotvassli, 2015, s. 196).

Meshcrafts på sin side ytret ønske om å få et verktøy som kan hjelpe til med å holde oversikt over alt i bedriften. Frykten ved et slikt altomfattende system er at det blir et kontrollsystem mer et arbeid system som hjelper driften å bli mer effektiv. Med et slik system er det en reell fare for at man får et *maskinbyråkrati* lik det Mintzberg beskriver hvor man får mer formalisering og virksomheten styres mer med prosedyrer og regler (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 89). Dette kan ses i sterk kontrast til ønsket om *agilitet* og smidig tankegang som både Meshcrafts og flere av de andre informanter sagt de ser behovet for. Denne dualiteten i hva man ønsker ses hos flere av informantene.

Ønskene bedriftene kommer med for hva som er behov for i fremtid strategiarbeid, er ganske oppsummerende for mange av de utfordringer som finnes i strategiarbeidet. De strukturer som bygges opp og verktøy som skal brukes, må gjøre strategiarbeidet lettere for bedriftene i en verden hvor marked og omgivelser endrer seg raskt. I diskusjonen om verktøy ble det beskrevet en variabel bruk av verktøy, og at bedriftene laget sine egne metoder og verktøy. Denne søken etter rett måte å jobbe på, med riktige verktøy, vil nok fortsette i tiden som kommer. At man ser behovet for å bruke ekstern kompetanse i større grad kan antyde at den interne kompetansen ikke i alle tilfeller er tilstrekkelig. Det kan også bety at de raske og store endringene man ser, krever at man ser på bedriften utenfra og inn.

## 7.6 BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING

Hittil i dette kapitlet er det definert opp fire hovedtemaer som har dannet seg igjennom transkribering og koding av intervjuer, samt at de temaene som er ansett å være mest interessante er diskutert i dybden. I det kommende vil det fokuseres på problemstillingen, *“Hvordan jobber norske bedrifter med strategi i en tid med raske endringer?”*, samt øvrige forskningsspørsmål som forfatterne ønsket svar på i starten av prosessen. Ved å summere resultatene fra informantene, og tolkning av disse, vil hovedproblemstillingen bli forsøkt besvart.

I det første forskningsspørsmålet, *“Hva gjør man når man er tvunget til å endre strategi?”* var ønsket å se på hva bedrifter gjør i de tilfeller endringer i marked og omgivelser gjør at bedriften må endre deler av sin eksisterende strategi. Basert på blant annet raske endringer i teknologisk utvikling, konkurrenter og lovgivning kan det være nødvendig for bedrifter å endre, eller i det minste justere, sin strategi for å ikke blir tilsidesatt i konkurransen. I utgangspunktet var det ikke forventet det skulle være så vanskelig å få noen eksempler på tvungne strategiendringer. Ingen av informantene var åpne om denne problemstillingen, og selv om alle var enig om at det skjer så var det ingen som på direkte spørsmål rundt dette kom med eksempler. Som nevnt tidligere kan dette ha en bakgrunn i at man ikke ønsker å vise svakhet. Det å definere noe som tvunget er negativt.

I løpet av intervjuene kom det derimot frem noen svar på denne problemstillingen, og det gjennomgående var at man forholder seg til endringer, aksepterer disse og implementerer nødvendige endringer. Bedriftene agerer altså på det som skjer. Det kan virke som om planlegging for å unngå å komme i situasjoner hvor man må agere reaktivt er svak i bedriftene, men evnen til å gjøre endringer når man må, er tilstede.

På det andre spørsmålet *“hva er de største utfordringene i arbeidet med strategi?”*, er informantene mer åpne og kommer med mange innspill. Bedriftene beskrev blant annet utfordringene med å ressurser til å gjennomføre strategiarbeid på en god måte. *“Tid er penger – eller i hvert fall en knapp ressurs”*. Informantene kommer fra små oppstartsbedrifter til store aktører med lang historie.

Det er klart at de minste bedriftene har størst utfordringer med å sette av ressurser til strategiarbeid, men det kan argumenteres for at disse bedrifter bruker forholdsvis mye ressurser på arbeidet. Større bedrifter har gjerne ansatte som jobber fast med strategi, men her er ønsket å involvere flere ressurser i arbeidet.

Dette leder over til en annen utfordring som jevnlig ble trukket frem; forankring av strategi i bedriften. Forankring av strategi i bedriften ble av informantene beskrevet som viktig. Forankring kan være både opp i organisasjonen, i styre og bedriftsledelse, for å sikre støtte i hele prosessen, og det kan være ned i organisasjonen for å sikre forståelse og god gjennomføring av valgt strategi.

En utfordring man kan ha i forankringen og videre i implementering av strategi, er kultur. Å skape en god kultur som evner å ta inn over seg de endringer som kommer blir ansatt som svært viktig, og svært vanskelig.

En siste stor utfordring som er diskutert er kunnskapsgrunnlag for strategier. Har man godt nok grunnlag for å legge strategier? Det kan både være utfordring med for lite og dårlig kunnskap, men også at man kan ha rett kunnskap og likevel ta feile beslutninger. Man kan ha for mye informasjon om ikke klarer å finne rett informasjon som beslutningsgrunnlag.

I det tredje forskningsspørsmålet, *“I hvilken grad har ekstern påvirkning endret bedriftens strategi?”* var ønsket å få frem hvordan eksterne aktører og hendelser påvirker strategiarbeidet og gjerne se det opp mot interne faktorer. Informantene hadde i stor grad et sterkt eksternt fokus, gjerne det man kan oppsummere som *markedsfokus*. Det er beskrivelser av sterk konkurranse innen bank og finans, en konkurranse som er økende med veksten av nye fintech-bedrifter og internasjonale aktører som Apple og Google som er på jakt etter markedsandeler. Videre har oppstartsbedrifter beskrevet en annen situasjon der man gjerne er i et marked som bygges eller har spesielle fordeler som konkurrentene ikke per i dag kan måle seg mot. Uavhengig av dagens situasjon mener disse bedriftene også at markedsfokus og strategiarbeid er viktig for å kunne stake ut rett kurs og konkurrere. Et punkt som har vært tilbakevendende i intervjuene er det som har med lover og regulativer. I den senere tid er *GDPR* det store samtaleemnet, men hvis man ser på bankene så har de et annet regulativ som kan få en enda større påvirkning på strategiarbeidet, nemlig *PSD2*. Om det er konkurrenter eller lover og regulativer, så virker det å være stor enighet blant informantene om at ekstern påvirkning i stor grad har innvirkning på strategiarbeidet og hvilke strategier som blir valgt. Basert på resultatene virker det som om det legges større vekt på eksterne faktorer enn de interne i bedriften, noe som kanskje er naturlig da de eksterne faktorene i større grad endrer seg.

I det fjerde forskningsspørsmålet var ønsket å se litt frem i tid, *“Hvordan tror bedriften at fremtidig arbeid med strategi vil være?”* Det gjennomgående temaet på dette spørsmålet var

at bedriftene så en fortsettelse av korte horisonter for strategier, og at bedrifters evne til å være smidige og handle raskt vil være avgjørende i tiden som kommer.

Utfordringen med at informasjonsgrunnlaget for strategibeslutninger kan bli for stort er noe som bedriftene ser mulige løsninger på. Bruk av AI, *artificial intelligence*, er blitt nevnt, og tallknusing for å skape seg oversikt over hvordan markedet er og oppfører seg kan bli ytterligere brukt. Her kan derimot *GDPR* få en innvirkning.

En endring i strategiarbeidet som blir beskrevet av flere er at man har et større fokus på å visualisere strategi og hva man skal oppnå. Med dette mener bedriftene at man lettere får delt informasjon og forankret strategiene. Dette er noe bedriftene også ser mer av i fremtiden. Tiden for de store strategidokumentene kan være over.

Det som derimot ser ut som å være et sterkt ønske er at virksomheter i fremtiden i større grad kan dra nytte av eksterne ressurser, det være seg alt fra sparringpartnere til konsulenthjelp. Ønsket om å lære av andre viser at man ikke nødvendigvis har all nødvendig kunnskap internt, og det er kanskje ikke fornuftig for bedrifter å ha det.

Som en liten motpol til den kortsiktigheten i strategien de fleste bedriftene snakker om, så har IKT-Norge et håp om at man i fremtiden klarer å se et par år frem i tid for å skape langsiktig konkurransekraft.

Flere av bedriftene viser en stor tro på slik man jobber per i dag, og at det blir en fortsettelse av dette. Det er ikke lett å se hvordan strategiarbeidet kommer til å endre seg i fremtiden, det vil alltid ha et element av spådom over seg. Det er interessant å se at selv om bedriftene beskriver at strategiarbeidet har endret seg en god del fra slik det ble gjort tidligere, ikke i samme grad ser en endring fremover.

Et interessant funn i undersøkelsen ut over forskningsspørsmålene er at de fleste sier at de ikke, eller i svært liten grad, bruker verktøy i sitt strategiarbeid. I den grad verktøy blir brukt er det gjerne egenkomponerte varianter, som bygger på logikken til kjente strategiverktøy, eller nyere metoder som Business Model Canvas, Lean og Agil. Agder Energi er i denne sammenheng unntaket ved at de i større grad bruker kjente verktøy. Det at man ser at andre verktøy som tar inn over det smidige brukes er kanskje ikke så rart med bakgrunn i den hverdagen bedriftene beskriver, hvor man er blitt mer kortsiktige i sine strategier.

Oppsummert kan det, ikke overraskende, sies at det er variasjon i hvordan norske bedrifter jobber med strategi. Det er derimot mer likheter enn det som var forventet. Både store og små



bedrifter beskriver samme utfordringer, og ingen løser disse etter boken. Ressurser som er tilgjengelig for strategiarbeid er derimot forskjellig, og det er forskjell i bruk av verktøy også. Det virker som de fleste er enige om at horisonten på strategiarbeidet har blitt kortere, og at det er en dualitet i strategiarbeidet hvor man har langsiktige strategier som gjerne varer ca. tre år, og kortsiktige strategier som er på ca. ett halvt år. Det er den kortsiktige strategien som blir trukket frem og snakket om mest. Det er her man gjør endringer i henhold til hva som skjer i omgivelsene. Dette henger godt sammen med at flere bedrifter snakker om viktigheten av å ha et markedsfokus. Evnen og viljen til å endre seg er viktige ting som er blitt diskutert. Smidighet er et ord som går igjen. Bedriftene har i stor grad et ønske om å involvere og forankre strategi. Bedriftene jobber i liten grad etter akademiske verktøy, og verktøybruken virker generelt å være noe begrenset.

Det er naturlig å stille seg spørsmål om bedriftene kan ha nytte av å bruke verktøy i større grad enn de synes å gjøre for å strukturere arbeidet, og om den kortsiktigheten som har kommet frem kan ha påvirkning på fremtidig konkurransekraft. Tiden vil vise.

## 7.7 ET OVERORDNET PERSPEKTIV

Det kan være hensiktsmessig å drøfte noen sentrale utfordringer basert på funnene fra undersøkelsen på et litt høyere nivå og et overordnet perspektiv. Disse utfordringene anses som viktige, og kan ha tette knytninger til hverandre.

Første utfordring er det som virker som en, i stor grad, uformell og til dels lite metodisk måte å jobbe med strategi. Informantene har i stor grad tegnet et bilde hvor struktur, som blant annet akademiske metoder er med på å legge grunnlag for, ikke blir brukt. Bedriftene bruker gjerne noe av logikken bak, men noe av strukturen virker å være fraværende. Nå er det ikke nødvendigvis slik at man absolutt må bruke et akademisk verktøy eller metode for å jobbe strukturert, men gjennomarbeidede metoder er med på å sikre informasjonsfangst, analyse av denne og beslutninger som tas er godt begrunnede. Inntrykket er at mange bedrifter har en del å hente på dette området. I diskusjonen er det tatt opp at bedrifter har forskjellig behov i strategiprosessen. Blant annet har mindre bedrifter kanskje mindre fokus på den formelle strategiske planleggingen, enn større bedrifter. Man kan også trekke frem at man kan jobbe med strategi på forskjellige måter, som blant annet Mintzberg beskriver (Roos et al., 2014, s. 13). Uavhengig av dette er kan det et behov for å ha en struktur i arbeidet, også med grunnlag

i behovet for å lære underveis i strategiprosessen og i etterkant av implementering av valgte strategi. Metoder og verktøy kan hjelpe til med dette.

Informantene har igjennom intervjuene vært svært begrenset i sine uttalelser om tvungne og feilslåtte endringer. Det er naturlig å stille seg spørsmålet om hvorfor? Om en endring er tvungen kan i enkelte tilfeller diskuteres. Kanskje ordet tvungen fremmer negative tanker hos informantene. Men når det blir sagt at det man ikke opplever det som tvungne endringer, men heller som ting man bare må gjøre, eller at man forholder seg til omgivelsene og krav som kommer, da må man spørre seg om det faktisk er det samme man snakker om med forskjellige ord. Kan det være ønsket om å være fri og ta egne valg som kommer til overflaten, tynt dekket av ord og uttrykk? Videre kan man tenke seg at denne undertrykkingen av at man enkelte ganger er nødt til å gjøre endringer som man ikke ønsker, kan ha en begrensende effekt på læringen som kan komme av nettopp å ta dette inn over seg. Kan bedriftene være mer proaktive og se mulige fremtidige tvungne endringer før de faktisk kommer? Et eksempel er GDPR som blir nevnt som noe som nå er et stressmoment. Denne forordningen ble vedtatt i april 2016, og bedrifter kunne ha tatt dette inn over seg på et tidligere tidspunkt. Men svært få norske bedrifter begynte implementering før fristen nærmet seg, 25. mai 2018.

Når det gjelder feilslåtte endringer var, om mulig, informantene enda mer tilbakeholdne. Det psykologiske elementet ved at alle ønsker å fremstå best mulig er diskutert. Det er menneskelig å ønske dette. Selv om bedriftene har gjort feil, endret strategi og kommet ut at det på en god måte, viste det seg likevel å være vanskelig å snakke om. Dette fenomenet kan sees i lys av Goffmans (1992, s. 13) teorier om at mennesker ønsker å kontrollere inntrykk andre får av dem. Det er derfor naturlig å tenke at feil kan bli fortrenget, og den læringen man kan ta ut av feilene blir begrenset. All læring vil trekkes inn i nye strategiprosesser, men i den grad læringen er begrenset vil muligheten for å gjøre tilsvarende feil være tilstede.

Her kan George Santayanas kjente aforisme trekkes fram, "*Those who cannot remember the past are condemned to repeat it*" (Wikipedia.org).

En annen utfordring som kommer frem i undersøkelsen er kortsiktigheten innen strategi bedriftene beskriver. Grunlaget for at bedriftenes i økende grad benytter mer kortsiktige strategier er i hovedsak endringene som skjer i bedriftenes omgivelser. Det er forståelig at kortsiktighet kan bli fremtredende når man opplever mange, store og raske endringer, men er det da strategi man snakker om. Strategi skal handle om langsiktige og mer overordnede mål og aktiviteter. Taktikk derimot handler om mer kortsiktige og konkrete aktiviteter for å nå

bestemte og begrensede mål (Roos et al., 2014, s. 20). Om informantene faktisk snakker om strategi eller taktikk når de omtaler sin kortsiktige strategi varierer nok litt, og der er ikke alltid like lett å trekke grensen mellom dem. Uavhengig av om det er strategi eller taktikk vil den beskrevne kortsiktigheten kunne ha en begrensende kraft på bedriftens langsiktige strategi og utvikling. Dette kan komme i bakgrunnen, noe som igjen gjør at bedriftene mangler de lange linjene og retningen bedriften skal gå. På kortsiktighetens alter kan både læring og metodikk også bli et offer, og da er sirkelen sluttet.

Utfordringene som er nevnt kan sees på selvstendig, men også som en gruppe utfordringer som kan henge sammen.

## 8 AVSLUTNING

Formålet med denne undersøkelsen har vært finne ut hvordan norske bedrifter jobber med strategi i en tid med store og raske endringer. Det har vært fokus på hvilke utfordringer bedrifter ser i strategiarbeidet, om ekstern påvirkning kan påvirke strategi og hvordan bedriftene ser for seg strategiarbeidet i fremtiden. Undersøkelsen tar også opp utfordringen med feilslåtte strategier og tvungne endringer.

Gjennom diskusjonsdelen har det kommet frem at horisonten for strategiarbeidet er kort. Selv om bedriftene beskriver en dualitet i strategiarbeidet, mellom det langsiktige og det kortsiktige, er det tydelig at det er sterkest fokus på det kortsiktige. Det beskrives at det jobbes med strategi som har horisont ned mot seks måneder. Bedrifter ser på strategi som svært viktig for bedriften. Strategi skal være med på å sette fokus og retning, men mye av det som blir beskrevet som strategi har et preg av taktikk. Er det begrepsforvirring?

Det har kommet frem i oppgaven at kortsiktigheten man ser i strategiarbeidet stammer fra at marked og omgivelser endrer seg raskt. En utfordring som kommer frem er at denne kortsiktigheten i strategiarbeidet kan føre til at bedriftene går glipp av de lange linjene, og ikke setter rett retning for bedriften.

I det store bildet kan man se at strategiarbeidet har hatt en utvikling fra historisk langsiktig planlegging til det nåværende kontinuerlige arbeidet.

I oppgaven er det videre belyst at verktøybruken i strategiarbeidet er begrenset. Anvendelige strategiverktøy som er laget for å hjelpe til med planlegging brukes ikke. Et verktøy som er trukket frem av flere er *Business Model Canvas*. Paradokset er at dette verktøyet har den samme klassiske planleggingstanken i bunn, men verktøyet er utviklet i samarbeid mellom akademia og næringsliv. Dermed ble det beste fra akademia kombinert det praktiske fra næringslivet. Kanskje ytterligere samarbeid mellom akademia og næringsliv vil kunne trekke frem modeller og verktøy, og modernisere disse for å hjelpe bedrifter med de utfordringer de står overfor i en tid hvor endringshastigheten er stor.

Det beskrives en viktighet av å være dynamisk, *agil* og *lean* i strategiarbeidet. Det er ord og verktøy som til dels har sin opprinnelse fra prosessforbedring. IT-bransjen er en bransje som har en svært rask endringshastighet, og har tatt inn over seg denne typen tankegang. Her kan det være naturlig for andre bransjer å hente inspirasjon.

I undersøkelsen er det prøvd å belyse hvordan bedrifter takler feilslåtte strategier og tvungne endringer. På dette området har det vært vanskelig å få informantene til å åpne seg opp. Det har i diskusjonen blitt beskrevet at dette kan ha noe med et ønske om å fremstå best mulig. Mange tvungne endringer blir ikke beskrevet som tvungne, men noe man bare må forholde seg til. Det som tidligere ble sett på som problemer blir nå i større grad ansett som muligheter. Man prøver å få en positiv vinkling på det, men kan det da hende at man går glipp av noe?

Tvungne endringer er noe bedrifter må regne med. Noen slike endringer er små mens andre kan få stor innvirkning. I oppgaven beskrives blant annet utfordringen med endrede lover og regler som får til dels stor innvirkning på bedrifters hverdag. Konkurransesituasjon og teknologisk utvikling er andre områder som kan medføre at bedrifter blir tvunget til å endre strategi. Det er blitt belyst at bedrifter til dels er sent ut med å gjennomføre tvungne endringer, og at dette kan medføre stor ressursbruk. Det kan stilles spørsmål ved om bedriftene bør ha en egen strategi for hvordan man skal håndtere tvungne endringer.

At strategi slår feil er helt naturlig, men uten måling og evaluering har man ikke mulighet for å lære. En hvitmaling av feil som gjøres kan ha en negativ effekt på læringen man bør dra ut av dem.

Fakta grunnlag har blitt trukket frem som et vanskelig område. Både å få samlet inn nok informasjon og å samle inn for mye informasjon kan være utfordrende. Og på toppen kommer spørsmålet om man rette fakta, eller om det er mye synsing involvert. Magefølelse og juksing med fakta grunnlag er uttrykk som er beskrevet av informantene, og dette sier noe om at man ikke alltid har det rette fakta grunnlaget for å ta beslutninger. Det er naturlig å stille spørsmål med om dette kan en sammenheng med redusert verktøybruk og at strategiarbeidet har en mer uformell karakter.

Informantene ser for seg at fremtidig strategiarbeid vil bygge videre på slik det jobbes nå, og å være dynamisk. Flere trekker frem at det vil være naturlig å bruke enda mer av verktøy og tankemåter som *agil*, *scrum*, *lean* og *Lean startup*.

Et spørsmål som ofte kommer opp i forbindelse med forskning er om resultatene er *generaliserbare*. Kvalitativ forskning kan kritiseres for ikke å fokusere på generalisering, men Kvale & Brinkmann (2009, s. 265) påpeker at det ikke alltid er nødvendig å generalisere på bakgrunn av forskning. Kvalitativ forskning kan gi ny kunnskap som er satt i sosial og historisk kontekst. Med 11 informanter som representerer både små og store bedrifter i forskjellige bransjer, er det opplagt ikke hensiktsmessig å generalisere for alle norske

bedrifter. Det er noen klare tendenser i det bedriftene forteller om kortere tidshorisont i strategiarbeidet, sterk ekstern påvirkning og en begrenset verktøybruk. Disse punktene anses som de mest interessante, som det må jobbes med innen strategiutvikling i tiden som kommer. Bedrifter som klarer å ha en dynamisk tilnærming til strategiarbeidet, hvor man klarer å kombinere et sterkere fokus på det kortsiktige, med en evne til å ta inn over seg det lengre perspektivet, vil kunne skape strategiske konkurransefortrinn både på kort og lang sikt.

## “Plans are worthless, but planning is everything”

- Militært ordtak popularisert av Dwight Eisenhower

### 8.1 OPPGAVENS BEGRENSNINGER

Denne oppgaven har noen begrensninger. Datagrunnlaget er begrenset til 11 informanternes utsagn. Det hadde vært fordelaktig både å ha et større utvalg av informanter, og fulgt opp informantene med en ny runde med intervjuer basert på den kunnskapen vi sitter på i dag, og ikke bare mailoppfølging.

Vi ser at vårt datagrunnlag ikke svarer like godt på alle forskningsspørsmålene. Samtidig har vi klart å få frem interessante forhold som vi i utgangspunktet ikke hadde fokusert på.

Det har vært en utfordring at informantene var svært unnvikende på enkelte spørsmål som hadde med eksternt press og tvungne endringer å gjøre. Dette kan ha noe med ønsket om å fremstå positive, og se muligheter og ikke problem. Den samme utfordringen med å få informantene til å fortelle gjelder for feilslåtte endringer. Her har vi ikke tatt nok hensyn til det psykologiske elementet ved at man i begrenset grad ønsker å snakke om ting som har gått galt. Vi har fått noen svar på disse temaene, men svarene kommer litt overraskende i andre deler av intervjuet. Det kan hende at vi med gjentatte intervjuer eller mer utfyllende spørsmål kunne fått mer informasjon ut av informantene også på disse forskningsspørsmålene.

### 8.2 KVALITET PÅ STUDIEN

Som beskrevet i metodekapittelet er det en del kriterier som skal være oppfylt for å definere kvaliteten på studien - pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Vi har igjennom oppgaven beskrevet hvordan intervjuer er gjennomført, hvilke informanter som er brukt og hvilken bakgrunn disse har for å kunne besvare spørsmålene. Dette skal være med på å bygge opp under påliteligheten til studien.

For å sikre studiens troverdighet har vi beskrevet hvordan transkribering er utført, hvordan NVivo 12 Pro er brukt for å kode innsamlet data. Basert på denne initielle kodingen er informasjonen redusert til åtte temaer hvor funn er beskrevet. Videre er det utført en diskusjon av hovedfunnene opp mot kjent teori.

Når det gjelder overførbarhet, om resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til lignende problemer, og bekreftbarhet, om resultatene kan bekrefte av andre forskere, er dette noe som kan diskuteres. Basert på at informantene har beskrevet en god del sammenfallende poenger om strategiarbeid, uavhengig av bedriftens størrelse, så tror vi at vi har noe funn som vil kunne bekrefte ved ny forskning. Det har ikke vært oppgavens mål å finne den hele sannheten om norske bedrifters strategiarbeid, men heller belyse temaet og finne mulige temaer for videre forskning. Det føler vi at vi har lyktes med, og håper at denne oppgaven kan bidra til ytterligere forskning på området.

### 8.3 VIDERE FORSKNING

Som nevnt tidligere har det vært vanskelig å finne nyere forskning og litteratur rundt strategiendringer, årsaken til endringene og hvordan bedriftene reagerer. Vi ser at det er gjort mye forskning og skrevet et stort antall bøker og artikler om endringsledelse og taktikkene man bruker for å gjennomføre strategi. Når vi ser dette opp mot den manglede kunnskapen om strategi blant informantene, det store spriket mellom praksis og akademiske teorier våre informanter legger for dage, og deres ønske om bedre strategiarbeider, er det et tydelig behov i næringslivet for mer forskning. IKT-Norge ser forskjeller på hvordan norske bedrifter jobber med strategi og hvordan eksempelvis svenske og amerikanske bedrifter jobber, de hevder det er en sammenheng mellom dette og mangelen på norske teknologiske suksessbedrifter.

Det kan være hensiktsmessig å utarbeide et bredere og ikke minst dypere datagrunnlag for hvordan norske teknologiske bedrifter gjennomfører strategiarbeidet. En av våre informanter har sent i forskningsprosessen uttrykt at det er en stor mulighet for at vi kunne fått tilgang til grunnlaget for strategien. Dette er noe vi ikke etterspurte. De uttrykte også at det kunne være interessant for dem å ha med en forsker under utarbeidelse av strategien neste gang. Det er tydelig at intervjuet vi gjennomførte har startet tanker rundt prosessen, ikke bare hos

informanten, men i bedriften. Den type detaljinformasjon anser vi som svært interessant, for selv om de fleste av informantene har vært åpne om prosessen så er det klare begrensninger i hvor nært vi har kommet. Her bør man også se på forskjellen mellom strategi og taktikk og spørre seg om norske bedrifter er for mye taktiske og for lite strategiske. En studie hvor man går dypere inn i prosessen, og får bedre tilgang over tid til et antall bedrifter vil gi et nyttig tilskudd til forskningen om norske bedrifter.

Det er spesielt to områder som har fascinert oss hvor informantene har vært spesielt korte, nemlig rundt tvungne og feilslåtte strategier og hvordan man evaluerer og lærer av strategier. Her er det mye teori fra tilstøtende fagfelt til strategi som kan hentes inn og vi har sett på noe av denne teorien, her er det klart behov for videre utredning.

Funnene fra vår undersøkelse kan bidra til en bedre forståelse av hvordan norske bedrifter jobber med strategi i 2019, og hjelpe dem ved fremtidige prosesser. Vi har i studien kun gjort bruk av en begrenset del av det teoretiske landskapet og det gjenstår mange modeller og teorier som kan være interessante og undersøke i videre forskning.



## 9 LITTERATURLISTE

Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016) *Exploring strategic change*. 4th ed. Harlow, Pearson Education Limited.

Bengtsson, L. & Skärvad, P. H. (1988) *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund, Studentlitteratur.

Bengtsson, L. & Skärvad, P. H. (2011) *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund, Studentlitteratur.

Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. May [Internett] Tilgjengelig fra: < <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> > [Lest 10.05.2019]

Brunstad, P. O. (2017) *Beslutningsvegring: et ledelsesproblem*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Bungay, S. (2019) 5 myths about strategy, *Harvard Business Review*, 19. april [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2019/04/5-myths-about-strategy>> [Lest 01.05.2019].

Carrucci, R. (2017) Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused, *Harvard Business Review*, 13. november [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>> [Lest 01.05.2019].

Charmaz, K. (2014) *Constructing Grounded Theory* 2<sup>nd</sup> ed., London, Sage.

Christensen, G. E. et al (2014) *Scenarioer som grunnlag for innovasjon*. Oslo, Magma, Tilgjengelig fra: <[www.magma.no/scenarioer-som-grunnlag-for-innovasjon](http://www.magma.no/scenarioer-som-grunnlag-for-innovasjon)> [Lest 01.05.2019]

Daniell, M. H. (2006) Mastering the dynamic nature of modern strategy, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Issue: 1, s. 35-41 [Internett], Tilgjengelig fra: <<https://doi-org.eazy.uin.no/10.1108/10775730610618594>> [Lest 07.05.2019].

Diesen, S. (2012) *Strategi – Mellom vitenskap, intuisjon og etikk*. Oslo, Universitetsforlaget.

Edmondson, A. C. (2011) Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review*, April [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>> [Lest 05.05.2019]

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforlaget.

Finansnorge.no (15.02.2019) *PSD2 eller betalingstjenstedirektivet* [Internett], Finans Norge. Tilgjengelig fra: <<https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenstedirektivet/>> [Lest 01.05.2019].

Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2014) *Strategi*. Bergen, Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS

Soelberg, F. (2010) *Entreprenøriell markedsføring: En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen*. Doktoravhandling, Handelshøgskolen i Bodø

Fjørtoft, L.E. (u.å.) *PSD2 - Dette er starten på en ny fremtid for bankene* [Internett]. Oslo. Tilgjengelig fra: <<https://www.pwc.no/no/bransjer/bank-og-finans/psd2.html>> [Lest 12.05.2019].

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* Volume 16, Issue 1, s. 15-31 [Internett], doi: 10.1177/1094428112452151 [Lest 01.05.2019].

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1965) *Awareness of dying*. New York, Aldine.

Goffman, E. (1992) *Vårt rollespill til daglig – En studie i hverdagslivets dramatikk*. Oslo, Pax forlag.

Gottvassli, K. Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen, Vigemostad & Bjørke AS.

IKT-Norge.no (23.04.2018) *Vedtekter for organisasjonen* [Internett] Oslo, IKT-Norge. Tilgjengelig fra: <<https://www.ikt-norge.no/wp-content/uploads/2018/04/vedtekter-2018.pdf>> [Lest 28.04.2019].

IKT-Norge.no (u.å.) *Ansatte – Fredrik Syversen* [Internett] Oslo, IKT-Norge. Tilgjengelig fra: <<https://www.ikt-norge.no/ansatte/fredrik/>> [Lest 28.04.2019].

Innovasjon Norge (u.å.) *Forretningsmodell vs -plan* [Internett] Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <<http://www.innovasjon Norge.no/no/forstjelinjetesten/forretningsplanen/>> [Lest 25.03.2018].

Innovasjon Norge (21.11.2018) *Hvordan lage forretningsmodell* [Internett] Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>> [Lest 28.04.2019].

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg.* Bergen, Fagbokforlaget.

Jerijervi, D. R. & Hauger, K. K. (2017) Ny DNB-strategi: - Som å lukeparkere et kjøretøy på hundre tusen tonn med brekkladd, *Kampanje*, 04.10.2017 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://kampanje.com/markedsforing/2017/10/som-a-lukeparkere-et-kjoretoy-pa-hundre-tusen-tonn-med-brekkladd/>> [Lest 11.05.2019].

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1992) *The Balanced Scorecard—Measures that Drive*

Performance. *Harvard Business Review*, January-February [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>> [Lest 11.05.2019].

Karlsen, J.T. (2017) *Prosjektledelse* 4. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2010) *Blue Ocean Strategi – De nye vinnerstrategiene*. Oslo, Cappelen Damm AS.

Klingenberg, M. (2014) Derfor sluttet de å bruke budsjetter [Internett]. *E24* 21.10.2014 Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/jobb/derfor-sluttet-de-aa-bruke-budsjetter/23254347>> [Lest 03.04.2018].

Knapp, J., Zaratsky, J. & Kowitz, B. (2016) *Sprint: how to solve big problems and test new ideas in just five days*. New York, Simon & Schuster.

Knudsen, C (2019). DNB ser tøff konkurranse fra Apple, Google og Facebook [Internett] *E24* 02.04.2019 Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/boers-og-finans/bank/dnb-ser-toeff-konkurranse-fra-apple-google-og-facebook/24594568>> [Lest 14.05.2019].

Kraaijenbrink, J. (2019) Strategy Myth #7: Strategy Can Be Made By Consultants [Internett] Forbes.com. Tilgjengelig fra: <<https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/05/03/strategy-myth-7-strategy-can-be-made-by-consultants/#65504c6247f8>> [Lest 05.05.2019].

Krokan, A. (2015) *Det friksjonsfrie samfunn: om utviklingen av nye digitale tjenester*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg Oslo, Gyldendal akademisk.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg Oslo, Gyldendal akademisk.

Larson, E. W. & King, J. B (1996) The systematic distortion of information: An ongoing challenge to management. *Organizational Dynamics* [Internett], Vol. 24. Issue 3, s. 49-61. doi: 10.1016/S0090-2616(96)90005-4 [Lest 15.04.2019].

Lenz, R. T. & Lyles, M. A. (1985) Paralysis by analysis: Is your planning system becoming too rational?, *Long Range Planning* [Internett], Vol. 18. Utg. 4, s. 64-72. doi: 10.1016/0024-6301(85)90086-X [Lest 30.04.2019].

Lorentzen, M. (2019) Norwegians nysatsing i Argentina: Tror de blir tredje størst i februar. E24 05.02.2019 [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/boers-og-finans/norwegian-air-shuttle/norwegians-argentina-sjef-tror-satsingen-er-loennsom-foer-sommeren/24554410>> [Lest 05.02.2019].

Løwendahl, B. R. & Wenstøp, F. E. (2011) *Grunnbok i Strategi*. 3. utg. Oslo, Cappelen Damm AS.

Mankins, M. (2017) 5 Ways the Best Companies Close the Strategy-Execution Gap, *Harvard Business Review*, 13. November [Internett], Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2017/11/5-ways-the-best-companies-close-the-strategy-execution-gap>> [Lest 05.05.2019].

Manpower.no (u.å.) *Den fjerde industrielle revolusjon - digitaliseringen angår oss alle* [Internett], Manpower Tilgjengelig fra: <<https://www.manpower.no/kund/nor/nyheter/nyheter/newsposts/den-fjerde-industrielle-revolusjon-digitaliseringen-angaar-oss-alle-249041>> [Lest 01.05.2019].

Meshcrafts.no (u.å.) *Om Meshcrafts* [Internett], Meshcrafts. Tilgjengelig fra: <<https://meshcrafts.com/om-oss/?lang=no>> [Lest 28.04.2019].

Nygaard-Hansen, H.-P. (22.10.2016) *2020-strategier er meningsløse. Det er derimot ikke visjoner* [Internett]. hanspetter.info. Tilgjengelig fra: <<https://hanspetter.info/2020-strategier-meningslose-derimot-visjoner/>> [Lest 28.03.2018].

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. New Jersey. John Wiley & Sons.

Packer, M. J. (2017) *The Science of Qualitative Research*. Cambridge, Cambridge University Press

Personopplysningsloven (2001) *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)* [Internett]. lovdata.no, Lovdata.no. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31/>> [Lest 03.04.2018].

Personoppysningsloven (2018) *Lov om behandling av personopplysninger av 15. juni 2018*, Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>> [Lest 09.05.2019].

Polarkraft.no (u.å.) *Om Polar Kraft* [Internett], Polar Kraft. Tilgjengelig fra: <<https://polarkraft.no/om-stromleverandor-polar-kraft/>> [Lest 28.04.2019].

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Ries, E. (2011) *The lean startup, how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, Crown Business.

Roos, G. et al. (2014) *Strategi – en innføring*, 6 utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Schwaber, K. (u.å.) *About* [Internett] Scrum.org [Lest 05.05.2019].

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017) *The Scrum Guide, Scrumguides.com*. Tilgjengelig fra: <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>> [Lest 05.05.2019].

Simmons, R. (2010) Stress-test Your Strategy: The 7 Questions to Ask, *Harvard Business Review*, November [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2010/11/stress-test-your-strategy-the-7-questions-to-ask>> [Lest 05.05.2019].

Simon, H. (1976) *Administrative Behaviour – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* 3.utg. New York, The Free Press.

Singh, A. (2013) A study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, Vol. 31, Issue 3, s. 39-50. Tilgjengelig fra: <<https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/1467437673/fulltextPDF/A5F31FE595DD48D5PQ/1?accountid=26469>> [Lest 19.04.2019].

Ssb.no (u.å.) *Gjennomsnittlig økonomisk levetid (antall år)* [Internett], Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/184994/gjennomsnittlig-økonomisk-levetid-antall-år>> [Lest 12.03.2019].

Stoltenberg, C. (20.02.2018) *Deskriptiv* [Internett]. I Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/deskriptiv>> [Lest 28.03.2018].

Store norske leksikon (09.08.2016) *Analytiske studier* [Internett].

Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://sml.snl.no/analytisk>> [Lest 10.05.2019].

Store norske leksikon (17.12.2018) *Strategi* [Internett].

Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/strategi>> [Lest 10.05.2019].

Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S. (2014) *Markedsføring - Verdibasert forventningsledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2.utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Tranøy, K. E. (2018) *epoche* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/epoche>> [Lest 03.04.2018].

Waterman, R. H, Peters, T. J & Phillips, J. R. (1980) Structure is not organization. *Business Horizons* [Internett] Volume 23, Issue 3, s. 14-26. doi: 10.1016/0007-6813(80)90027-0 [Lest 30.04.2019].

Wessel-As, J. & Ødegaard, M. (2018) *Personvern publisering og behandling av personopplysninger*, Oslo, Gyldendal Norske Forlag AS.

Wikipedia.org (u.å.) *George Santayana* [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra: <[https://en.wikipedia.org/wiki/George\\_Santayana](https://en.wikipedia.org/wiki/George_Santayana)> [Lest 03.05.2019].

Wikipedia.org (u.å.) *Scrum* [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra:<<https://no.wikipedia.org/wiki/Scrum>> [Lest 02.05.2019].

Wikipedia.org (u.å.) *History of the Internet* [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra:<[https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_the\\_Internet](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_Internet)> [Lest 12.05.2019].

Wikipedia.org (2018.) *Taktikk* [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra: <<https://no.wikipedia.org/wiki/Taktikk>> [Lest 12.05.2019].

Wikipedia.org (2018) *The Presentation of Self in Everyday Life* [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra: <[https://en.wikipedia.org/wiki/ The\\_Presentation\\_of\\_Self\\_in\\_Everyday\\_Life](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Presentation_of_Self_in_Everyday_Life)> [Lest 08.04.2019].



WithGoogle.com (u.å) *Transform the way your team works* [Internett] Design Sprint Kit With Google. Tilgjengelig fra: <<https://designsprintkit.withgoogle.com> > [Lest 20.04.2019].

Østvang, T. (2018) Overholder ikke GDPR-kravene. *Computerworld*, 20.09.2018 [Internett] Tilgjengelig fra: < <http://www.cw.no/artikkel/gdpr/overholder-ikke-gdpr-kravene> > [Lest 20.09.2018].

## **VEDLEGG A: PROSJEKT MELDT TIL NSD**

NSD SIN VURDERING

Skriv ut

### **Prosjekttittel**

Hvordan jobber norske bedrifter med strategi i 2018/19

### **Referansennummer**

175240

### **Registrert**

02.11.2018 av Knut Fjellstad

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Frode Soelberg,

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Knut Fjellstad,

### **Prosjektperiode**

20.08.2018 - 15.06.2019

### **Status**

17.01.2019 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

**17.01.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 17.01.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

**MELD ENDRINGER** Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2019.

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres enten skriftlig (manuelt/elektronisk/e-post) eller på lydopptak, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp underveis og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## VEDLEGG B: INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER

Vi er en gruppe bestående av 3 MBA-studenter ved Universitetet Nord (tidligere Handelshøgskolen i Bodø). Vi er for tiden inne i siste del av et masterstudium, og skriver nå masteroppgave innen temaet strategi. Nærmere bestemt om tvungne strategiske endringer.

I den forbindelse ønsker vi å intervjuer deg, og bruke informasjonen til vår forskning. Vi skal ikke bruke mange informanter, men de vi bruker er ledere vi ser for oss har noe å fortelle om nettopp temaet tvungne strategiske endringer, ut fra erfaringer de måtte ha.

Vi er underlagt taushetsplikt, og alle data vil selvsagt bli behandlet konfidensielt.

Formålet med prosjektet:

Vi har alle tre en stor interesse for temaet strategi, og vi ser hvilket viktig verktøy strategi er for at et selskap skal lykkes. Brukt riktig, kan man møte godt forberedt i konkurranse med andre og man kan gjøre sin egen hverdag og inntjening så forutsigbar som mulig.

Senere år har vist at selskaper ser seg nødt til å endre strategien de i utgangspunktet har lagt. Dette er ofte ikke av frivillige årsaker, men mer av en tvungen art. Det kan være nye regulativer, endret konkurranse, ny teknologi, og andre ytre omstendigheter.

Spørsmålene i intervjuet vil dreie seg om strategi og dine erfaringer med bruken av det. Det vil også bli noen spørsmål om opplevelser rundt strategier som måtte endres på grunn av ytre omstendigheter.

Intervjuet vil vare ca 1 time, og vil bli foretatt med to av oss til stede. Det vil bli gjort notater underveis, og intervjuet vil også bli tatt opp med opptaker.

Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning.

Med hilsen

Peder Songedal

Knut Fjellstad

Jens Olav Sandkjær

## **VEDLEGG C: SAMTYKKEERKLÆRING**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

*”Masteroppgave Nord Universitet 2019 – Hvordan jobber norske bedrifter med strategi?”* Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan norske bedrifter jobber med strategi. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med denne oppgaven er å finne hvordan norske bedrifter jobber med strategiske endringer i et marked med økende endringshyppighet. Oppgaven vil se nærmere på hvordan teknologiske, markedsmessige og regulative endringer påvirker strategiarbeidet. Videre vil vi se på hvordan bedrifter implementerer strategiene og evaluerer resultatene.

Opplysningene som samles inn skal brukes til en masteroppgave ved Nord Universitet. Masteroppgaver kan bli tilgjengeliggjort for de som er interessert. Dataene kan bli brukt til andre artikler og publikasjoner.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøgskolen – Nord Universitet

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har valgt ledere i norske bedrifter som er involvert i bedriftens strategiarbeid. I utgangspunktet ønsker vi å se på bedrifter innen teknologi, startup og finans. Det er mulig at utvalget kan se på andre bedriftsgrupper også.

Utvalget vil bli rekruttert innen det utvidede nettverket til oppgavens tre forfattere.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller på et intervju. Intervjuet vil bli tatt opp. Det vil ta deg ca. 1 time. Temaer som blir tatt opp i intervjuer er:

#### **Strategiutvikling**

- Strategiske mål
- Arbeidsmetoder og verktøy
- Ressurser
- Kunnskapsgrunnlag

#### **Implementering / Change management og evaluering**

- Motstridende interesser
- Aktører
- Gevinstrealisering
- Horisont

#### **Utfordringer**

- Tvungne endringer (GDPR)
- Konkurransesituasjon
- Globale aktører
- Teknologi

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Informasjon vil være tilgjengelig for oppgavens tre forfattere og veiledere ved Nord Universitet.
- Deler av intervjuet kan bli tilgjengeliggjort i vedlegg eller i selve oppgaven.
- Navn, stilling og firma kan bli brukt i oppgavetekst.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes *15. mai 2019*. Intervjuopptak vil kunne bli brukt som grunnlag for videre forskning på emnet. Materialet kan bli lagret ved Nord Universitet etter gjeldende regler. Oppgaven vil bli publisert etter universitets regler.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen - Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Frode Soelberg - [frode.soelberg@nord.no](mailto:frode.soelberg@nord.no)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen - [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)



- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Frode Soelberg  
Sandkjær

Knut Fjellstad, Peder Songedal, Jens Olav

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Studenter

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Masteroppgave Nord Universitet 2019 – Hvordan jobber norske bedrifter med strategi?” og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli kontaktet for ytterligere spørsmål
- at opplysninger om meg publiseres i masteroppgven og evt videre forskning slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til evt videre forskning

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. mai 2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## VEDLEGG D: INTERVJUGUIDE

### NB: Husk Opptak!

<b>0</b>	<b>Informasjon om informanten</b>
-	Opplever du at du har god oversikt over strategiske endringer i selskapet?
-	Hvilken rolle har du i selskapet, og hva vil du si er typiske arbeidsoppgaver og ansvarsområder tilknyttet rollen?
-	Hvor lenge har du arbeidet i selskapet? <ul style="list-style-type: none"><li>• Har du hatt andre roller i selskapet?</li></ul>

### 1: Spørsmål om hvordan bedriften jobber med strategi

<b>1</b>	<b>Hvordan jobber bedriften med strategi?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke verktøy bruker bedriften for å utarbeide sine strategier?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• SWOT, PESTEL, VRIO, Business Model Canvas, BCG, PORTER'S FIVE FORCES, ....</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trekkles eksterne ressurser inn i strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke interne ressurser inkluderes i strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor mye empiri ligger bak beslutninger?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det mye magesfølelse eller teft i strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan blir strategivalg kommunisert i organisasjonen?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jobbes det kontinuerlig med strategi?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva anser du er formålet med strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bygger strategiarbeidet opp under selskapets misjon og visjon?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor lang horisont har dere på strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor åpne er dere for å endre en strategi som er vedtatt?</li></ul>

## 2: Spørsmål om utfordringer med strategiarbeidet

2	<b>Hva er de største utfordringene i arbeidet med strategi?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det eksterne eller interne faktorer som er de største utfordringene?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Føler du at du har et riktig beslutningsgrunnlag?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skjer ting så fort at man dropper strategi?</li></ul>

## 3: Spørsmål om ekstern påvirkning

3	<b>I hvilken grad har ekstern påvirkning endret bedriftens strategi?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det regulative endringer som gjør at bedriften må endre strategi?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommer kunder, eller andre interessenter, med direkte krav?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• I hvilken grad mener du teknologisk endring påvirker valgene dere gjør?</li></ul>

## 4: Spørsmål om tvungne endringer

4	<b>Hva gjør man når man er tvunget til å endre strategi?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har du opplevd (følt) at bedriften har blitt tvunget til å endre strategi?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva vil du si var hovedårsaken til den tvungne endringen?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan påvirket dette deres måloppnåelse?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reagerer man på ytre stimuli, eller planlegger man og eksekverer?</li></ul>

## 5: Spørsmål om implementering av strategi.

5	<b>Hvordan jobber bedriften med implementering av strategi?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan jobber dere med å få organisasjonen med på en strategiendring?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke grupper er involvert i implementering av strategi?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyserer bedriften effekten av strategi?</li></ul>

## 6: Spørsmål om feilslått strategi

<b>6</b>	<b>Har du opplevd at en valgt strategi har slått feil?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvorfor tror du strategivalget slo feil?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke utilsiktede effekter hadde strategien?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Var det ting man ikke kunne gjøre noe med?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Var det motstand mot valgt strategi?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Var det eksterne eller interne som var hovedproblemet?</li></ul>

## 7: Spørsmål om strategiarbeid før og nå.

<b>7</b>	<b>Jobber bedriften annerledes med strategi i dag enn tidligere?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva er forskjellene på nå og tidligere?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvorfor har man endret måte å jobbe på?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan påvirker raske teknologiske endringer det strategiske arbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruker dere kjente akademiske teorier for strategiarbeid?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har det vært en endring i bruken av teorier og verktøy i strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har horisonten for strategiarbeidet endret seg?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan blir konsekvensen av å tenke mer kortsiktig</li></ul>

## 8: Spørsmål om fremtidig arbeid med strategi

<b>8</b>	<b>Hvordan tror du at fremtidig arbeid med strategi vil være i bedriften?</b>

## 9: Spørsmål om norske bedrifters arbeid med strategi.

<b>9</b>	<b>Hvordan tror du norske bedrifter generelt jobber med strategi?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tror du det er mange som gjør strategiarbeid uten å implementere strategien?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilken verdi har strategiarbeid for den gjennomsnittlige bedrift i Norge?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan tror du din bransje skiller seg fra andre?</li></ul>

## 10: Spørsmål om endringsledelse

<b>10</b>	<b>Hvordan jobber dere med endringsledelse?</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke erfaringer har dere med endringsledelse?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor viktig er endringsledelse for strategiarbeidet?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruker dere noen spesielle verktøy for endringsledelse?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruker dere konsulenter for endringsledelse?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokuserer man på endringsledelse fordi man ikke har laget en god strategi?</li><li>• Involveres ansatte i endringene?</li></ul>

## 1 - 10: Spørsmål for ....

<b>11</b>	<b>Er det noe du ønsker å tilføye som vi ikke har spurt om?</b>

## VEDLEGG E: NVIVO CODEBOOK – MBA

Name	Description
Agil - Lean	
Akademiske teorier	
Analyse	
Andre	
Beslutningsevne	
Egen strategi	
Eierskap	
Ekstern påvirkning av strategiutvikling	
Eksterne ressurser i strategiarbeid	
Endringsevne	
Endringshastighet	
Endringsledelse	
Endringsvilje	
Erfaring fra andre	
Evaluering	
Feilslått strategi	
Forankring	
Forretningsmodell	

Fremtidig strategiarbeid	
Før og nå	
Horisont	
Implementering av strategi	
Intern medvirkning	
Interne ressurser	
Kommunikasjon	
Konkurrenter	
Kultur	
Kunnskapsgrunnlag	
Ledelse	
Magefølelse	
Markedsfokus	
Markedsposisjon	
Merkevare	
Motstand	
Muligheter	
Mål	
Nettverk	
Offentlig -Privat	
Oppnåelse	

Organisasjonsstruktur	
Prosess for endring av strategi	
Rammebetingelser	
Regulativ - lovendringer	
Skrivebordsøvelse - papirøvelse	
Strategiendring	
Strategiprosess	
Struktur i strategiarbeid	
Størrelse på selskap	
Syn på strategi	
Taktikk	
Teknologisk endring	
Tvungen endring	
Utfordringer	
Verdi av strategiarbeid	
Verktøy	
Visjon	