



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE 320 E

Dato: 05.12.2014

Opgavetittel: Hvordan drive strategiarbeid, og
hvordan drives det i en liten bedrift?

Kandidatnr.: 202494

Einar Bjørn



Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Innholdsfortegnelse | i |
| Sammendrag | 1 |
| Summary | 3 |
| 1. Innledning | 6 |
| 1.1 Tema og hensikt | 6 |
| 1.2 Presentasjon av bedriften som skal undersøkes | 7 |
| 1.3 Problemstilling | 12 |
| 1.4 Avgrensing | 13 |
| 2. Teoretisk rammeverk | 14 |
| 2.1 Strategi – bakgrunn | 14 |
| 2.2 Utforming av strategi-mål, visjon og forretningside | 15 |
| 2.3 Strategiske nivåer | 19 |
| 2.4 Eksternanalyse | 20 |
| 2.5 Internanalyse | 25 |
| 2.6 Valg av strategi | 29 |
| 2.7 Iverksettelse av strategi | 32 |
| 2.8 Kontroll og evaluering | 34 |
| 2.9 Hypotese | 36 |
| 3. Metode | 37 |
| 3.1 Metodevalg | 37 |
| 3.2 Utvalg | 38 |
| 3.3 Samtalemal/intervjuguide | 38 |

| | |
|---|----|
| 3.4 Pre-testing | 39 |
| 3.5 Datainnnsamling | 39 |
| 3.6 Analyse | 41 |
| 4. Validitet | 43 |
| 4.1 Påvirkning av objektene | 46 |
| 5.0 Funn i intervjuene | 47 |
| 5.1 Hvordan Låsesmeden Tromsø AS strategi og hvem har ansvaret? | 47 |
| 5.2 Hvilke mål og strategier er vektlagt? | 50 |
| 5.3 Hvordan er strategi og målene funnet? | 57 |
| 5.4 Konkurransestrategi | 57 |
| 6.0 Konklusjon og anbefalinger | 61 |
| Litteraturliste | 68 |
| Vedlegg | 69 |

Sammendrag

Problemstillingen i denne oppgaven er: Hvordan drive strategiarbeid? Har Låsesmeden Tromsø AS utviklet noen strategier, hva er de, og på hvordan måte kan de utvikle strategien og strategiarbeidet videre?

Jeg har sett på hvordan en teoretisk skal utvikle strategi og hvordan dette praktisk gjøres i en liten bedrift, Låsesmeden Tromsø AS. Jeg har valgt å se på en liten bedrift, med 8 heltidsansatte, en liten bedrift fordi det er mange små bedrifter i Norge og fordi dette er en bedrift som har vokst og har gode økonomiske resultater. Bedriften startet høsten 2009. I 2010 var omsetningen på vel 8 millioner, i 2013 på 13,8 millioner og for 2014 ser det ut til at omsetningen passerer 20 millioner. 4 av de ansatte har 25 % eierandel hver.

Størstedelen av teorien rundt strategiarbeid baserer seg på store bedrifter. Det har derfor vært spennende å se hvordan strategiarbeidet drives i en liten vellykket bedrift. Den teoretiske biten rundt strategiarbeid baserer seg i stor grad på pensum fra MBA studiet og illustreres med en klassisk oppbygging av strategiarbeid.

Jeg brukte en intervjuguide/samtalemal og intervjuet alle de heltidsansatte og fikk kartlagt bakgrunn, utdanning og ansettelses- og eierforhold til bedriften. Teori rundt strategi dannet grunnlaget for kartleggingen av strategiarbeidet. Det gav meg et grunnlag for å vurdere strategiarbeidet, hvordan det foregikk, hvilke valg som ble tatt og hvordan det ble forankret.

Det som drives av strategiarbeid blir i stor grad foretatt av de 4 eierne som også utgjør styret. Mange av de vurderingene og analysene som ligger til grunn for strategiske valg var gjenkjennbar hos de 4 eierne og deres valg rundt strategi. De driver kontinuerlig analyse og strategiarbeid og møter opp hver dag klokken 0700 for å jobbe ekstra, diskutere drift og strategi. Arbeidstiden er 0800-1600. Disse morgenmøtene er både driftsmøter og strategimøter. Til en hvis grad forankres noe av dette på styremøtene og det skrives referat, uten at det alltid følges opp i ettertid. Deler av dette deles også med de øvrige ansatte uten at de alltid er delaktig i diskusjonene rundt analysene og valgene.

Gjennom kartleggingen har jeg sett at det drives en god del strategiarbeid hos Låsesmeden Tromsø AS og at de har vært og er flink å ta gode strategiske valg. Det er allikevel 2 områder som kan forbedres i dette arbeidet.

Formaliseringen av strategiarbeidet bør forbedres og skriftliggjøres, samt følges opp. Det er også et potensiale for, og kanskje diskutere, men i alle fall forankre de strategiske beslutningen som tas, hos de øvrige ansatte.

Hovedorganisasjonen Virke har på sin «nettbutikk» virkepluss.no laget et sammendrag eller oppskrift som omhandler strategiarbeid. Den er et godt sammendrag for hvordan en bør drive dette arbeidet uansett om man er en stor eller liten bedrift. Deler av den følger under.

«Mange tror at strategi bare er for store bedrifter og at det kreves store resurser og tid for å utarbeide en god strategi. Dette er feil! En strategi skal tydeliggjøre de viktigste veivalg og prioriteringer. Med dette følger også at bedriften allokere sine resurser mot forskjellige tiltak som skal skape vekst og verdiskaping på sikt. Dette er det helt grunnleggende for strategi – treffe valg og bruke ressursene på å forfølge de valg man gjør.

Gode valg gjøres når man har relevant informasjon å basere sine valg på. Mange mindre bedrifter trenger ikke så mye informasjon for å gjøre gode valg, men det er likevel viktig å avdekke de vesentligste forhold i bedriftens omverden, og basert på disse fastlegge realistiske mål og strategier. Når først valgene er truffet, må ledelsen sikre at disse kommuniseres tydelig ut i bedriften, således at alle vet hvilke ting man fokuserer på. Det bør utarbeides gode og enkle oppfølgingsrutiner som sikrer at man til enhver tid vet om man er på vei mot å oppnå de målsatte resultater.

- *Hovedfasene*

Hovedfasene i strategiarbeidet kan beskrives som følger:

Faktainnsamling

Analyse

Strategiutforming

Strategidokument

Oppfølging

Det er disse trinnene som danner basis i strategiplanen og som ledelse og styre systematisk må arbeide seg gjennom.

- *Malen for arbeidet*

Grunnlaget for en god strategiplan er strukturen og systematiseringen av arbeidet, malen nedenfor er ment som et innspill på nettopp dette.

Mal for strategiarbeidet

I Informasjonsinnhenting og analyse

A. Eksternanalyse (av bl.a. kunder, produkter, markeder, konkurrenter)

B. Internanalyse (lønnsomhet, prosesser, kompetanse, utvikling)

II Strategiutforming

A. Visjon

- B. *Forretningsidé*
- C. *Mål*
- D. *Suksessfaktorer*
- E. *Strategivalg*
- F. *Tiltak/handlingsplan*
- G. *Budsjett*

- III *Oppfølging*
- A. *Beslutning*
- B. *Informasjon*
- C. *Handling*
- D. *Oppfølging»*

(virkepluss.no)

Summary

The issue in this study is: How execute strategy work? Have Låsesmeden Tromsø AS developed some strategies, what are they, and how can they develop the strategy and strategy work?

I have studied how strategy should be developed and how this practical is done in a small business, Låsesmeden Tromsø AS. I have chosen to look at a small business, with 8 full-time employees, a small business because there are many small businesses in Norway and because this is a business that has grown and has good financial results. The company started in autumn 2009. In 2010 the turnover was just over 8 million in 2013 at 13.8 million and for 2014 it seems that the turnover passes 20 million. 4 of the employees have 25% of the stake each.

The majority of the theory on strategy work relies on large enterprises. It has therefore been exciting to see how the strategy work is conducted in a small successful business. The theoretical bit around strategy work relies largely on curriculum from the MBA program and is illustrated with a classic structure of strategy work.

I used an interview guide / call template and interviewed all the full-time employees and got mapped background, education and employment and ownership of the business. Theory on strategy formed the basis for the mapping of the strategy work. This gave me a basis for evaluating the strategy work, how it happened, what choices were made and how it was docked.

Most of the strategy work is done by the four owners who also constitute the board. Many of the assessments and analyzes that underlie strategic choices were recognizable at the 4 owners and their choices around strategy. They operate continuously analysis and strategy work and show up every day at 0700 to work extra, discuss operations and strategy. Working hours are 0800-1600. These morning meetings are both operational meetings and strategy sessions. The

Strategy is mostly anchored at board meetings, the printed report, without always followed up afterwards. Parts of this are also shared with other employees but they are not always involved in the discussion.

Through survey I have seen that they do some strategy work in Låsesmeden Tromsø AS and that they have been and are good to make good strategic choices. There are still two areas that can be improved in this work.

The formalization of the strategy work should be improved and documented, and followed up. There is also a potential to discuss and anchoring the strategic decision taken, with other employees.

“Virke” have on its "webshop" virkepluss.no made a summary or recipe related to strategy work. It is a good summary of how one should conduct this work, whether you are a large or small business. A part of it follows below.

"Many think that strategy is only for large companies and requiring substantial resources and time to develop a good strategy. This is wrong! A strategy should clarify the main directions and priorities. This also follows that now allocates its resources to various measures to create growth and value creation in the long term. This is absolutely fundamental strategy - make choices and use the resources to pursue the choices one makes.

Good choices are made when you have relevant information to base your choices on. Many smaller companies do not need much information to make good choices, but it's still important to uncover the most important factors in the world outside the company, and based on these establish realistic goals and strategies. Once selections are made, management must ensure that these are communicated clearly out, so that everyone knows what to focus on. There must be follow-up procedures to ensure that you always know whether you are on the way towards achieving the targeted results.

- Main phases

Main phases of the strategy work can be described as follows:

Facts Collection

Analysis

Strategy Design

Strategy Document

Follow-up

It is these steps that form the basis of the strategic plan and Leadership and board systematic must work through.

- The template for the work

The basis of a good strategic plan is the structure and systematization of the work, the template below is intended as an input on this.

Template for strategy work

In Information gathering and analysis

- A. External Analysis (related to customers, products, markets, competitors)
- B. Inter analysis (profitability, processes, skills, development)

II Strategy Design

- A. Vision
- B. Mission
- C. Measure
- D. Success Factors
- E. Strategy Options
- F. Measure / action
- G. Budget

III Follow-up

- A. Decision
- B. Information
- C. Action
- D. Follow-up »

(virkepluss.no)

1 Innledning

1.1 Tema og hensikt

Temaet i oppgaven er strategiarbeid i en liten bedrift. Formålet er å se hvordan det gjøres og kanskje komme med noen anbefalinger for strategiarbeidet.

Ved inngangen til 2014 var det i henhold til Statistisk sentralbyrå totalt 526703 bedrifter/foretak registrert i Norge. Av disse er 322784 registrert uten ansatte. Bedrifter som har 1-9 utgjorde totalt 150469. Som vi kan se er det de små bedriftene som utgjør majoriteten av næringslivet i landet vårt.

Mange av bedriftene som etableres overlever ikke, og i følge SSB er omlag 2 av 3 avviklet etter 5 år. Det kan være flere årsaker til at enhetene ikke videreføres, men for de fleste tilfellene er det nok manglende lønnsomhet som er hovedårsaken til at de avvikles.

Når en så stor andel av næringslivet består av små bedrifter, i dette tilfellet de med mindre enn 10 ansatte, kan vi også anta at de ikke har utviklet og formalisert en tydelig strategi

«Det er opplest og vedtatt» at skal man ha suksess bør man ha en plan eller strategi for hvordan en skal få sin del av markedet og drive lønnsomt.

I Göran Roos, Georg Von Krogh og Johan Roos bok «Strategi-en innføring» refereres det til Johnson, Scholes og Whittingtons bok «Exploring Corporate Strategy» for å definere hva strategi er «Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.» (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 12). Strategi handler altså om «veivalg» og hvordan en anvender de tilgjengelige ressurser i organisasjonen for å nå oppsatte mål.

Dette er en casestudie hvor jeg ønsker å se på en liten bedrift. Denne bedriften har lyktes med å etablere seg i et marked hvor det har blitt flere kjedetilknytninger og hvor få store aktører dominerer markedet, men hvor det fortsatt er noen små «selvstendige» aktører.

Jeg vil se på hvordan strategiarbeidet foregår, hvem som utføre det og hvordan det forankres.

1.2 Presentasjon av bedriften som skal undersøkes

Jeg har valgt å se på en bedrift i låsesmedbransjen, Låsesmeden Tromsø AS. Dette er en relativt liten bransje og i følge Statistisk sentralbyrå var det pr 4. kvartal 2010 kun 789 ansatte i bransjen. Slik bransjen har utviklet seg de senere år er det blitt flere kjedesammenslutninger. Det er 2 aktører som dominerer bransjen og det er Kaba MøllerUndal og Låsgruppen/Trioiving. Allikevel er det en bransje med flere små uavhengige bedrifter. Ut i fra regnskapstallene de siste årene ser det ut til at bransjen er relativt stabil. Unntaket er nok Kaba MøllerUndal som hadde en betydelig nedgang fra 2010 til 2011. (www.proff.no)

I Tromsø er det Kaba MøllerUndal og Låsgruppen (Trioiving) som er hovedaktører/konkurrenter i tillegg til noen små som driver litt variert utover låsbransjen.

Låsesmeden Tromsø AS er en liten bedrift som ble etablert i 2009. Bedriften ble startet etter at de 4 eierne ikke var fornøyd med å jobbe i en bedrift som var en del av et større konsern. To av eierne var med å bygge opp en låsesmedbedrift som senere ble kjøpt opp av et større konsern hvor de ble ansatt. Det er 7 fast ansatte, 1 lærling og 1 lørdags/ferievikar. 4 av de ansatte eier 25 prosent hver og en av dem er daglig leder. De fire aksjeeierene har jobbet i andre bedrifter i låsbransjen og jobbet sammen før de etablerte Låsesmeden Tromsø AS. De 3 andre fast ansatte kommer fra henholdsvis låsbransjen og fra et glassfirma som også monterer dører. Ekstrahjelpen/vikaren er en skoleelev som er blitt knyttet til bedriften etter praksisplass regi av skolen.

Alle aksjeeierne i Låsesmeden AS jobber i bedriften og utgjør styret.

De ansatte

Daglig leder er 38 år og har jobbet i låsbransjen siden han begynte sin yrkeskarriere. Han har fagbrev som låsesmed. Han var med å bygge opp en låsebedrift før de ble kjøpt opp av et større konsern hvor han ble ansatt. Han valgte etter noen år å si opp og starte nytt firma sammen med 3 av de andre ansatte. Han koordinerer driften og fordeler ressurser i tillegg til å jobbe en god del administrativt.

Styreleder i bedriften er også ansatt. Han har utdanning og jobberfaring som kokk. Han har også jobbet som finsnekker før han i 2001 begynte i låsebransjen sammen med daglig leder og 2 av de andre eierne. Denne eieren sitt ansvarsområde er butikken samtidig som han jobber med montasje/småoppdrag.

Den tredje eieren er utdannet kokk men har også tatt fagbrev som låsesmed. Han begynte å jobbe i låsbransjen da faren startet låsbedrift tidlig på nittitallet. Han var med å bygge opp dette firmaet før de ble solgt til et større konsern hvor han ble ansatt. Også han valgte å si opp etter noen år og starte nytt firma sammen med de andre 3. Hans ansvarsområde og primæroppgaver er prosjekter.

Den siste eieren er 41 år. Han har ingen formell fagkompetanse, men generell studiekompetanse fra videregående skole. Han jobbet i jernvarehandel i perioden 1996-1999

før han begynte i låsebransjen i samme bedrift som de andre eierne i 1999. Hans ansvarsområde er montasje/småoppdrag og han jobber også med dette.

Daglig leder og eieren som var med å starte låsefirma på nittitallet fikk etter oppsigelsen i kjedebedriften 1 år karantene og Låsesmeden Tromsø AS ble i perioden frem til juli 2010 drevet av de 2 andre eierne.

I 2011 ble det ansatt 2 medarbeidere i tillegg til eierne. Den eldste av de to er 38 år og kom fra en konkurrerende bedrift. Han er utdannet TV-reparatør, har jobbet med det, reparasjon av komponenter på store dieselmotorer, reist ute på båt og solgt alarmer før han i 2004 begynte i låsesmedfaget. Fagbrev som låsesmed fikk han for noen få år siden.

Den andre som ble ansatt i 2011 er 33 år og har fagbrev på tunge kjøretøy, og jobbet en kort periode med det før han endret kurs. Han jobbet som vokter noen år før han havnet i låsbransjen. Etter et par års avbrekk fra låsbransjen med montering av skyvedørsautomatikk og glass ble han ansatt hos låsesmeden.

I 2013 tok Låsesmeden inn en lærling. Dette er en jente på 18 år. Hun har gått et år på skole før hun ble lærling i bedriften. Hun har ingen yrkeserfaring fra tidligere. Hun jobber ute som montør sammen med en av de andre låsesmedene.

Den sist ansatte er en 23 år gammel mann som har vært ansatt ca 1 år. Han begynte som låsesmedlærling hos en annen låsesmed, men har ikke avsluttet denne utdannelsen. Han har istedenfor valgt å jobbe i butikken.

I tillegg har bedriften en skoleelev som er utplassert en dag i uken og en skoleelev som er ekstrahjelp/ferievikar. Disse har jeg valgt å ikke intervju.

Alle de ansatte som også er eiere/styrerepresentanter kan jobbe med «alt» i bedriften selv om de har valgt å fordele ansvarsområder og oppgaver.

Nøkkeltall

Under har jeg hentet noen regnskapstall fra internett på proff.no for å vise veksten til bedriften som skal undersøkes.

<http://www.proff.no/selskap/1%C3%A5sesmeden-troms%C3%B8-as/troms%C3%B8/vaktselskaper/Z0I4LTUZ/>

Beløp i hele 1000

| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sum driftsinntekter | 13 779 | 12 724 | 11 803 | 8 152 |
| Driftsresultat | 2 854 | 2 755 | 3 069 | 1 592 |
| Resultat før skatt | 2 799 | 2 755 | 3 070 | 1573 |
| Sum eiendeler | 6 337 | 6 194 | 5 559 | 2 854 |
| Egenkapitalandel i % | 17,5 | 18 | 38,6 | 50,6 |
| Valutakode | NOK | NOK | NOK | NOK |

Tabell: Nøkkeltall Låsesmeden Tromsø AS 2010-2013

Låsesmeden Tromsø AS har etter oppstarten hatt en betydelig vekst. En slik vekst blir lagt merke til og bedriften ble i 2012 og 2013 nominert til en av Gasselebedriftene i Troms. Etter samtaler med daglig leder kommer det frem at veksten har økt ytterligere og at omsetningen for 2014 vil bli på over 20 millioner kroner. Han mener at veksten skyldes en kombinasjon av 2 forhold. Det ene er at det er en økning i nye byggeprosjekter og at de tar markedsandeler fra de andre aktørene. Det har vært vanskelig å anslå hvor stor markedsandel bedriften har i forhold til de andre aktørene. Men alt tyder på at deres markedsandel har økt betydelig i forhold til de andre aktørene i Tromsø.

Opprinnelig var det kun de 4 aksjeeierne som jobbet i bedriften. Men med økt omsetning og ordretilgang ble de nødt til å ansatte flere.

Om bedriften

Det er de 4 aksjeeierne som utgjør styret i bedriften. Det er ikke daglig leder som er styreformann, men en av de andre aksjeeierne.

Styrets rolle og oppgaver er i utgangspunktet ganske klart. Aksjeloven beskriver ansvar og oppgaver for styret, blant annet med hensyn til:

- tilsetting av daglig leder
- organisering av virksomheten
- fastsetting av planer og budsjetter
- fastsetting av retningslinjer
- å påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll

Aksjeloven setter altså tydelige krav til et styre. Og av den kan vi se at en av styrets viktigste oppgaver å utforme en bedrifts strategi. (Aksjeloven)

Bedriften sier om seg selv på sine hjemmesider <http://www.lastromso.no/Om-oss>:

«Låsesmeden Tromsø AS er en låsesmed med lokal forankring i Tromsø. Vi har som filosofi å være en seriøs aktør og samarbeidspartner innen lås, beslag og fysisk sikring. Låsesmeden Tromsø AS skal være det beste valget for deg som er opptatt av gode løsninger, trygghet og tillit.

Vårt mål er ikke å bli den største aktøren i markedet, men å være den beste.

Låsesmeden Tromsø AS har et nært samarbeid med Låsesmeden Finnsnes AS. Samlet har vi en svært god arbeidstokk med masse erfaring i alle ledd. Dette gjør at vi er godt rustet til å yte rask og god service i hele Troms.

Vi byr på god kunnskap og gode løsninger med utgangspunkt i kundens behov, samt offentlig regelverk. Vi utarbeider beslaglister og produserer egne låsesystemer fra Dorma lokalt hos oss. Vi utfører oppdrag for entreprenører, byggherrer, firmaer og sluttbrukere.

Vi har valgt våre leverandører med stor omhu, og har satt kvalitet i fokus. Det har gjort at Dorma ble et naturlig valg som hovedleverandør for oss. Dorma har et stort produktspekter i egen produksjon og har basis i tysk kvalitet.

De ansatte i Låsesmeden Tromsø AS har høy kompetanse både på løsninger, regelverk og montasje. Dette kommer av at de ansatte har mange års erfaring fra låsesmedyrket. Erfaringen i bransjen begynner på 5 år, og strekker seg opp til over 20 års fartstid for flere av de ansatte.

Låsesmeden Tromsø AS har beliggenhet på Stakkevollvegen i Bjørn-komplekset. Denne beliggenheten gjør oss lett tilgjengelig for både private, offentlige og næringslivskunder. Vi har også gode parkeringsmuligheter.

I tillegg til vanlige låsesmedtjenester kan vi også tilby inngangspartier i glass/aluminium med karuseller, mobile (flyttbare) vegger med høy dB, samt glassdører og vegger.»

Bedriften er tredelt i forhold til hvordan den drives. Det er butikk for drop-in kunder, det er prosjekter med større bygg og anlegg og det er montasje/service og reparasjon/småoppdrag.

Organisatorisk har de som er eiere hvert sitt ansvarsområde. En har ansvar for prosjekter, en har ansvar for butikk, en har ansvar for «småoppdrag» og daglig leder har ansvar for å sy det hele sammen og koordinere aktiviteten slik at et de fungerer som en enhet og er effektiv.

1.3 Problemstilling

Hvordan drive strategiarbeid? Har Låsesmeden Tromsø AS utviklet noen strategier, hva er de, og på hvordan måte kan de utvikle strategien og strategiarbeidet videre.

Moderne strategiteori har kommet frem til at det er fire grunnleggende hovedprinsipper som ligger til grunn for utvikling av bedrifters strategier:

- Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen.
- Strategi er handlemåte som krever tankevirksomhet og kreativitet.
- Strategien krever en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Desto bedre tilpasning desto høyere avkastning.
- Etersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 26)

Med dette som utgangspunkt har nok de fleste bedrifter i større eller mindre grad lagt en strategi. Strategiarbeidet vil nok være forskjellig mellom bedrifter ut i fra størrelse og kompleksitet på de varer og tjenester som skal selges. Teorien og undersøkelser rundt strategiarbeid baserer seg i stor grad på store bedrifter. Det er derfor interessant å se på hva teorien anbefaler og om det er mulig å kjenne igjen strategiarbeidet i en liten bedrift.

Jeg har gjennom innledende samtaler med daglig leder fått informasjon om at det ikke er formalisert noen strategi for bedriften. Det kommer allikevel frem at de til en viss grad har tenkt igjennom hvilken retning de ønsker at bedriften skal gå i og hva som er målsetningen for Låsesmeden Tromsø AS.

Konkret ønsker jeg å se på:

1. Hvordan driver en strategiarbeid teoretisk?
2. Har låsesmeden AS utarbeidet noen strategier?
3. Hvordan utvikler Låsesmeden AS strategier?
4. Hvilke områder er vektlagt?
5. Hvem har ansvaret for utviklingen av strategien?
6. Hvordan er/skal strategien implementeres/iverksettes/forankres?

1.4 Avgrensning

Temaet i oppgaven er hvordan en teoretisk driver strategiarbeid og hvordan utarbeidelse og anvendelse av strategi foregår i Låsesmeden Tromsø AS. Jeg har valgt å begrense meg til en liten bedrift fordi det er veldig mange bedrifter av tilsvarende størrelse i Norge. Jeg vil undersøke en privat bedrift som har profitt som målsetning. Mye av teorien rundt strategiarbeid bygger på veldig store bedrifter/konsern, mens de fleste bedrifter i Norge er små.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg se på det teoretiske rammeverket for hvordan en utvikler strategier. Jeg har brukt læreboken fra Strategifaget, *Strategi – en innføring*, Roos, Von Krogh og Roos, 2010, som utgangspunkt for den teoretiske tilnærmingen i utforming av strategier.

Jeg tar utgangspunkt i den moderne strategiens 4 hovedprinsipper:

- Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen.
- Strategi er handlemåte som krever tankevirksomhet og kreativitet.
- Strategien krever en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Desto bedre tilpasning desto høyere avkastning.
- Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig.

(Roos, Von Krogh og Roos, *Strategi- En innføring*, 2010, 26)

På bakgrunn av disse vil jeg beskrive hvordan en utvikler strategi i bedrifter som har som mål å tjene penger.

I klassisk strategiteori er strategi en kontinuerlig prosess. Utviklingen av en strategi er bygd opp gjennom følgende 6 trinn:

1. Utforme strategisk intensjon- Visjon, forretningsidè og mål
2. Foreta ekstern analyse- Makroomgivelser, bransje, konkurrenter, leverandører, kunder interessenter, muligheter og trusler.
3. Foreta intern analyse- konkurransefortrinn, verdikonfigurasjon, ressurstilgang og ressursutnyttelse
4. Valg av strategi- evaluering av strategiske alternativer
5. Implementering av strategi- Ressursallokering, organisering, operasjonelle mål og kommunikasjon
6. Evaluering og kontroll- prestasjonsmåling, intern og ekstern rapportering

(Roos, Von Krogh og Roos, *Strategi- En innføring*, 2010, 16)

2.1 Strategi -bakgrunn

«Ordet strategi har militær konnotasjon og opprinnelse. Det kommer fra gresk «strategia» som har betydningen «generalkunst», eller «hærføring». «Strategos» er gresk for hærfører, tilsvarende dagens general. Strategi er hærførerens plan eller angrepsmåte for å vinne en krig; slagplan.» (<http://no.wikipedia.org/wiki/Strategi>)

«Strategi som fagområde har utviklet seg vesentlig også innenfor næringslivsverdenen de siste 50 år. Mange anser Michael Porter som en av de mest fremtredende akademikere innenfor denne forskningsretningen.

Henry Mintzberg har lansert 5 P'er som beskriver fem ulike aspekter av hva strategi er. Disse er på engelsk: Plan, pattern, positioning, perspective, og ploy. Oversatt til norsk: Plan, mønster (dannet av en rekke beslutninger), posisjonering (i forhold til andre aktører i markedet), perspektiv og villedning.

I forskningsverden er det mye diskusjon om hva strategi er:

1. Handler strategi om å legge gode planer for så å gjennomføre dem?
2. Handler strategi om å gjøre de rette tingene i forhold til mer eller mindre uventede muligheter som dukker opp?
3. Handler strategi om langsiktig, framtidig tenking?
4. Handler strategi om konsistente mønstre av beslutninger som er fattet bevisst eller ubevisst i forhold til en kjent eller ukjent plan/strategi.»

(<http://no.wikipedia.org/wiki/Strategi>)

Strategisk arbeid har utviklet seg fra å være en plan i militær sammenheng til å være en helhet hvor en ser på alle prosessene i organisasjonen slik at en oppnår god ressursutnyttelse og når oppsatte mål.

2.2 Utforming av strategi - mål, visjon og forretningsidè

Utforming av strategisk intensjon vil si å utforme visjon, forretningsidè og mål.

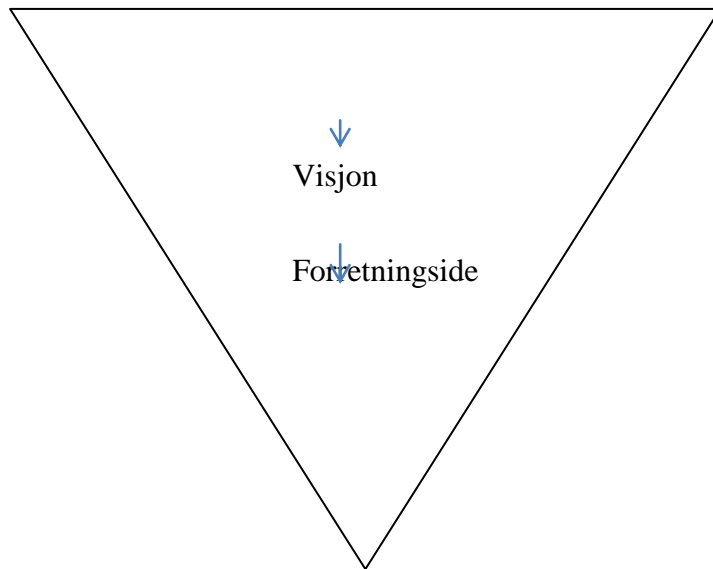
Visjon

Visjonen har i følge Göran Roos, Georg Von Krog og Johan Roos minst 3 funksjoner. Den skal legitimere organisasjonens eksistens. Den skal ha ambisjon og fokus og sette rammer for utvikling av forretningsideen, mål og strategier. Den skal skape identifikasjon og motivasjon for de ansatte.

Utformingen av en visjon baserer seg i stor grad på en analyse for hvor en er i dag og hvor en på sikt ønsker å være. Det beste er dersom en klarer å utvikle en visjon som gjenspeiler langsiktighet og samtidig ivaretar behovet for fleksibilitet. Hvis ikke kan visjonen virke hemmende og hindre at en tar tak i de muligheter som oppstår.

Figuren under viser oppbyggingen og hvordan en visjon skal være med å utvikle forretningside og mål.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 42)



Forretningside

«En forretningsidè eller virksomhetsidè fokuserer på de mulighetene som finnes for organisasjonen med bakgrunn i faktorer som markedsbehov, teknologi, kunder og produkter og på eventuelle konkurransefortrinn som kan utvikles på grunnlag av disse. Forretningsideen til et selskap blir på denne måten et uttrykk for de faktorene som skiller dette selskapet fra andre og lignende selskaper.» (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 43)

Forretningsideen bør ha fokus på konkurransefortrinn. Hvordan man er i stand til å opprettholde disse over tid. Det er spesielt fem forhold som bør ta hensyn til når en utformer forretningsidè:

Selskapets historie

Ledelsens og eiernes nåværende preferanser

Vurdering av omgivelsene

Tilgjengelige ressurser

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 42-43)

internt. Det er derfor viktig at de ikke er for lange og kompliserte.

Under ser vi et eksempel på Visjon og forretningsidé hentet fra Ikeas hjemmeside:

http://www.ikea.com/ms/no_NO/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html

Vår visjon og forretningsidé

IKEAs visjon er å skape en bedre hverdag for de mange menneskene. Vår forretningsidé støtter opp om denne visjonen ved å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjeminnredningsprodukter til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem.»

Forretningsideen skal først og fremst sikre en forståelse for formålet med organisasjonen. Gjennom forretningsideen og identifisering av formålet utvikler en konkrete mål og strategier.

Mål

Målene for en bedrift skal operasjonalisere forretningsideen og visjonen. Mål er ikke noe en bare setter seg en gang og så er en ferdig med det. Målene skal kunne være veiledende når bedriften står ovenfor viktige valg og skal finne retningen. I større organisasjoner utvikles det gjerne målhierarki. Det utvikles da mål på ulike nivå i organisasjonen og innenfor ulike aktivitetsområder. På laveste hierarkinivå bør målene ha følgende egenskaper:

- Essensielle
- Kontrollerbare
- Forståelig
- Operasjonelle
- Målbare
- Dekomponerbare
- Ikke-overlappende
- Konsise
- Fullstendige

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

I et målhierarki vil målene være i naturlig konflikt. For eksempel kan det være konflikt med å ha størst mulig utbytte samtidig som en skal ha det mest moderne produksjonsutstyret, eller øke lønn til ansatte.

Eksempel på visjon, forretningsidé og mål hentet på nett på Tine sin hjemmeside:

(<http://www.tine.no/om-tine/om-tine-gruppa/visjon-og-verdier>)

Vår visjon

«Vi skal være Norges viktigste verdiskaper»

Vår forretningsidé

- *TINE Gruppa skaper verdier i nært samspill mellom natur, landbruk og marked.*
- *TINE Gruppa foredler rene og naturlige råvarer til god og sunn mat som forbrukerne foretrekker og er landets ledende leverandør av næringsmidler.*
- *TINE Gruppa er eid av norske melkeprodusenter i samvirke.*

Våre mål

- 1. Gi eierne en best mulig melkepris og være en virksomhet med kraft til å gjøre det i framtiden.*
- 2. Være en attraktiv arbeidsgiver gjennom å gi ansatte både faglige og personlige utviklingsmuligheter og behandle dem respektfullt og rettferdig.*
- 3. Gi våre kunder og forbrukere verdi for pengene.*
- 4. Gi samfunnet en bedrift som skaper vekstkraftig næringsmiddelproduksjon.*

Det blir viktigere og viktigere for bedrifter å vise sitt samfunns- og miljøansvar. Dette blir ofte synliggjort i visjon, forretningsideen og målene. Slik vi kan se at Tine har gjort her.

2.3 Strategiske nivåer

I teorien nevnes det tre ulike nivåer av strategier. Dette er overordnet strategi, forretningsstrategi og funksjonelle strategier. Størrelsen på selskapet vil ha betydning for hvor stor grad det vil være en hierarkisk inndeling. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Overordnet strategi

Den overordnede strategien eller konsernstrategien bygger gjerne på forretningsideen og skal gi en pekepinn på hvordan selskapets ulike enheter skal bygges opp, drives og hvor ressursene skal settes inn. Denne strategien bør utarbeides av toppledelsen fordi en må se bedriften som helhet. Ved delegering kan en stå i fare for å få strategier som kan føre til suboptimalisering. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Forretningsstrategi

Forretningsstrategi eller konkurransestrategi retter seg mot et forretningsområde eller enhet i organisasjonen. Denne strategien skal sikre konkurransemessige fortrinn innenfor det området man driver. Dette kan være strategier rettet mot hvilke butikker, produkter og tjenester de skal tilby i de markedene det konkurreres i.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Funksjonelle strategier

Den funksjonelle strategien knytter seg til hvordan de ulike avdelingene understøtter resten av organisasjonen. Det er avdelinger som markedsføring, FOU, økonomi, produksjon, personell osv.

Forretningsstrategiene og de funksjonelle strategiene skal bygge på og defineres av den overordnede strategien.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

2.4 Ekstern analyse

Ved valg av strategi er det viktig å foreta en analyse av de eksterne omgivelsene. Dette vil i hovedsak dreie seg om forhold rundt makroomgivelser, bransje, konkurrenter, leverandører, kunder, interessenter, muligheter og trusler. Strategien vil i stor grad dreie seg om å tilpasse seg omgivelsene og utnytte det potensialet som finnes. Usikkerhet, kompleksitet og raske endringer vanskeliggjør denne analysen. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010) Jeg vil her belyse en del områder/analyser som det er viktig å sette fokus på i utarbeidelsen av strategier.

Bransjens livssyklus

«En bransje er en gruppering av bedrifter som fra kundens synsvinkel tilbyr produkter eller tjenester som tilfredsstillende samme behov.» (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 57)

For å få et så godt utgangspunkt som mulig for valg av strategier er det viktig å kjenne bransjen og vite i hvilken fase i livssyklusen bransjen er i. En bransjes livssyklus deles inn i fire. Det er introduksjons-, vekst, modnings og nedgangsfasen.

Introduksjonsfasen er preget av få aktører med ulik tilnærming og design vektlegges som suksessfaktor. Salget vokser men har ikke tatt av. I vekstfasen kommer det flere aktører på banen og en forretningsmodell ser ut til å lykkes. Salget i bransjen øker.

Modningsfasen er preget av utflating av salget og etterspørselen blir etterhvert mettet. For å ha suksess i denne fasen er effektivitet et nøkkelord. Når en ny bransje kommer med nye produkter som er gode rimelige substitutter vil en komme i en nedgangsfase. Engasjement og endring vil være suksessfaktor i denne fasen. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Industrielle bruddpunkt

Det er viktig å ha en oversikt over bedriftens omgivelser og endringer i denne. Bli det plutselige og radikale endringer som endrer den grunnleggende strukturen i bransjen kalles dette industrielt bruddpunkt. Hovedsakelig er det to forhold som er årsak til dette.

Sterkt avvikende variasjon i tilbud fra ulike konkurrenter og økt verdi for kunden som kalles avvikende bruddpunkt. Og store forbedringer i prosesser og systemer med påfølgende lavere leveringskostnader som kalles sammenfallende bruddpunkt.

Det er svært vanskelig å forutsi et bruddpunkt. Allikevel kan en til en gjennom visse signaler og analyser se at bruddpunkt nærmer seg. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Industrielle vendepunkt

Bransjene utvikler seg og teknologien endrer seg. Er en bedrift innovatør og følger med tidlig i utviklingen vil teknologiske endringer være en naturlig endring og da kalles for et industrielt vendepunkt. Er bedriften sendrektig og henger igjen og fortsatt vil selge «gamle produkter» så lenge som mulig, vil gjerne en slik overgang oppleves som et bruddpunkt. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Analyse av omgivelsene

PESTEL-analysen er et «enkelt» verktøy som viser noen av de eksterne forhold som en bør ta hensyn til og analysere i forhold til hvordan de påvirker bedriften. Den utgjør ikke noen uttømmende liste men er en god veileder.

PESTEL står for de engelske ordene political, economical, social, technological, environmental og legal.

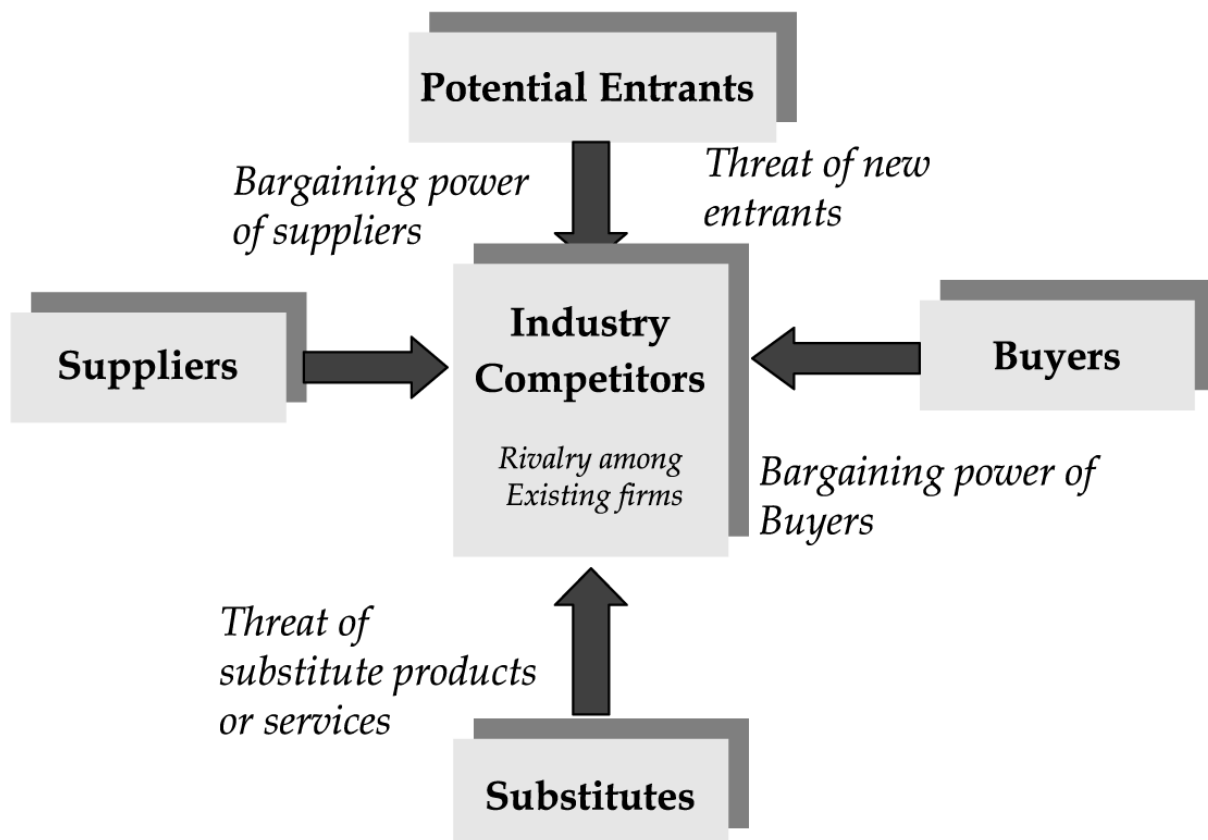
En oppstilling av en slik analyse kan illustreres som i modellen under som er hentet fra internett (google)

| PESTEL-analyse | | |
|---|--|--|
| Political factors, dvs. politiske forhold: | Economic factors, dvs. økonomiske forhold: | Social and cultural factors, dvs. sociale og kulturelle forhold: |
| Skatte- og afgiftspolitik Erhvervspolitik Arbejdsmarkedspolitik Offentlig regulering Offentlige tilskud | Bruttonationalprodukt Konjunkturer Økonomisk vækst Inflation Renteniveau Lønniveau Valutaforhold | Demografi Uddannelsesniveau Indkomstfordeling Mobilitet på arbejdsmarkedet Livsstil og værdier |
| Technological factors, dvs. teknologiske forhold: | Environmental factors, dvs. miljømæssige forhold: | Legal factors, dvs. lovmæssige forhold: |
| Den teknologiske udvikling Nye patenter og produkter på markedet Forskningsaktiviteter på bl.a. universiteter Offentlig støtte til forskning Konkurrenternes forsknings- og udviklingsaktiviteter | Affald fra virksomheden Energiforbrug i virksomheden Virksomhedens forurening Økologi Grønne regnskaber CSR | Konkurrence- og monopol-lovgivning Lovgivning om arbejdsmarkedsforhold Lovgivning om produktansvar og produktsikkerhed Eksport- og importreguleringer |

Modell: Pestel-analyse

Analyse av bransjens konkurransesituasjon

For å analysere de ulike kreftene som påvirker bransjen har Porter utviklet en modell «Five Forces» som illustrerer dette og gir grunnlag for en analyse. Det er trusselen fra nye aktører, konkurransesituasjonen mellom dagens aktører, kundens forhandlingsposisjon, leverandørers forhandlingsposisjon og trusselen fra substitutter. Modellen er hentet fra internett, Google



Modell: Interessentanalyse

Det vil være mange som har interesse i hva en bedrift driver med. For å få en oversikt over hvilke aktører som kan ha en interesse i bedriften og dens aktiviteter bør man utarbeide en interessentanalyse. En interessentanalyse «tar sikte på å identifisere hva en bedrifts eller organisasjons interesser ønsker, og hvordan disse påvirker, og påvirkes av organisasjonens aktiviteter». (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 99)

Det finnes en rekke verktøy for å analysere interessentene. De to viktigste interessentene er nok uansett konkurrentene og kundene

Konkurrentanalyse

Når man har aktiviteten rettet inn mot et konkurranseutsatt marked er det viktig å ha oversikt over konkurrentene. «Dette kan gjøres i fire trinn; utforme system, hente inn data, evaluere og analysere dataene og spre informasjonen.» (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 86)

For å kunne utnytte informasjonen er det også viktig å ha en forståelse hvilken posisjon egen enhet har, markedsleder, -utfordrer, følger eller nisjebedrift. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Hensikten med en konkurrentanalyse er å kunne forutsi en konkurrents oppførsel. For å få dette til bør en ha god kjennskap til konkurrentene og ha fokus på å identifisere konkurrentenes strategi, mål, muligheter og forutsetninger. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Kundeanalyse

Kunden er den viktigste interessenten. Uten kunden har ingen organisasjon noe reel legitimitet eller grunnlag for å eksistere. Det er derfor man må utvikle størst mulig forståelse for kundene og de ulike kundegruppene.

For å få en oversikt over kundens kjøpsadferd må man se på:

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 89)

- Kjøperens kultur, subkultur og samfunnsklasse.
- Kjøperens sosiale omgivelser, som referansegruppe, familie, sosiale roller og status.
- Kjøpsbeslutninger kan være styrt av personlige faktorer som alder og livsfase, yrke, økonomi, livsstil, personlighet og selvbylde.
- En persons kjøpsadferd kan påvirkes av psykologiske faktorer som motivasjon, sansing, læring, sinnsstemning og meninger.

Kundene er aldri helt homogene det er derfor fornuftig å dele markedet inn i ulike segmenter og satse på et eller noen av dem. «Et markedssegment er en kundegruppe innenfor et marked som har spesielle egenskaper og omtrent de samme behovene» (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 90). Et markedssegment baserer seg gjerne på geografiske, demografiske, psykologiske, sosiokulturelle og psykografiske faktorer.

Fremsynsanalyse; Scenarioanalyse og karttegning

Fremsynsanalyse er en kombinasjon av prognose og innsikt og har gjerne et perspektiv på 10 år eller mer. Scenarioanalyse og karttegning er to måter å drive fremsyn på som egner seg for komplekse og usikre omgivelser. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

2.5 Internanalyse

Internanalysen består av 4 hovedtyper undersøkelser og analyser. Det er å beskrive verdiskapningsprosessen i virksomheten, se på hvilke ressurser som virksomheten har, foreta en komparativ analyse og identifisere strategiske nøkkelområder. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Ressursanalyse

«Den første fasen handler om å kartlegge ressursene og teste kvaliteten, kvantiteten og om de er robuste- det vil si om de legger grunnlaget for komparative fordeler. For å overleve må en bedrift ha langsiktige konkurransefordeler som er uten likeverdige substitutter, og som er verdifulle, sjeldne på markedet og vanskelige å imitere. For å bevare konkurransefordelene må bedriften investere i og oppgradere sine ressurser.» . (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 134)

I en ressursanalyse inngår menneskelige ressurser, organisasjonsressurser, relasjonsressurser, fysiske ressurser og monetære ressurser. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Verdiskapningsanalyse

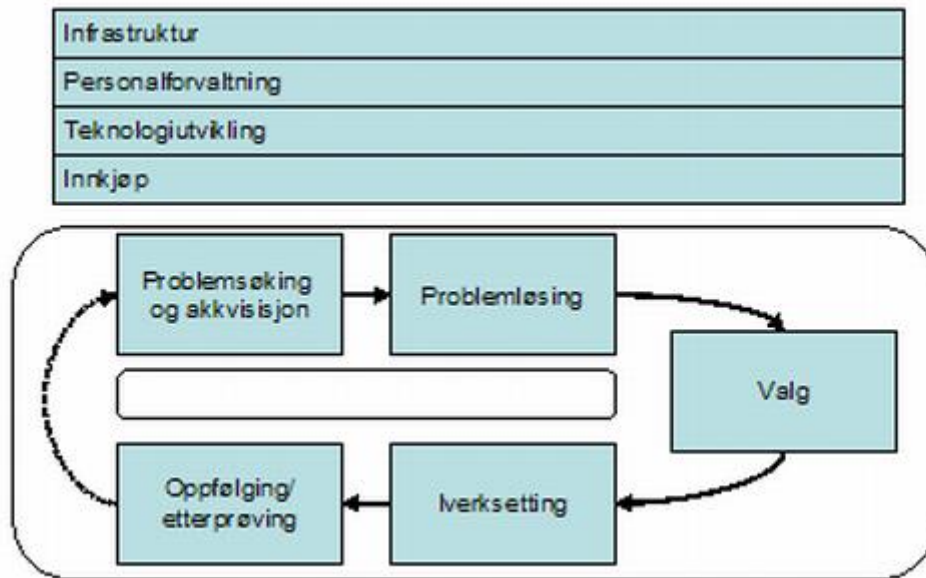
For å beskrive verdiskapningsprosessen kan man bruke modellene for verdikjede, verdiverkssted og verdinettverk som utgangspunkt. Ved hjelp av disse kan vi beskrive primære aktiviteter og støtteaktiviteter. Hensikten er å vurdere virksomhetens ytelsesevne og å identifisere styrker og svakheter ved drift og organisering, for der i gjennom å finne områder for forbedring og utvikling. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Verdikjeden tar gjerne utgangspunkt i modellen under som rammeverk for verdiskapningen. Modellen er utviklet av Porter (modell hentet fra internett, Google). Modellen skaper et rammeverk for om bedriften er lønnsom eller ikke. Er kundene villig å betale mer en det koster bedriften å produsere varen



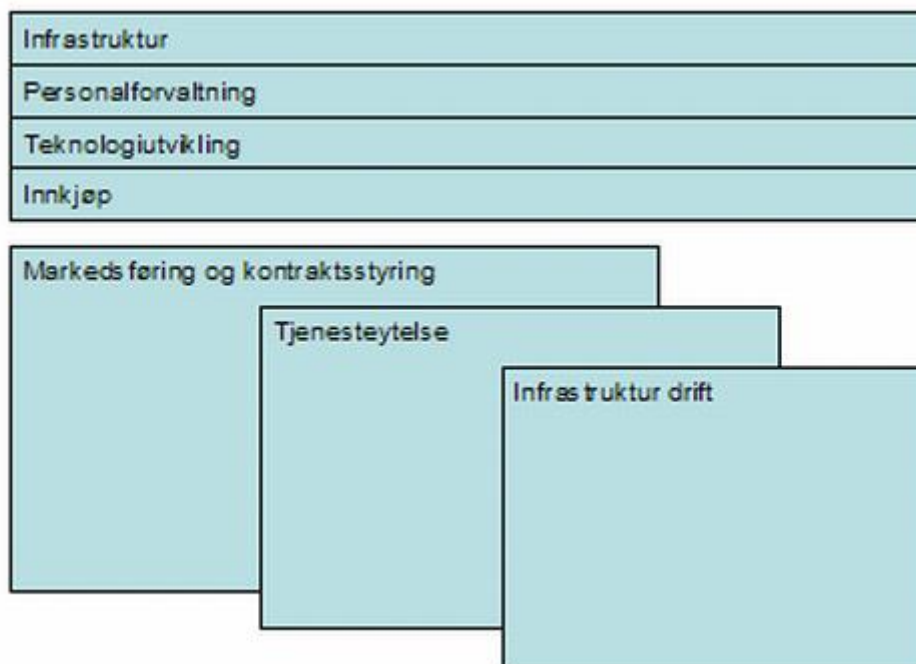
Modell: Verdikjede

Verdiverkssted brukes ofte som analyseverktøy for bedrifter som ikke har en produksjonskjede. Den passer derfor godt til rådgivningsfirma, forskningsorganisasjoner, sykehus og skoler (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010). Modellen under er basert på Stabell og Fjellstad (modell hentet fra internett, Google)



Modell: Verdiverksted

Verdinettnettverk brukes for å analysere bedrifter som knytter bedrifter sammen ved hjelp av teknologi. Dette kan være banker, telefonoperatører osv (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010). Modellen under er basert på Stabell og Fjellstad (modell hentet fra internett, Google)



Modell: Verdinettnettverk

Komparativ analyse

I den komparative analysen er det viktig å se på hvordan ressursene i organisasjonen er brukt over tid. På den måten kan en avdekke trender og signifikante forandringer. For at analysen skal ha større verdi bør en ta hensyn til bransjenormer og hvordan situasjonen er og har utviklet seg i bransjen. Beste praksis analyse kan være et godt verktøy for å utvikle bedriften og dra erfaring fra og lære av andre. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Identifisering av strategiske nøkkelområder

For å få en oversikt over de strategiske nøkkelområdene er en SWOT-analyse et godt verktøy. En SWOT-analyse «sammenstiller trusler og muligheter fra den eksterne analysen med styrker og svakheter fra den interne analysen». (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 134)

SWOT-analysen består av 4 hovedkomponenter. De to første er organisasjonens sterke sider (S= strengths) og organisasjonens svake sider (W=weaknesses) representert ved bedriftens ressurser/interne forhold. De 2 siste har fokus på omgivelsene/eksterne forhold og ser på mulighetene (O=opportunities) og truslene (T=threats). Under er en modell som viser et eksempel på en SWOT-analyse hentet fra internett, Google.

| SWOT-analyse | |
|--|---|
| Virksomhedens interne situation | |
| Styrker | Svagheder |
| Står stærkt lokalt Loyale medarbejdere og kunder Skarpe værdier God kreditstyring og kundebonitet Balance mellem indlån og udlån Kapitalforholdene muliggør vækst | En relativ lille bank Svagt repræsenteret uden for lokalområdet . Ikke prisførende, dvs. ikke altid de billigste priser i markedet. |
| Virksomhedens eksterne situation | |
| Muligheder | Trusler |
| Den økonomiske krise har skabt røre i branchen It og internet Stabsfunktioner, der kan håndtere større forretningsvolumen | Øgede krav til egenkapitalens størrelse Kundernes øgede fokus på pris Offentlige hjælpepakker udløber Dyrt at etablere nye filialer i nye markedsområder |

Modell: SWOT-analyse

2.6 Valg av Strategi

Når en skal gjøre en beslutning om valg av strategi er det 3 hovedfaser:

1. Identifisering av strategiske alternativer
2. Utredning av de ulike alternativene
3. Valg og beslutning om strategisk utvikling

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Identifisering av strategiske alternativer

Ved identifisering av strategiske alternativer tar en utgangspunkt i den eksterne og interne analysen. Disse kan gi svar på spørsmål som hvor bedriften er i dag og hvor den ønsker å være i fremtiden. De strategiske alternativene bør i stor grad stemme overens med mål, forretningsidè og visjon. De skal også fremme konkurransefordeler. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

De ulike strategialternativene kan skilles i forhold til:

Generiske strategier hvor en vurderer kostnadslederskap hvor en tilbyr billigere produkter, differensiering hvor en tilbyr spesielle produkter og/eller tjenester som kunder er villig å betale mer for eller fokus på en bestemt kjøpegruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk område.

Mulige retninger baserer seg på hvilke retning en kan gå i forhold til de generiske strategiene. Det er da fokus på forholdet mellom produkt og marked. Ansoffs vekstmatrikse vil være et godt verktøy for å se på om en skal satse på markedsinntrengning, markedsutvikling, produktutvikling eller diversifisering.

Mulige metoder for gjennomføring av de strategiske retningene må vurderes. Skal en samarbeide med andre eller skal en satse på egenutvikling.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Evalueringsalternativer

Når en skal vurdere de ulike strategiske alternativene må de oppfylle visse minstekrav/kriterier:

Konsekvens: bidra til samsvar mellom bedriftens forskjellige handlinger

Godtagbar: samsvare med omgivelsene og skape konkurransefordeler

Gyldighet: må stemme overens med fremtidsbildet

Gjennomførbar: strategien må la seg gjennomføre

Forretningsrisiko: må ikke medføre for stor risiko

Akseptabel for interessenter: strategien må være finansielt akseptabel og politisk akseptabel internt og eksternt. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Beslutningstagning

Det finnes mange teorier rundt beslutningstaking. 3 måter å ta beslutninger på er (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010):

- Analytisk-rasjonell
- Intuitiv-følelsesmessig
- Politisk-atferdsmessig

Analytisk-rasjonell metode bygger på at en har helt klare krav og et målhierarki. En tar beslutning ut fra i hvor stor grad strategien oppfyller de ulike kriteriene

Det er ikke alltid at en har alle opplysningene som skal til for å ha en analytisk-rasjonell tilnærming. Når det er stor enighet om de målene som skal nås men sammenhengen mellom årsak og virkning er noe uklar, vil en intuitiv beslutningstilnærming være nødvendig.

Ved en slik tilnærming kan en for eksempel bruke strategiske tommelfingerregler eller «lek på alvor» som verktøy i beslutningsprosessen

I motsatt tilfelle hvor det ikke er enighet om målsetningene men sammenhengen mellom årsak og virkning er klar vil en politisk tilnærming være nødvendig. Da kan en bruke gruppebeslutninger for å komme frem til akseptable strategier.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010,)

Beslutningsbarrierer

En forutsetter ofte at beslutninger er godt forberedt og gjerne tatt på bakgrunn av nøye vurderinger. Det er mange faktorer som kan hindre at gode og riktige valg og beslutninger blir

tatt. Det kan være at beslutningene bygger på manglende forberedelse, manglende kunnskap om strategiske prosesser, sneversyn, manglende rammekontroll, overvurdering av egen dømmekraft, kortsiktige snarveier, skudd fra hoften, gruppesvikt, manglende referater og manglende revisjon av beslutningsprosessen.

(Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 164-165)

Strategivalg

Når en har evaluert de ulike alternativene for strategier må en velge en. Beslutningen kan ifølge Johnson og Scholes (1993) tas på 4 måter.

Valg basert på organisasjonens mål: Dersom strategien samsvarer med organisasjonens mål samsvarer det godt med en rasjonell tilnærming. Av og til vil ikke strategien samsvare med målene og da må også målene justeres.

Referere oppover: Den som foretar analysen tar ikke nødvendigvis beslutning. Hvordan analyse og anbefalinger presenteres er av stor betydning for valg av strategi.

Delvis iverksettelse: Når det knytter seg stor usikkerhet til en strategi kan en innføre deler av strategien for å gjøre noen erfaringer.

Bruk av konsulenter og liknende: Dersom det er stor uenighet i forhold rundt valget av strategi kan det være nødvendig å få inn eksterne for å hjelpe til med beslutningen.

Når en tar slike beslutninger kan det forekomme etiske og moralske dilemmaer og utfordringer knyttet til strategivalget. I forhold til slike problemstillinger kan det være fornuftig og bruke eksterne konsulenter. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

2.7 Iverksettelse av Strategi

Utarbeidelse av analyser, planer og beslutninger om veivalg er viktig, men har ingen verdi dersom en ikke klarer å sette det ut i livet.

Det er to forhold som er ekstra sentrale i iverksettelse av strategien. Det er viktigheten på strategiutfordringene og hvilket tidsperspektiv man har på gjennomføringen. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Hrebiniak og Joyce (1984) har utviklet 4 typer iverksettelse av strategier:

«Steg for steg iverksettelse blir brukt når det strategiske problemet er stort og tidshorizonten for iverksettelsen samtidig lang. Fremvoksende iverksettelse blir brukt når det strategiske problemet er lite og når tidshorizonten for iverksettelsen lang. Omfattende iverksettelse blir brukt når problemet er stort og tidshorizonten er for kort til å gjennomføre steg for steg iverksettelse. Styrt iverksettelse finner sted når det strategiske problemet er lite, mens tilgjengelig tid for å iverksette strategien er begrenset» (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 173)

En iverksettelse av en ny strategi vil medføre en endring. Endringen kan i teorien skje på 2 måter, trinnvis strategisk endring og gjennomgripende strategisk endring. Ved trinnvis endring vil bedriften tilpasse seg omgivelsene i takt med utviklingen slik at en oppnår balanse. Dersom bedriften unnlater å tilpasse seg utviklingen kan den stå ovenfor en krise og må gripe til store endringer, gjennomgripende strategisk endring. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Endringer kan bety ressursallokering og endring av mål. For og lykkes er det viktig med tydelig lederskap, motivasjon og god organisering av de ansatte, fokus på bedriftskulturen og god kommunikasjon i hele organisasjonen. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Endringskrefter

Ved endringer er det krefter som både virker for og imot. De kreftene som

Virker for en forandring er ny teknikk, bedre råvarer, konkurranse og press fra ledelsen. Gruppenormer, redsel for endring, opparbeidet kompetanse og tilfredshet er stabiliseringskrefter som virker mot forandring. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

I tillegg til stabiliseringskreftene er det både interne og eksterne faktorer som virker mot en god gjennomføring. Eksternt kan det være knappe naturressurser, politiske vedtak, holdninger, maktskifte og teknologi. Internt kan det være hindringer som manglende fleksibilitet, foreldet ledelse, sneversyn, (feil)vurderinger, makt, manglende kommunikasjon og treghet. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

2.8 Kontroll og evaluering

Ledelsen må forsikre seg om at strategien har skjedd i tråd med forutsetningene. For å sikre at kontroll og evalueringsfasen blir ivaretatt på en god måte kan man stille følgende spørsmål (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 193)

Er beslutningene i samsvar med retningslinjene?

Finnes det tilstrekkelig med ressurser for å få gjort oppgavene? Blir ressursene brukt i samsvar med strategien?

Er det mulig å anvende ressursene på nytt?

Har den eksterne utviklingen vært i overensstemmelse med det vi forventet? (for eksempel: hvordan har konkurrentene reagert på vår aktiviteter?)

Har vi nådd kortsiktige og langsiktige mål?

Skal vi fortsette å følge den fastlagte planen, eller må det endringer til?

Ut i fra på hvilken arena det dreier seg om vil graden av kontrollmuligheter variere. Lorange, Scott Morton og Ghosal (1986) har definert 3 typer av kontroll som beskriver i hvor stor grad en bedrift med sine beslutninger kan kontrollere årsak-virkning

Type 1: Ikke kontrollerbar, f.eks større sosiale endringer. Bedriften må tilpasse seg

Type 2: Influert, f.eks bransjedynamikk. Bedriften prøver å påvirke gjennom sine strategier.

Type 3 Kontrollerbar, f.eks budsjetter og operasjonell kontroll. Har full kontroll med årsak-virkning-forholdet. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010, 194)

Hvorfor er kontroll så viktig? Det er stadig endringer i omgivelsene, bedriftene er etter hvert blitt komplekse organismer, man gjør feil og må vite om det og lære av det, selv om man delegerer myndighet og oppgaver kan man ikke delegere ansvaret, kontrollprosessen kan gi læring, usikkerhet og risiko takles bedre i organisasjoner med gode kontrollsystem. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Roos, Von Krogh og Roos (2010) deler strategisk kontroll inn i 2 kategorier. Det er kontroll av strategiske sprang som er kontroll i krisesituasjoner og kontroll av strategisk fremdrift som er kontroll i en normalsituasjon. Førstnevnte kontroll er preget av diskontinuitet og fokus på nøkkelpunkter mens kontroll av strategisk fremdrift er preget av kontinuitet og kontroll på et bredere grunnlag. De utelukker ikke hverandre og bør betraktes som komplementære ytterpunkter.

Kontrollprosessen er kontinuerlig og skal avdekke symptomer/avvik, finne hva som er feil og hvilke tiltak som skal iverksettes for å bøte på dette.

Kriteriene for hva som skal kontrolleres deles gjerne i to. Det er kvantitative kriterier og kvalitative kriterier. De kvantitative er gjerne sammenfallende med de finansielle og måler gjerne aksjekurs, fortjeneste, avkastning på kapital, markedsandel osv. De kvalitative er ofte de samme som de ikke finansielle. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

Det finnes mange metoder for å måle en bedriftens ytelsesevne. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

- Det er finansiell kontroll
- Flytbasert av kontroll

- Kontroll av kundetilfredshet
- Leverandørers ytelsesevne
- Måling av intellektuell kapital

Blant de kjente metodene for å måle en bedrifts ytelsesevne er Economic Value Added, balansert målstyring, navigatormodellen, IK-indeks, Intangible Assets Monitor og CVH.

Disse metodene retter seg først og fremst mot å håndtere og vurdere bedriftens immaterielle ressurser. Kunderelasjonsledelse brukes også som metode til å følge opp hvordan man presterer i forhold til kundens krav. (Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010)

2.9 Hypotese

Jeg har en hypotese om at bedriften jeg undersøker driver med strategiarbeid selv om det ikke alltid er formalisert eller følger den teoretiske oppskriften for hvordan det skal gjennomføres.

Jeg vil undersøke denne hypotesen ved hjelp av empiriske data.

3 Metode

Det er 2 måter å finne svar på problemstillingen. Det er den teoretiske tilnærmingen og den empiriske. Litteraturstudier eller teoretiske arbeider bygger på undersøkelser og teori som allerede eksisterer. Forskjellen mellom de to tilnærmingene er at en empirisk studie skal formidle det en selv har funnet ut gjennom en undersøkelse. (Berild, Å skrive prosjektrapport, 1992)

Jeg vil foreta en empirisk undersøkelse og sammenligne egne resultater vurdert opp mot teori

3.1 Metodevalg

Jeg prøver og beskrive å begrunne mine metoder i det kommende kapittelet.

Undersøkellesdesign

Undersøkelsen jeg skal foreta er intensiv og jeg vil gå i dybden på en liten bedrift. Dette er en metode hvor det kan ta lang tid å samle inn data. Informasjonen inneholder mye og kompleks informasjon og vil kreve en del analysearbeid (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005). Studien er beskrivende(deskriptiv) og er en tverrsnittstudie som beskriver situasjonen på det et gitt tidspunkt. Jeg mener allikevel at dette er det som vil gi best svar på den problemstillingen jeg har tatt utgangspunkt i. Jeg vil foreta en case-studie av Låsesmeden AS med 8 ansatte.

Oppgaven kan til en viss grad sies å være hypotetisk-deduktiv. Det vil si jeg har en hypotese jeg ønsker å få styrket/bekreftet gjennom undersøkelsen. Men oppgaven kan også sies å være Induktiv og eksplorativ. Det vil si at opplysningene som kommer inn vurderes og danner grunnlag for nye opplysninger og igjen danner grunnlag for problemstillingen. At oppgaven er eksplorativ betyr at den har vært fokusert på et område det er forsket lite på tidligere. Det vil si strategiarbeid i små bedrifter.

Valg av metode

Jeg har vurdert både kvantitativ og kvalitativ metode. Valget har falt på en kvalitativ metode der fokus vil være på kvalitet og ikke kvantitet, dvs mengde eller antall. Jeg opplever det slik at det er lite informasjon om «fenomenet» jeg skal undersøke. Forhåpentligvis klarer jeg å få frem litt ny informasjon om temaet som belyses.

Fordelen med en kvalitativ metode er at det blir enklere å få dybde og detaljforståelse, det er enklere å få en helhetsoversikt over det som undersøkes og det vil være større grad av fleksibilitet i datainnsamlingen. (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005)

Ulempene i en slik undersøkelse er at det vil fremkomme relativt mye og kanskje kompleks informasjon, analyse av dataene kan bli kostbart, relasjonsbinding til de som skal undersøkes kan ødelegge analyseevnen og fleksibiliteten kan gjøre at undersøkelsen aldri avsluttes. (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005)

3.2 Utvalg

På grunn av tid og kapasitet har jeg valgt å se på kun en bedrift. Jeg har valgt å begrense meg til en liten bedrift for å se på strategiarbeid i denne. Jeg valgte bedriften av 2 grunner. Jeg kjenner/kjenner til de ansatte og, det viktigste, det er en vellykket bedrift som har gode resultat. For å få en god innsikt i hvordan bedriften driver strategiarbeid og forankrer dette hos de ansatte har jeg valgt å intervju alle de heltidsansatte i bedriften. Dette er 8 stykker. En er leder, en er lærling og resten er «ordinære» heltidsansatte. 4 av de ansatte eier også bedriften med 25 % aksjeandel hver.

3.3 Samtalemal/intervjuguiden

Jeg har utarbeidet en samtalemal/intervjuguide uavhengig av om det er ansatte med eierandel og er representant i styre eller ikke. Jeg har en kort innledning om hvorfor intervjuet blir foretatt før selve intervjudelen/samtalen starter. Intervjuet er todelt.

Første del handler om den enkelte ansatte. Spørsmålene er konkrete og enkle å svare på. Alder, hvilken rolle og oppgaver den enkelte har i bedriften, bakgrunn/utdanning og erfaring blir kartlagt i denne delen.

Andre del handler om strategiarbeid og krever mere refleksjon for den enkelte. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i hva bedriften skriver om seg selv på sine hjemmesider og ta med noen eksempler fra litt større bedrifter på hvordan de tenker på visjon, forretningside og mål. Det har jeg valgt å ta med for at den enkelte skal få en bedre forståelse av hva dette er og gi et bedre grunnlag for refleksjon i forhold til egen bedrift. Samtalemalen og kartleggingen av strategiarbeidet bygger på den teoretiske biten om hvordan en driver strategiarbeid. Det mener jeg er et godt utgangspunkt for å avdekke om de analyserer og tenker strategisk i forhold til utvikling av bedriften. Intervjuguiden er vedlagt

3.4 Pre-testing

Jeg ønsket at hensikten med intervjuene skulle være helt klar på forhånd og at daglig leder skulle informere de øvrige ansatte om dette før jeg intervjuet dem. Jeg har vært i dialog med daglig leder både før og etter intervjuene. På den måten har jeg fått avklart en del og det har vært enklere å gjennomføre intervjuene og tolke svarene. Jeg valgte å kvalitetssikre intervjuguiden ved å ha et «prøveintervju» av daglig leder. Hensikten med å bruke han var delt. Jeg ønsket å sjekke ut at intervjuet ikke tok lenger tid enn avtalt, at spørsmålene var forstått, at samtalemalen gav flyt i intervjuet, at han kunne komme med innspill i forhold til områdene som skulle kartlegges og at jeg fikk de opplysningene jeg var ute etter. På bakgrunn av denne gjennomgangen ble det lagt til et par nye momenter/spørsmål.

3.5 Datainnsamling

I forhold til problemstillingen og informasjonen jeg ønsker å få inn er det naturlig å bruke åpne individuelle intervju. Det egner seg godt fordi det er 8 personer som skal intervjues. Oppfatningen til den enkelte er viktig å få frem. Det oppnås nok best i individuelt intervju hvor en også får inntrykk av hva og hvordan det blir svart.

Det kan være mulig å foreta intervju via telefon og internett. Det er allikevel så store fordeler ved å ha personlige intervju at jeg foretrekker det. På den måten kan jeg også se og vurdere kroppsspråk og andre nyanser.

De ansatte ble informert om at de skulle intervjues av daglig leder. Han koordinerte og avtalte tidspunkt med den enkelt og meg for når intervjuene skulle foregå. Jeg har selv forberedt meg godt for å få kjennskap til bedriften. Jeg har hatt flere samtaler med daglig leder på forhånd.

Intervjuene ble foretatt i Låsesmeden Tromsø AS sine lokaler. Den intervjuede og jeg fikk et skjermet rom hvor intervjuet ble foretatt. Siden jeg er alene om å foreta denne undersøkelsen, og at det er mange fordeler med det, valgte jeg å ta opp samtalene. Jeg valgte å kjøpe en app som heter «Mrecorder». Denne lastet jeg ned på min Iphone til bruk som «båndopptaker». Den fungerte veldig fint utenom under et intervju der den ikke tok opp. Jeg måtte derfor gjøre et intervju 2 ganger.

Jeg kjenner/kjenner til de som jobber hos Låsesmeden Tromsø AS uten at jeg har noen annen tilknytning til bedriften. Det er både fordeler og ulemper med dette. En av fordelene med å kjenne de som skal intervjues er at de er tryggere når de skal intervjues og slapper mer av. I dette tilfellet tror jeg det har vært positivt fordi både kroppsspråk og svar har gitt signaler om at de har vært ærlige, åpne og reflekterte. At intervjuet har vært foretatt på egen arbeidsplass har nok også vært med på å skape trygge rammebetingelser. En ulempe med å kjenne de ansatte kan være at de er nervøse for å svare ærlig og grundig fordi de tror det kan slå tilbake på dem dersom de svarer «feil». Jeg mener at området som blir sett på er ganske ufarlig. Jeg har derfor ikke vurdert det som noen risiko i datainnsamlingen.

Jeg har valgt et åpent intervju med lav strukturingsgrad. Det har allikevel vært hensiktsmessig å ha en enkel intervjuguide med tema rekkefølge og åpne svar. At objektene var forberedt på hva de skulle bli intervjuet om, tror jeg gjorde at jeg fikk kortet ned samtalene og det ble enklere å få tak i det jeg var ute etter.

At jeg har tatt opp samtalene har forenklet intervjusituasjonen. Det har vært enklere å ha fokus på intervjuobjektet og gi den enkelte full oppmerksomhet. Jeg hadde med meg skrivesaker for å kunne ta notater dersom det var nødvendig. Dette ble i liten grad benyttet og det er kun noen få stikkord som er notert knyttet til den enkelte samtalen.

Jeg tror forberedelsene og kjennskapen til bedriften gjorde at det ikke var nødvendig å gjenta intervjuene. Jeg har kun hatt noen få tilleggsspørsmål/avklaringer hos enkelte for å få en forståelse av hva de mente.

3.6 Analyse

Analysedelen vil bygges opp rundt intervjuene. Det er tre faser som vil være sentrale i analysedelen (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005, 184):

1. Beskrivelse
2. Systematisering og kategorisering
3. Sammenbinding

Beskrivelse

Det første skrittet i analysen er å renskrive notater og intervjuer. En slik transkripsjon vil danne grunnlag for den videre analysen. Neste trinn vil være å opprette kategorier og underkategorier for deretter å tilordne enhetene i kategorier. Siste skrittet vil være å koble enhetene og de ulike kategoriene. Da kan vi si noe om sammenhengen mellom kategoriene. (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005)

Alle intervjuene ble tatt opp på min Iphone. Samtalene med den enkelte tok anslagsvis 30 til 60 minutter. De ansatte som også var eiere og styrerepresentanter hadde gjerne mer og si enn de som ikke hadde eierinteresser eller er i styret.

Alle samtaler ble foretatt hos Låsesmeden Tromsø AS. Samtalene startet med at jeg innledet om hvorfor jeg foretok dette intervjuet og deretter noen enkle konkrete spørsmål om den enkelte for å «varme opp» til refleksjonsspørsmålene.

Fordi jeg ikke tok notater av betydning og er alene om å skrive oppgaven valgte jeg å skrive ut intervjuene i sin helhet. Dette har tatt svært lang tid, men har gitt et godt grunnlag for å analysere det som ble tatt opp i samtaler.

Jeg har både hørt og lest intervjuene flere ganger for å danne meg et bilde av hva som er viktig og ikke viktig i det som blir sagt. Jeg har deretter markert de utsagnene som jeg har oppfattet som viktig.

Kategorier

Utformingen av kategorier baserer seg i stor grad på datainnsamlingen i intervjuet og samtalemalen. Dette har vært et godt utgangspunkt for å kategorisere og se sammenhenger og likheter.

Jeg arbeidet meg frem til en matrise hvor alle respondentene er representert og alle kategoriene. Jeg gikk igjennom hver samtale og fylte inn momenter i de ulike kategoriene fra objektene. På den måten fikk jeg en god oversikt over svarene som knyttet seg til hver kategori. Jeg fikk da et godt grunnlag for å kunne vurdere sammenhenger og likehetstrekk.

Sammenbinding

Matrisen jeg har laget gir meg en god mulighet til å se sammenheng mellom de ulike kategoriene og svarene knyttet til disse.

Datamengden er ikke større enn at jeg får en god oversikt over hva den enkelte har svart.

Jeg ser at det er en sammenheng med svarene som er gitt fra de som sitter i styret og er eiere i forhold til de ansatte som ikke er det. I hvor stor grad fenomenet/temaet utdypes er klart forskjellig i forhold til ansatt og ansatt/eier/styrerepresentant. Det kan også se ut til at det er en

sammenheng med erfaring. De som har lengst erfaring i arbeidslivet har enklere for å svare utdypende på refleksjonsspørsmålene.

4 Validitet

Det må sjekkes ut om det jeg har funnet ut har gyldighet. Det kan sjekkes mot annen teori/empiri. Det må også vurderes om respondentene har gitt riktig informasjon. Det må sees på om kategoriseringen har vært riktig om det er gyldige sammenhenger. Har undersøkelsen ekstern gyldighet og kan funnene generaliseres?

Vi må også sjekke ut om selve undersøkelsesopplegget har påvirket resultatene. Har det at vi undersøker påvirket og påvirker konteksten resultatene. Det må sees på om vi har vært nøye i registrering av data og analyse. (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005)

Jeg har forsøkt å bygge opp samtalemalen slik at jeg har fått svar på problemstillingen og spørsmål knyttet til den.

Har Låsesmeden AS utarbeidet noen strategier?

Hvordan utvikler Låsesmeden AS strategier?

Hvilke områder er vektlagt?

Hvem har ansvaret for utviklingen av strategien?

Hvordan er/skal strategien implementeres/iverksettes/forankres

Samtalene har gitt svar på om at Låsesmeden har utviklet strategier og at de jobber med dette. Presentasjonen på hjemmesiden sier noe om hva de har vektlagt og samtalene underbygger, supplerer og informerer om hva de vektlegger, hvem som utvikler, iverksetter og hvordan strategi forankres.

Jeg har ikke klart å finne noe teori som sier noe direkte om hvordan småbedrifter i Norge jobber med strategi. Slik jeg oppfatter det, på bakgrunn av den teorien jeg kjenner til, er en av manglene ved småbedriftene at de ikke er flinke nok å drive helhetlig strategiarbeid og ikke

forankrer og tydeliggjør dette godt nok. Et kjapt søk på internett er med på å underbygge dette blant annet i form av tilbud fra konsulentfirma som vektlegger viktigheten av strategiarbeid og at de kan hjelpe med dette. En masteroppgave fra 2010 vedrørende strategiarbeid i bedrifter i Troms og Finnmark gir også inntrykk av at ikke strategiarbeidet er det som blir prioritert høyest. (Thorkildsen og Tor Petter W. Christensen: Strategiarbeid blant gasellebedrifter (MBA 2010)).

Etter intervjuene har jeg snakket med daglig leder og et par av de andre eierne om funnene for å sjekke ut om min oppfattelse av «virkeligheten» stemmer. Jeg har fått tilbakemelding på at min forståelse i stor grad stemmer overens med slik de også oppfatter det.

Jeg har valgt en liten bedrift med 8 heltidsansatte. Dette er representativt for veldig mange bedrifter i Norge. For å få et innblikk i hvordan de driver strategiarbeid har det vært riktig å intervju alle de ansatte/eiere/styrerepresentanter. Jeg har hatt relativt fri tilgang til alle i bedriften også utenom samtale/intervjuene. Dersom jeg har hatt mulighet og kapasitet kunne det vært interessant å se på flere små bedrifter for å sammenligne disse i større grad.

Ingen av de ansatte i bedriften har noen akademisk bakgrunn. Det betyr at ingen av dem har noen formell kompetanse relatert til strategiarbeid. Jeg har derfor i samtale forsøkt å forklare gjennom eksempel hva jeg har vært ute etter.

Relasjonene til respondentene er god så det skulle være en bra forutsetning for at de skal svare ærlig. Det kan være at eierne/styrerepresentantene har ønsket å komme med for positive svar for å gi et inntrykk at de jobber mer med strategi enn de egentlig gjør. Det er ingenting som tyder på at det som kommer frem ikke er ærlige svar. De øvrige i bedriften gir også inntrykk av å gi svar som ikke er farget av at de ønsker å sverte bedriften eller sette den i et bedre lys enn det de faktisk oppfatter.

Settingen for intervjuene har vært ganske like for alle objektene. De har foregått hos Låsesmeden. Tidsperioden har vært relativt begrenset. Samtalene ble foretatt i løpet av de 14 første dagene av november 2014. Det er derfor ingenting som tyder på at det har skjedd vesentlige endringer i forhold til fenomenet som undersøkes i denne perioden.

Informasjonen har kommet frem både som svar på direkte spørsmål, men også gjennom uoppfordrede opplysninger i samtalene. Det er vanskelig å si om det ene har mer gyldighet enn det andre. Det har uansett vært relevante opplysninger i forhold til fenomenet.

Ut i fra rollen i bedriften ser det ut til at eierne/styremedlemmene har mest kunnskap om fenomenet. Det er også de som formelt er ansvarlig for strategiarbeidet. De øvrige ansatte har ikke så god kjennskap til fenomenet men har en nærhet som er vesentlig og viktig. Det er ingenting som tyder på at noen av respondentene har motiver for å snakke usant.

Det er derfor ingenting som skulle tilsi at ha dataene som kommer frem ikke skulle ha gyldighet.

Jeg har forsøkt å vurdere kategoriene for å se på om disse er riktige og om endring av kategoriene endrer resultatene. Jeg kan slå sammen noen kategorier og fjerne noen uten at jeg ser at informasjonen fører til at resultatene endrer seg i forhold til det jeg ønsker å undersøke. Dette tyder på at inndelingene jeg har foretatt er relevant og har gyldighet i forhold til det jeg ønsker å finne ut av. Jeg har ikke fått noen andre til å vurdere kategoriene. Dette er nok en svakhet i forhold til å vurdere gyldigheten. Dette er uansett en relativt liten undersøkelse og jeg mener at den vurderingen jeg har gjort er tilfredsstillende i forhold til å vurdere at den har gyldighet.

Kategoriseringen og sammenhengen mellom ansatt, ansatt/eier/styrerepresentant og kjennskap til strategi og strategiarbeid viser en klar sammenheng. De som kun har et ansettelsesforhold har kjennskap til noe strategi mens de som er ansatt/eiere/styrerepresentanter har et mye mer aktivt forhold til strategiarbeid. De som kun er ansatt er kommet inn i bedriften et par år etter oppstart og ikke fulgt utviklingen av bedriften fra starten av kan ha «mistet» noe på veien, men det er ikke noe som tyder på at dette er avgjørende. Sammenhengen mellom strategi og rolle er det som har gyldighet i denne sammenhengen.

Det vil være vanskelig å si om denne undersøkelsen har gyldighet for en større populasjon. Det vil si om den har generell gyldighet for små bedrifter. Dette er jo kun en liten bedrift og det er vanskelig å si om den er representativ for små bedrifter i Norge. Jeg kan ikke bevise at funnene mine kan generaliseres. Men jeg kan sannsynliggjøre dem. Funnene mine tyder på at

det drives noe strategiarbeid og at det gjøres en del strategiske valg i enheten som undersøkes, men at dette arbeidet burde vært bedre strukturert og forankret hos alle ansatte. Jeg har forsøkt å finne relevant teori omkring dette. Artikler og undersøkelser jeg har sett på indikerer at styrever og bedriftsledelse kunne drevet et bedre strategiarbeid. I artikkelen «Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach» (Machold, Huse, Minichilli, and Nordqvist, 2011) kommer det frem at det er mest gjort undersøkelser rundt større foretak. De har undersøkt styrenes viktighet av å være en ressurs for den lille bedriften i det strategiske arbeidet. Undersøkelsen understøtter min oppfatning rundt viktigheten av det strategiske arbeidet og styrets rolle som ressurs og bidragsyter i dette. I og med at mye av teorien som er knyttet til strategiarbeid baserer seg på store selskaper er det også sannsynlig at små enheter og deres styrever ikke i samme grad oppfatter strategiarbeid som nødvendig. I boka «Styreledelse» skrevet av Huse og Søland (2009 s40-41) Viser de til en undersøkelse som bekrefter at styret har mindre involvering i strategiarbeid i små og mellomstore AS enn i større selskap. Dette vil nok gjenspeile seg i det arbeidet som bedriftsledelsen gjør i forhold til strategi fordi det er mindre fokus fra styret på dette.

4.1 Påvirkning av objektene

Jeg har valgt å intervju alle de ansatte. I en intervjusituasjon vil jeg med min tilstedeværelse påvirke objektene med mitt kroppsspråk, språk, utseende, klesdrakt og væremåte. Dette fenomenet kalles intervju-effekt. Bare det og skulle undersøkes har en påvirkning. At jeg har en relasjon til de som undersøkes tror jeg har skapt en trygghet som er med på å minske intervju-effekten. Jeg har også forsøkt å opptre likt uavhengig av hvem som skulle intervjues. Jeg har uansett tilpasset samtalen til den enkelte i forhold til hvordan det har utviklet seg, men jeg har alltid hatt samme innledning og innledningsspørsmål. Jeg tror nok at en viss grad av undersøkereffekt har slått inn. I forhold til fenomenet som undersøkes tror jeg ikke det har hatt vesentlig betydning for resultatet.

Jeg valgte å ha samtalene med de ansatte på arbeidsplassen etter avtale med daglig leder. De fleste intervjuene ble foretatt midt på dagen. At jeg foretok samtalene på arbeidsplassen og at de ble gjennomført i arbeidstiden tror jeg gav en opplevelse av trygghet. Både i forhold til at omgivelsene var kjente, men det gav også en trygghet på at det var «viktig» i og med at det

ble satt av arbeidstid til dette. Dette kombinert med at jeg kjenner eller kjenner til de ansatte tror jeg skapte gode forhold for å få ærlige tilbakemeldinger i samtalene.

De ansatte ble informert på forhånd om at vi skulle ha en samtale/intervju. De var også til en viss grad informert om hva det handlet om. At undersøkelsen var planlagt gjorde nok at jeg fikk bedre og mer reflekterte svar enn dersom de ikke var kjent med den på forhånd. Andre kontekster ville nok ha påvirket objektene mer enn slik det ble gjort nå.

Jeg tok opp alle intervjuene på «bånd». Intervjuene er deretter blitt skrevet ned for videre analyse. På bakgrunn av notatene utarbeidet jeg kategorier. Kategoriene er ikke vurdert av andre enn meg selv. Men de er vurdert i flere omganger så jeg mener de har gyldighet og relevans i forhold til fenomenet. Dersom jeg hadde hatt bedre tid kunne jeg ha fulgt opp med et oppfølgingsintervju av den enkelte. Jeg har istedenfor valgt å tolke noen av svarene til å ha allmenngyldighet for hele bedriften. Dette tror jeg ikke blir feil fordi bedriften er veldig liten og kommunikasjonen er god.

5. Funn i intervjuene

Det kom frem mye informasjon i intervjuene. Noe av det som kom frem var felles og noe var kun den enkelte sin forståelse oppfatning av strategiarbeidet i bedriften. Selv om noen av svarene kun har fremkommet hos en eller noen få har jeg i enkelte tilfeller valgt å tolke det som allment for bedriften.

5.1 Hvordan utvikler Låsesmeden Tromsø AS strategi og hvem har ansvaret?

Låsesmeden Tromsø AS startet opp høsten 2009. De 4 som startet opp hadde frem til da jobbet sammen i en bedrift som var blitt kjøpt opp og blitt en del av et større konsern. De rammebetingelsene dette gav ønsket de ikke å jobbe under. De ville derfor starte sin egen bedrift.

At de ikke ønsket å være en del av et konsern var den første strategiske beslutningen de tok. I forbindelse med oppstart av bedriften utarbeidet de informasjon om bedriften. De har nedfelt sin «filosofi» på hjemmesiden, <http://www.lastromso.no/Om-oss>:

Om Låsesmeden Tromsø AS

Låsesmeden Tromsø AS er en låsesmed med lokal forankring i Tromsø. Vi har som filosofi å være en seriøs aktør og samarbeidspartner innen lås, beslag og fysisk sikring. Låsesmeden Tromsø AS skal være det beste valget for deg som er opptatt av gode løsninger, trygghet og tillit.

Vårt mål er ikke å bli den største aktøren i markedet, men å være den beste.

Låsesmeden Tromsø AS har et nært samarbeid med Låsesmeden Finnsnes AS. Samlet har vi en svært god arbeidstokk med masse erfaring i alle ledd. Dette gjør at vi er godt rustet til å yte rask og god service i hele Troms.

Vi byr på god kunnskap og gode løsninger med utgangspunkt i kundens behov, samt offentlig regelverk. Vi utarbeider beslaglister og produserer egne låsesystemer fra Dorma lokalt hos oss. Vi utfører oppdrag for entreprenører, byggherrer, firmaer og sluttbrukere.

Vi har valgt våre leverandører med stor omhu, og har satt kvalitet i fokus. Det har gjort at Dorma ble et naturlig valg som hovedleverandør for oss. Dorma har et stort produktspekter i egen produksjon og har basis i tysk kvalitet.

De ansatte i Låsesmeden Tromsø AS har høy kompetanse både på løsninger, regelverk og montasje. Dette kommer av at de ansatte har mange års erfaring fra låsesmedyrket.

Erfaringen i bransjen begynner på 5 år, og strekker seg opp til over 20 års fartstid for flere av de ansatte.

Låsesmeden Tromsø AS har beliggenhet på Stakkevollvegen i Bjørn-komplekset. Denne beliggenheten gjør oss lett tilgjengelig for både private, offentlige og næringslivskunder. Vi har også gode parkeringsmuligheter.

I tillegg til vanlige låsesmedtjenester kan vi også tilby inngangspartier i glass/aluminium med karuseller, mobile (flyttbare) vegger med høy dB, samt glassdører og vegger.

Ut fra hva de skriver om seg selv har de tatt noen strategiske valg. De skal være lokal og kunne dekke Tromsø/Troms. De ønsker ikke å være størst, men best. De har fokus på å levere

produkter og tjenester av høy kvalitet tilpasset den enkelte kunde sitt behov. De ønsker ikke å profilere pris, men gode løsninger som er tilpasset kunden og regelverk. De har fokus på kompetanse som underbygges med de ansattes erfaring. De har ikke plukket ut et nisjemarked men vil gjerne ha alle som sine kunder. De har delt markedet i 3 med prosjekter, butikk og montasje/småoppdrag.

I en av de første samtale jeg hadde med daglig leder kom det frem at det som står på hjemmesiden deres er det de har formalisert av strategi og er nedtegnet. Utover dette har de styrevedtak som går på strategiske beslutninger.

De som driver strategiarbeid er i hovedsak de 4 eierne. Styreformann beskrev strategiarbeidet slik; Alle eierne møter opp klokken 0700 om morgenen. Da har vi tid til å diskutere strategi, drift og få jobbet litt ekstra. Når vi har styremøter beslutter vi på bakgrunn av det vi har diskutert. Det blir ført referat men vi bruker det ikke til å sjekke beslutninger eller til forankring hos de øvrige ansatte. Jeg fikk bekreftet hos de andre eierne at det er slik strategiarbeidet foregår hos Låsesmeden AS.

De øvrige ansatte dras av og til inn i strategiske diskusjoner på månedsmøte, morgenmøte og noen ganger i forbindelse med lunsj. Strategiarbeidet er i stor grad noe som foretas av eierne. Dette kommer frem i samtale med alle.

Alle de ansatte er kjent med det som står på hjemmesiden og gir uttrykk for at de er bevisst på kvalitet, kompetanse og at de ikke skal være størst men best.

Eierne diskuterer strategi ut fra både internanalyse og eksternanalyse. De vurderer de eksterne forhold, kunder, konkurrenter, leverandører, markeder og øvrige rammebetingelser. De ser også på det interne som lønnsomhet, ansatte, utstyr og prosesser. Dette ble ikke nevnt av alle men samlet ble alle disse områdene nevnt som forhold som ble vurdert. Ikke noe av dette blir dokumentert. Jeg har heller ikke sett på hvor grundig dette blir diskutert, men fått frem at dette er forhold de diskuterer og prøver å ta hensyn til i sine strategiske valg. De øvrige ansatte svarte også at de i noen tilfeller ble involvert og informert, men at de i stor grad trodde at eierne ivaretok dette.

Reiar Ness har i artikkelen «styrets rolle, ansvar og innflytelse – ti bud for godt styrearbeid» i Magma fra 2002 påpekt ansvaret styret har i forhold til strategi og viktigheten av at de aktivt involverer seg i dette arbeidet. Styret er ansvarlig for å lage planer og budsjetter og gi rammebetingelser som bedriften skal leve etter. Implisitt i dette ligger det at styret også har ansvar for at det blir utviklet gode strategier. Det er gjerne ledelsen i bedriften som utbeider og operasjonaliserer strategiene.

I Machold, Huse, Minichilli, og Nordqvist undersøkelse fra 2011, Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach, blir viktigheten av styrenes involvering og arbeid med strategi understreket.

Låsesmeden Tromsø AS kan sammenlignes med en familiebedrift. Der eierne har ulike roller som både ansatte og styrerepresentanter. Reidar Varmo har i artikkelen i Magma 2004, «Styrearbeid i familiebedrifter» belyst dette. I en familiebedrift tas ofte de strategiske beslutningene utenfor de formelle arenaene sammenlignet med bedrifter med spredt eierskap.

5.2 Hvilke mål og strategiområder er vektlagt

Låsesmeden Tromsø AS har ikke utarbeidet og skrevet ned noen analyser, mål eller strategier utover det som er beskrevet på hjemmesiden. Strategiske beslutninger blir gjerne utarbeidet på uformelle arenaer og forankret på styremøtene. Der blir beslutningene dokumentert men ikke synliggjort på annen måte enn gjennom handling.

Det er ikke dokumentert noen visjon, forretningside, mål, analyser eller klare strategier. Dette betyr ikke at det ikke er noen. Gjennom samtalene kommer det frem ulike strategiske momenter som de ulike ansatte oppfatter som vesentlig. Felles oppfattelse for alle er at de er kjent med det som er skrevet på hjemmesiden. Det er fokus på at de ikke skal være størst, men best, på kvalitet og kompetanse og på gode produkter og tjenester. Alle gir også uttrykk for at de er opptatt av et godt servicetilbud til den enkelte kunden.

Hva den enkelte oppfatter som viktigst varierer litt men det er 2 strategiske momenter som kommer frem. Det er viktigheten av å ha kunden i fokus og gi en god service. Det er også

enighet om at de ikke bare selger tjenester og produkter som låsesmed, men at det er sikkerhet og trygghet basert på tillit.

Det settes en del mål. Men disse er ikke helt lik hos alle.

Den ansatte/eieren som er ansvarlig for montasjebiten nevner mål som:

- overskudd
- godt arbeidsmiljø
- alltid hjelpe kunden og gi høyt servicenivå
- følge med på utviklingen
- Få kundene til å komme igjen
- God kunnskap

Han mener målene kan nås gjennom:

- Variasjon i arbeidsstokken
- Differensiering av kunder, A-B kunder og butikk.
- Alle skal kunne jobbe med alt
- Opplæring gjennom skulder til skulder
- Gode rutiner
- Ikke billigst, men best på produkt og service
- Profesjonalitet, etterrettelig, punktlig og tilgjengelig

De har også bestemt at de ikke ønsker å bli større og skal ikke ansette flere selv om de vokser. De må vurdere å takke nei til jobber. Det er også et ønske å få på plass så gode planer/strategier at noen kan videreføre det som er bygd opp.

Daglig leder/eier setter mål som:

- solid bedrift med overskudd

- Leverer gode løsninger med høy kvalitet
- Holde høyt servicenivå og skape gode relasjoner
- Være stolt av det vi leverer
- Ha godt arbeidsmiljø

Han mener målene nås gjennom:

- Ikke være kjedestyr
- Differensiere markedet med montasje, prosjekter og butikk
- Være liten og fleksibel
- Tydelige ansvarsområder for eierne
- Strukturere arbeidet og være effektiv og dermed unngå overtid
- Selge kvalitetsprodukter til riktig pris/fortjeneste.
- Ivareta fagkompetansen og låsfaget
- Velge riktige ansatte

Daglig leder sier også at de har vokst mye og må stanse veksten og derfor vurderer å si nei til oppdrag. De opplever det som luksus at de blir foretrukket. De opplever også sterk konkurranse på produksiden. Store aktører som Jula og OBS selger samme produkt til en mye lavere pris. De vurderer derfor om de skal utvikle egne produkter av høy kvalitet med lavere pris enn de produktene de har i dag. De prøver også å levere på nye områder. De har nettopp levert postkasserack til borettslag. Et nytt område som er enkelt og de mener faller innenfor deres nedslagsfelt.

Ansatt/eier som er ansvarlig for prosjekter mener viktige mål er:

- Gode resultater
- Høy kvalitet på produkter og tjenester
- Godt arbeidsmiljø
- Høy grad av gjenkjøp

Han mener dette best kan nås gjennom:

- redelighet og ikke bare selge for å selge
- ikke selge på pris, men kvalitet, kunnskap og service
- Høy kvalitet på produkter
- Differensierte ansvarsområder og fullmakter
- Differensiering av DG på prosjektene
- Det er viktig å alltid være «sulten»

Han sier også at nye bransjer og konkurrenter trenger inn på markedet og det er viktig å svare på dette. De hadde opprinnelig bestemt at de ikke skulle levere adgangskontroll, men de har allikevel valgt å gjøre det. Det har vært et «nytt» marked og det har vært lønnsomt.

En av de som er ansatt og primært jobber som montør oppfatter vesentlige mål for bedriften er

- Skape jobb 7,5 timer hver arbeidsdag
- Nå budsjettmålene
- levere de beste produktene
- Hjelpe den kunden som trenger det kjapt
- Skape gode relasjoner slik at vi stoles på og oppleves som trygg
- Ha høy kvalitet og profesjonalitet

Han mener at målene best nås gjennom:

- Effektiv jobbing
- levere varer vi tror på
- Ikke hoppe på nye produkter, men avvente til de er kvalitetssikret
- Utnytte alle de ansatte sin kompetanse og bruke den enkelte der den er best
- Være tilgjengelig, ta telefonen
- Alle kundene er viktig uansett størrelse

Han vektlegger at han trives på jobb og at det er utfordrende og ikke være størst men best. Han opplever at han betyr noe i bedriften og at jobb nesten er blitt hobby.

Eieren som er styreleder og ansvarlig for butikken mener viktige mål er

- Skape tillitt og relasjoner
- God omsetning
- Gjøre en god jobb hos kunden
- Selge kvalitet
- Godt arbeidsmiljø
- Ha en grei arbeidshverdag og ikke jobbe for mye

Dette mener han best kan gjøres gjennom:

- Ikke bli for stor og bli spist med administrative oppgaver
- Ikke bli som de stor aktørene
- Sile jobber og velge bort noe bevisst og la andre ta dem
- Være leverandøruavhengig og fritt velge de beste produktene
- Ikke være fremmed for nye områder
- Drive god planlegging av oppgaveløsningen
- Bevisst rekruttering
- Involvere alle i bedriften

Han mener at møtene på morgenen for eierne fra klokken 0700 og de øvrige ansatte klokken 0745 er viktige møter for måloppnåelse. Han vektlegger også at det er viktig å være «sulten» og bruker uttrykket «sultne ulver jakter best»

Lærlingen i bedriften mener at viktige mål er:

- Alltid være presis
- Ta vare på kundene

- Holde avtaler
- Ha høy kvalitet på produkter
- Være en seriøs aktør
- Godt arbeidsmiljø
- Produktkompetanse
- Kompetanse på lover og regler

Hun mener at målene nås gjennom tiltak og fokus på:

- Morgenmøtene
- Effektivitet, men samtidig kvalitet og kun gjøre jobben en gang
- Ivareta alle kundene uansett størrelse

Hun mener det er viktig at bedriften ikke er konsernstyrt og at det skaper merverdi at eierne jobber i bedriften.

En ansatt/montør til mener at viktige mål er:

- Produktkunnskap
- God service til kunden
- Gi kunden verdi i forhold til hva de betaler for
- Skape et godt førsteinntrykk hos kunden
- Høyt servicenivå, ringe tilbake, gi riktig pris, møter i tide og høy kvalitet på arbeidet

Han mener videre at det er viktig for måloppnåelse med:

- Morgenmøter
- Effektivitet og holde høy kvalitet
- At de ansatte får noe igjen for innsatsen
- Relasjonsbygging

Den siste ansatte jobber primært i butikken. Han opplever at viktige mål er:

- Å alltid jobbe for å bli bedre
- Ha riktig lagerbeholdning
- Ha ryddig lager og butikk
- Ha kjappest mulig levering og levere riktig vare til riktig tid.

Han mener at det beste han kan gjøre for å ha måloppnåelse er å:

- Hjelpe kunden så han blir fornøyd og kommer tilbake.

Han mener videre at den lange erfaringen som eierne har er vesentlig for at bedriften går godt og at det drives riktig.

Alle eierne nevner i samtalene at de ønsker at bedriften skal levere noe mer enn produktvolum og lav pris. Det skal også være fokus på kunden, kvalitet på tjeneste og produkt og kompetanse. Det er et ønske om å levere en hel pakke. Dette vil koste litt mer, men de mener dette er riktig strategi. De presses selvfølgelig på pris på prosjekter, men vinner anbud selv om de ikke er billigst. Det er den beste totalpakken som vinner.

De er også gjort et valg på at bedriften ikke skal ansette flere. De har inneværende år, 2014, hadde mye å gjøre. Kanskje for mye. Omsetningen vil passere 20 millioner og fordelt på 7 heltidsansatte, 1 lærling og 1 vikar/lørdagshjelp er dette mye i denne type bedrift. Daglig leder sier at selv om omsetningen har økt har ikke overskuddet økt like mye. De vil nå jobbe for å stabilisere arbeidsmengden slik at de tar unna med de ansatte de har. De vil også jobbe for at marginene på produkter og tjenester øker slik at de har god inntjening på den omsetningen de ønsker.

Alle har en felles forståelse av at de ikke skal være størst, men best. Det er noe ulikt hva de oppfatter som mål og tiltak/strategier for å nå målene.

5.3 Hvordan er strategien og målene forankret

I intervjuene med de ansatte som er eiere/styrerepresentanter kommer det frem at de diskuterer strategi og tar strategiske beslutninger. Dette formaliseres ikke i vesentlig grad og følger heller ikke noen «oppskrift» for strategiarbeid. Og det er ingen bevisst strategi for å forankre dette hos de øvrige ansatte utenom morgenmøter og månedsmøter. Det informeres om noen beslutninger, men ikke alt av strategisk betydning blir forankret.

Alle de 4 ansatte/eierne sier i samtaleene at de mener at det er en felles forståelse for hvordan kulturen er i bedriften. Og de har nok delvis rett. Bedriften er liten og oppfattelsen av at «sånn gjør vi det her» blir til en hvis grad forankret og viser seg i at det er noen mål og strategiske punkter som er felles for alle. Det viser seg allikevel at ikke alle oppfatter alt likt og det viser seg i intervjuene jeg har hatt.

Det blir heller ikke lett å forankre strategier og mål når de er så løselig som det kommer frem her. Vi ser at det er forskjeller også mellom de ansatte/eierne av hva de oppfatter som sentrale mål og strategier.

Jeg ser helt klart at det kan være et behov for å formalisere strategiarbeidet og forankre det hos alle ansatte på en bedre måte enn det som blir gjort i dag. I samtaleene med de ansatte/eierne ble det bekreftet at de følte et behov for at strategiarbeid ble mer vektlagt, formalisert og godt forankret. Daglig leder har kommet med unnskyldningen om at de har alt for mye å gjøre til at de kan ta seg tid til noe grundigere strategiarbeid.

5.4 Konkurransestrategi

Jeg ser av de samtaleene jeg har hatt at Låsesmeden har utviklet en del strategi. Jeg har forsøkt å finne noe teori som samsvarer med bedriften og den måten de tenker strategi på. Når jeg søkte etter kilder fant jeg en Bacheloroppgave ved handelshøyskolen BI som har beskrevet konkurransestrategi godt, Vodopivec og Lyng, Hvordan utvikle en strategi for å skape

langsiktige kundeforhold for Da-Tel , 2012. De har også brukt av de samme kildene som jeg fant og ville bruke og har brukt. Det vil si tidsskriftet Magma, Roos, Roos og Von Krogh og Kim og Mauborgne. Jeg har derfor hentet det de har skrevet om konkurransestrategi

Hvordan utvikle en strategi for framtidig vekst? Strategi er et spørsmål om å peke ut retning for alle de små, men strategiske beslutningene. Det handler også om å definere mål og ha en overordnet styring på prosessen (Løwendahl og Revang 2007). Vi har i dette kapitlet valgt å fokusere på fire tema. Først skal vi se litt på den dynamiske bedriften og hvordan slike bedrifter jobber med strategiarbeid. Deretter skal vi konsentrere oss om verdiinnovasjon og to populære retninger som har fått mye vind i seilene de siste årene: Red Ocean og Blue Ocean.

Den dynamiske bedriften

En bedrift som lærer av og bearbeider tilbakemeldinger fra omgivelsene, vil stadig kunne plassere og omplassere ressurser og verdier til mer konkurransedyktige posisjoner. "Slike dynamiske bedrifter er ikke hierarkiske strukturert med stabilitet som viktigste fortrinn, den består ofte mer av et fleksibelt nettverk" (Roos, Roos og von Krogh 2010, 243) Flere kjennetegn ved det komplekse, smidige foretaket: serier av kortvarige konkurransefortrinn, innovasjon, dynamikk og tilpasningsevne. Disse velger å ikke jobbe med strategi på tradisjonelt vis: Framfor å utvikle komplekse strategiske planer baseres mange avgjørelser på Tommelfingerregler (Roos, Roos og von Krogh 2010).

Den dynamiske bedriften tar utgangspunkt i forholdene her og nå, og beveger seg videre derifra. De skaper og eksperimenterer med ulike muligheter for å se hva som fungerer, og tilpasser seg raskt for å utnytte nye muligheter og skaper underveis usikre fremtider. For at bedriften tryggere skal kunne felles og riktige beslutninger, er den avhengig av å utvikle en kollektiv identitet for så å kunne ta strategiske avgjørelser basert på grunnverdier (Roos, Roos og von Krogh 2010).

Verdiinnovasjon

Verdiinnovasjon innebærer å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi til lavere kost for selskapet og konsumenten (Kim og Mauborgne 2005). Dette er en innovasjonsstrategi som øker i popularitet og som har vært opphavet til blått hav- tenkningen. I det sammensatte

ordet verdiinnovasjon, er begge komponentene like viktige. Ved kun å skape mer verdi, skiller ikke bedriften seg automatisk på markedet. Og ved kun å fokusere på innovasjon, blir bedriften gjerne teknologidrevet. ”Verdiinnovasjonen oppstår bare når innovasjonen er tilpasset nytte, pris og kostnadsposisjon.” (Kim og Mauborgne, 2005, 26) Dette er ny og uvant tenkning og motsir tidligere oppfattelser av verdiskaping. Før har man trodd at bedriftene enten kan skape en større verdi for kunden til en høyere kostnad eller de kan skape en rimeligere verdi til en lavere kostnad. Men bedrifter med blå hav- strategier forsøker både å skille seg ut og produsere til en lav kostnad (Kim og Mauborgne 2005).

Chesbrough (2011) sammenligner innovasjons- kampen med ei tredemølle, hvor de som ikke klarer å følge med faller av. Bedriftene som løper på tredemølla klarer uansett ikke å opprettholde innovasjonen eller investeringen i framtiden fordi de ikke har noe endelig mål og ingen mulighet til å hvile. De tappes for krefter i den evige kampen om konkurransefortrinn.

Chesbrough (2011) refererer til Porters tre ulike generiske strategier for bedrifter: kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Men Kim og Mauborgne (2005) hevder det også finnes markeder hvor konkurransen er irrelevant og at det ikke trenger å være en slik motsetning mellom kost og verdi for kunden slik Porter har som premiss i sin tenkning. Blant annet finnes det ofte kostnadsdrivende attributter som ikke gir kunden oppfattelse av verdi og derfor kan fjernes/redueres. Det finnes ingen markeder i dag som er statiske eller helt uten konkurranse. Dette krever at alle bedrifter må jobbe med å stadig skape større verdi for kundene for å bli valgt (Kim og Mauborgne 2005).

Red Ocean

Det røde havet består av mange aktører som konkurrerer om de samme kundene på det samme markedet. Bedriftene og tilbyderne prøver å utkonkurrere sine rivaler for å ta en større andel av produktet eller det som tjenesten etterspør. Etter hvert som markedsplassen blir overfylt, er utsiktene for fortjeneste og vekst redusert og det skapes en evig kamp om kundene og markedsandelene. Uttrykket ”Red Ocean”, beskriver en blodig arena med stor konkurranse hvor det skapes vinnere og tapere (Kim og Mauborgne 2005).

Blue Ocean

Hvorfor har blått hav- tenkningen blitt så viktig? I stadig flere bransjer overstiger tilbudet etterspørselen, og trenden av økt globalisering forsterker denne utviklingen. Varer og tjenester blir i økende grad betraktet som råvarer, priskrigene blir heftigere og fortjenestemarginene synker (Kim og Mauborgne 2005). De røde havene blir stadig blodigere og skapere av blå hav oppdager ny og ubestridt markeds plass.

Blue Ocean handler om å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi for bedriften og kundene (Kim og Mauborgne 2005). Det handler også om uutnyttede markeder hvor behovene skapes og om å hoppe bukk over konkurransen (Roos, Roos og von Krogh 2010).

På mange måter kan rødt og blått hav- tenkningen minne om Porters (1996) operasjonelle versus strategiske agenda. Han forklarer at roten til å mislykkes er at mange bedrifter sliter seg ut i kampen om å gjøre det samme som konkurrentene, men stadig bedre. Dette er en kamp ingen vinner, for selv om det står en bedrift igjen, er denne så tappet for krefter og har ingen profitt igjen å leve for. Vi ser her også likheter til Chesbroughs tredemølle- metafor. Porter konkluderer i sin artikkel "What is strategy?" (1996) med at: Operasjonell effektivitet er ikke strategi. Operasjonell effektivitet betyr å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene, men stadig bedre. En slik agenda krever stadige forandringer, forbedringer, fleksibilitet og utrettelig innsats. Strategisk posisjonering derimot, det er strategi. Og det vil si å utføre helt andre aktiviteter enn konkurrentene, eller på en annen måte. Denne agendaen handler om å definere en unik posisjon (Porter 1996).

Slik jeg oppfatter det er Låsesmeden en dynamisk bedrift som tar sine strategiske beslutninger på bakgrunn av kontinuerlige erfaringer. De er liten og er fleksibel og kan endre seg kjapt. De har flere grunnverdier på plass men klarer ikke alltid å formidle og forankre disse like godt. Det kan også stilles spørsmålstegn ved hvor bevisst de strategiske beslutningene er.

De ansatte/eierne gir uttrykk for at de ønsker å drive etter en Blue Ocean-strategi. Hvor de ikke i så stor grad ser på konkurrentene, men ønsker å levere noe unikt som skaper større verdi for kunden og bedriften. De ønsker å levere en totalpakke som i kvalitet, kompetanse, service og kundetilpasning som overgår konkurrentene. I realiteten er de nok mer og «svømmer» i Red Ocean-strategi og må kjempe med de andre konkurrentene om oppdragene. Dette har de i stor grad lyktes med.

6. Konklusjon og anbefalinger

Problemstillingen i oppgaven er: Hvordan drive strategiarbeid? Har Låsesmeden Tromsø AS utviklet noen strategier, hva er de, og på hvordan måte kan de utvikle strategien og strategiarbeidet videre?

Konklusjonen er, etter å ha jobbet med oppgaven over lang tid. Det er ingen tvil om at Låsesmeden Tromsø har mange gode fokusområder som de kan utvikle videre i strategiarbeidet. Det de mangler er struktur, formalisering og tydelig forankring. De trenger et rammeverk/oppskrift som de kan følge for strategiarbeidet.

Strategiske fokusområder

Låsesmeden har gjort noe tenkearbeid og har noen sentrale fokusområder. De ønsker ikke å være størst, men best. De ønsker å være noe mer enn bare en låsesmed som selger produkter og tjenester. De ønsker å selge sikkerhet og trygghet. De ønsker videre å ha fokus på kundens behov, kvalitet på tjenester og produkter og egen kompetanse.

I strategiarbeidet kan de følge oppskriften fra virkepluss.no

<http://www.virkepluss.no/soekesenter/sider/results.aspx?k=strategi>

Strategiarbeid

Mange tror at strategi bare er for store bedrifter og at det kreves store resurser og tid for å utarbeide en god strategi. Dette er feil! En strategi skal tydeliggjøre de viktigste veivalg og prioriteringer. Med dette følger også at bedriften allokere sine resurser mot forskjellige tiltak som skal skape vekst og verdiskaping på sikt. Dette er det helt grunnleggende for strategi – treffe valg og bruke ressursene på å forfølge de valg man gjør.

Gode valg gjøres når man har relevant informasjon å basere sine valg på. Mange mindre bedrifter trenger ikke så mye informasjon for å gjøre gode valg, men det er likevel viktig å avdekke de vesentligste forhold i bedriftens omverden, og basert på disse fastlegge realistiske mål og strategier. Når først valgene er truffet, må ledelsen sikre at disse kommuniseres tydelig ut i bedriften, således at alle vet hvilke ting man fokuserer på. Det bør utarbeides gode og enkle oppfølgingsrutiner som sikrer at man til enhver tid vet om man er på vei mot å oppnå de målsatte resultater.

Dette dokumentet er utarbeidet for å skape forståelse for strategiarbeidet, dets viktighet og måter å gjennomføre en slik prosess på også i mindre bedrifter. Det er ingen fasitsvar på hva som bør inkluderes i en strategiprosess. Det etterfølgende dekker de elementer som bør overveies, men det er viktig at dette tilpasses og skreddersys til virksomheten i den grad det er mulig. Husk også at styret bør spille en sentral rolle i dette arbeidet, da det har det øverste ansvaret for bedriftens strategi.

- *Hovedfasene*

Hovedfasene i strategiarbeidet kan beskrives som følger:

Faktainnsamling

Analyse

Strategiutforming

Strategidokument

Oppfølging

Det er disse trinnene som danner basis i strategiplanen og som ledelse og styre systematisk må arbeide seg gjennom.

- *Malen for arbeidet*

Grunnlaget for en god strategiplan er strukturen og systematiseringen av arbeidet, malen nedenfor er ment som et innspill på nettopp dette.

Mal for strategiarbeidet

I Informasjonsinnhenting og analyse

A. Eksternanalyse (av bl.a. kunder, produkter, markeder, konkurrenter)

B. Internanalyse (lønnsomhet, prosesser, kompetanse, utvikling)

II Strategiutforming

A. Visjon

B. Forretningsidé

C. Mål

D. Suksessfaktorer

E. Strategivalg

F. Tiltak/handlingsplan

G. Budsjett

- III Oppfølging
- A. Beslutning
- B. Informasjon
- C. Handling
- D. Oppfølging

I. Informasjonsinnhenting og analyse

A. Ekstern informasjon og analyse

For vårt formål deles den eksterne analysen i tre deler:

1. Makroforhold

Hvilke overordnede forhold i rammebetingelser kan påvirke bedriften (politiske, økonomiske, teknologiske eller sosiale)? Vil eksempelvis internettutviklingen påvirke bedriften? Er det noen endringer på vei i lovgivning som vil påvirke forbrukerkjøp, skatter og avgifter? Hvilke områder vil bli påvirket og i hvor stor grad?

2. Kunde/Produkt/markedsanalyse

Hva vet vi om kundene - antall, kundetyper, preferanser? Hvilke behov tror vi kundene vil ha fremover og kan vi dekke dem? Hvordan utvikler markedet seg generelt – vekst, utflating, tilbakegang? Hvilken markedsandel har vi? Hvordan kan markedet inndeles basert på kunder eller produkter og hvilke deler av markedet vokser raskest? Hvor står våre produkter i raskest voksende segmenter/markeder? Hva tror vi om fremtiden for våre produkter/vår bransje? Vil det bli bransjeglidning eller substitutter? Endrede forbruksvaner? Endrede innkjøpsvaner?

3. Konkurrentanalyse

Hvem er de viktigste konkurrentene? Hvordan klarer de seg – har vi sjekket deres regnskaper? Hva er konkurrentenes viktigste sterke og svake sider? Hvorfor kjøper kundene fra våre konkurrenter og ikke fra oss? Hva gjør de bedre enn oss – er de mer effektive (eksempelvis høyere omsetning per ansatt) eller har de bedre produkter? Hva er vår konkurransestyrke i forhold til dem og kan vi fastholde den fremover? Hva tror vi de har av planer fremover? Finnes det potensielle konkurrenter som kan være på vei inn i vårt marked? Er det konkurrenter vi burde overveie å kjøpe eller slå oss sammen med?

Det er en mengde spørsmål som skal stilles – og vi bør kunne skrive ned hva vi kan, hva vi vet og hva vi tror.

B. Intern informasjon og analyse

1. Lønnsomhet

Hva er de viktigste nøkkel-tallene for bedriften? Hva tjener vi på hvilke produkter? Hva tjener vi på de forskjellige kundene (er store mer lønnsomme enn små)? Er det noen kunder vi burde

droppe? Hvordan utvikler kostnader seg i forhold til omsetning? Utvikler administrasjonskostnader seg mindre enn kostnader til salg og markedsføring? Er vi gode nok til å få penger fra kunder uten å belaste kassekreditten? Har vi for mye på lager slik at det går utover likviditeten?

Har vi en god styring med likviditeten og unngår overraskelser? Er gjelden under kontroll og kan vi få finansiering hvis det er behov for dette?

2. Prosesser

Hvilke prosesser er de viktigste for vår bedrift (salg, drift, utvikling, logistikk, produksjon etc.) og hvor effektive er vi (spesielt i forhold til våre konkurrenter)? Er vi gode nok på de ting som kundene legger vekt på? På hvilke områder skal vi satse på å bli mer effektive?

3. Kompetanse

Har vi den riktige kompetansen til å utnytte utviklingen i markedet og være bedre enn våre konkurrenter? Har vi en plan for hvordan vi skal sikre at kompetansen understøtter strategien?

4. Utvikling

Hvor mange nye produkter/tjenester har vi lansert de siste årene? Har vi hatt suksess i forhold til forventningene? Hvilke planer har vi for å tilfredsstille kundenes behov bedre enn våre konkurrenter i tiden fremover?

II Strategiutforming

Analysen er nå foretatt – vi skal nå utforme tankene om fremtiden.

A. Visjon

Visjon må konkretiseres. Det er ”drømmen” om fremtiden.

Eksempel:

- Vår visjon er at vi om 3 år har en omsetning på kr. 100 Mill. og er markedsledende innen vår bransje.

- Resultat før ekstraordinære poster er på 10 % av omsetningen.

B. Forretningsidé

Forretningsideen skal beskrive hva vi vil. Hva er det egentlig vi driver med?

Eksempel:

- Vår forretningsidé er å tilfredstille nåværende og fremtidige kunders totale behov for produkter og tjenester innenfor vårt marked.

Det er viktig at forretningsideen er klar og tydelig, slik at den lett kan kommuniseres.

C. Mål

Målet for bedriften er også hvor hen vi vil. Målene bør både være tallfestede og kvantifiserbare.

Eksempel:

Verbalt uttalte hovedmål

- Være beste leverandør for våre kunder*
- Være en attraktiv, trygg og utfordrende arbeidsplass med godt miljø*
- Være en attraktiv markedskanal for våre leverandører*
- Skape maksimal avkastning og kapitalvekst for aksjonærene*

Kvantifiserbare hovedmål som

- Omsetningsvekst i kr. eller %*
- Resultat i % av omsetningen*
- Egenkapitalandel %*
- Totalkapitalrentabilitet*

eller delmål som

- Vekst i ulike markeder*
- Inntjening i ulike avdelinger*
- Etc*

Det vanligste er å legge strategien for de neste tre år og så revidere den løpende, men dette er helt avhengig av bedrift og marked. I svært dynamiske markeder kan man eksempelvis se strategier som bare har et års varighet.

D. Suksessfaktorer

Hva skal egentlig til for å lykkes i å nå våre mål? Suksessfaktorer er de ting som, hvis vi gjør dem riktig godt, vil få kundene til å foretrekke oss fremfor konkurrentene eller de ting som gjør at vi kan nå våre mål. Går vi i dybden på dette spørsmålet, kan det komme frem sannheter vi egentlig ikke hadde tenkt oss. Kanskje har ikke bare pris og kvalitet betydning for kunden, men også trygghet, tillit og noe så "irrasjonelt" som stolthet og prestisje? Kanskje betyr det mest å ha en organisasjon som forstår kundens reelle behov og har kompetanse og kultur til å leve opp til dette behovet?

Kjøpekriterier – hvorfor kjøper kundene av oss? Lag en liste som f. eks viser 5 kriterier for hvorfor kunden kjøper av oss. Skyldes dette Pris, Produkt, Kvalitet, Service, Tilgjengelighet m.m?

E. Strategivalg

Strategivalg er altså å velge veien til målet. Strategivalget tar sitt utgangspunkt i det vi har lært om markedet, kunder og konkurrenter og det vi har lært om egen bedrift. Det viktigste her er som oftest å foreta tydelige valg. Eksempelvis: vi skal ikke levere til denne kundetype (fordi det koster for mye i forhold til hva vi får igjen), eller vi skal slutte med en type produkter for å satse fullt og helt på en annen type produkter. Vi har kanskje satt oss ambisiøse mål for omsetnings- og inntjeningsvekst, men hvordan skal vi klare det? Med egen vekstkraft? Må vi gå til oppkjøp av en av våre konkurrenter?

Andre valg er om vi skal gå ut med nåværende produkter til lignende kunder i nye (geografiske) markeder, eller om vi skal betjene helt nye kundetyper? Vi kan også velge å satse på å utvide sortimentet mot eksisterende kunder (det er ofte billigere å selge mer til eksisterende kunder enn gå etter helt nye) Kan vi ta med oss lignende eller helt nye produkter til de kundene vi har i dag?

Det finnes et vel av strategiske muligheter i produkt/markedskombinasjoner. Begrensningene ligger i vår egen kreativitet og dristighet.

Når beslutninger om produkter/kunder markeder er gjort må vi sikre at de er realistiske dvs. tror vi at vi kan nå målene. Vi må treffe valg om hvordan skal vi bruke og fordele våre ressurser – kapital og medarbeidere – for å nå våre mål. Vi må også velge om vi skal vokse av egen kraft eller om vi trenger å få tilført kapital eller ekspertise.

F. Tiltak/handlingsplan

Når vi har sikret oss at det er konsistens mellom det vi vil og det vi kan, lager vi en kort og konkret tiltaksplan. Planen bør kort liste opp de tiltak som skal til for å nå de mål vi har fastsatt. Skal vi eksempelvis finne nye leverandører hvis vi har besluttet å selge mer til eksisterende kunder, eller skal vi skaffe en liste over potensielle kunder, hvis vi har besluttet å henvende oss til nye kundegrupper? Hvert tiltak må ha en person som er ansvarlig for at det gjennomføres, og det bør vær fastsatt en tidsfrist. Tiltakene bør gås gjennom på leder- og styremøter for å løpende sjekke om vi gjennomfører det som var besluttet.

G. Budsjett

Alle planer har tallmessige konsekvenser. Det forutsettes at det er sammenheng mellom, strategiplan og budsjett. Ved siden av strategiplanen er budsjettene bedriftens viktigste planleggingsverktøy og styrets viktigste styringsverktøy.

Administrasjonen legger frem forslag til:

- driftsbudsjett

- likviditetsbudsjett
- investeringsbudsjett

Budsjettbehandlingen bør deles opp på flere møter og forankres i styret. Tidlig på høsten tar styret en diskusjon om budsjettforutsetningene for påfølgende år. Både interne - og kanskje først og fremst eksterne - forhold som påvirker virksomheten må diskuteres.

Men viktigst av alt - styret diskuterer målene og de økonomiske rammene. Det er ledelsen og styret som skal stille nødvendige ressurser tilgjengelige for at målene skal nås. Budsjettbehandlingen begynner således på toppen med utgangspunkt i den strategien styret har vedtatt, og ikke i den enkelte salgsavdeling. (noen mener at det skal være "forbudt" å starte budsjettbehandlingen i organisasjonen før styret har hatt en diskusjon om mål og premisser.

III Oppfølging

A. Beslutning

Styret skal behandle strategiplanen samlet. Det skal fattes beslutning om at strategiplanen (med eventuelle korreksjoner) skal være overordnet retningsgivende for bedriftens virksomhet fremover.

B. Informasjon

Det skal informeres om hovedinnholdet til samtlige ansatte. Strategien skal være så konkret at hver enkelt ansatt forstår hvordan det vil påvirke hans/hennes hverdag. Med informasjon følger også motivasjon og jo mer strategiplanen legger opp til endret kurs, jo viktigere blir det å informere og motivere. Husk også at det ikke er nok med engangsinformasjon. Daglig leder må løpende informere om utviklingen i hovedelementene i planen.

C. Oppfølging

Strategiplanen er ingen fastlåst plan. Forutsetningene kan endre seg og det er viktig å reagere raskt på endringer i markedsvilkår.

Oppfølging av intensjoner og gjennomføring av tiltak er uten tvil den vanskeligste delen av strategiarbeidet. Her svikter det i mange tilfeller. Gjennomføringen av den vedtatte strategien bør rapporteres løpende og minimum hvert tertial i forbindelse med et styremøte. Utgangspunktet er den besluttede og dokumenterte tiltaksplan.

Det er ledelse og styret som har det øverste ansvaret for bedriftens strategi. Som på så mange andre områder gjelder her at øvelse mester. Etter å ha gjennomført god rapportering over tid, opplever man tre ting. For det første blir styret informert, for det andre begynner ledelsen å gjøre noe med strategiplanen – den blir operativ. For det tredje blir strategikutviklingen nå så forpliktende at neste strategiplan blir mye mer konkret og lettere å arbeide med.

Litteraturliste

- Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2005
- Roos, Von Krogh og Roos, Strategi- En innføring, 2010
- Sveinung Berild, Å skrive prosjektrapport, 1992
- Google.no, ulike modeller. 2014
- Ikea.no, Visjon og forretningside. 2014
- SSB.no, Statistikk om størrelse på bedrifter, 2014
- <http://www.proff.no/selskap/1%C3%A5sesmeden-troms%C3%B8-as/troms%C3%B8/vaktselskaper/Z0I4LTUZ/>
- Tine.no, Visjon, forretningside og mål, 2014
- Wikipedia.no
- Aksjeloven § 6-12. Forvaltningen av selskapet
- <http://www.virkepluss.no/soekesenter/sider/results.aspx?k=strategi>
- Tommy Thorkildsen og Tor Petter W. Christensen: Strategiarbeid blant gassellebedrifter (MBA 2010)
- Machold, Huse, Minichilli, and Nordqvist, 2011, Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach, 2011
- Huse og Sjøland, Styreledelse, 2009
- www.lastromso.no
- Reiar Ness, Styrets rolle, ansvar og innflytelse – ti bud for godt styrearbeid, Magma 2002
- Reidar Varmo, Styrearbeid i familiebedrifter, Magma 2004

Vedlegg 1

Intervjuguide/samtalemål.

Intervjuguide, individuelt intervju av medarbeiderne i en liten bedrift.

Fase 1: Rammesetting - Informasjon (5 min)

Jeg skriver en masteroppgave for MBA ved Universitetet i Nordland, der jeg ønsker å undersøke hvordan en liten bedrift har utviklet mål og strategi og forankret den hos de ansatte. Bedriften har hatt en meget positiv utvikling etter etableringen i 2009 og ble nominert til Gasselbedrift i 2012. Jeg ser av utviklingen at dette er en bransje som får flere store kjedeaktører hvor de små uavhengige forsvinner. Jeg ønsker også å se på hva som gjør at dere som bedrift har fortsatt den positive utviklingen.

.

Jeg setter stor pris på at du kunne ta deg tid til dette intervjuet.

Intervjuet med deg vil bli brukt som grunnlag for å forstå mer om hvordan en liten bedrift lykkes og hva som skal til for å skape vekstkraftige og levedyktige bedrifter.

Jeg gjennomfører dette intervjuet som et direkte intervju.

Jeg vil gjøre opptak av intervjuet. Opptakene vil bli slettet etter at jeg har behandlet dem. Intervjuet tar en halv til en time til en time, avhengig om hvor god tid du tar deg til utdypning og egne forklaringer. Din detaljering og utdypning av svarene, gi meg mer verdifull informasjon.

Er det noe som er uklart eller har du noen spørsmål før jeg starter innledningsvis er det konkrete spørsmål om deg og ditt forhold til bedriften deretter er det noen spørsmål, som jeg ber deg reflektere over og gi begrunnede svar på. Jeg har forsøkt å knytte noen eksempler til refleksjonsspørsmålene slik at de skal bli enklere å svare på.

Intervju

Hvor gammel er du?

Hvor lenge har du vært ansatt?

Jobber du heltid/deltid?

Forhold til/rolle i bedriften ansatt/medeier/styrerepresentant/leder osv?

Dine oppgaver?

Utdanning?

Jobberfaring?

Refleksjonsspørsmål

Om Låsesmeden Tromsø AS (fra hjemmesiden)

Låsesmeden Tromsø AS er en låsesmed med lokal forankring i Tromsø. Vi har som filosofi å være en seriøs aktør og samarbeidspartner innen lås, beslag og fysisk sikring. Låsesmeden Tromsø AS skal være det beste valget for deg som er opptatt av gode løsninger, trygghet og tillit.

Vårt mål er ikke å bli den største aktøren i markedet, men å være den beste.

Hva selger dere? Service, produkter osv.

Har bedriften en visjon:

En visjon skal legitimere organisasjonens eksistens. Den skal ha ambisjon og fokus og sette rammer for utvikling av forretningsideen, mål og strategier. Den skal skape identifikasjon og motivasjon for de ansatte. Utformingen av en visjon baserer seg i stor grad på en analyse for hvor en er i dag og hvor en på sikt ønsker å være. Det beste er dersom en klarer å utvikle en visjon som gjenspeiler langsiktighet og samtidig ivaretar behovet for fleksibilitet

Har dere en Forretningside og visjon:

Forretningsideen bør ha fokus på konkurransefortrinn. Hvordan man er i stand til å opprettholde disse over tid. Det er spesielt fem forhold som bør ta hensyn til når en utformer forretningside:

Selskapets historie

Ledelsens og eierens nåværende preferanser

Vurdering av omgivelsene

Tilgjengelige ressurser

IKEAs visjon er å skape en bedre hverdag for de mange menneskene. Vår forretningsidé støtter opp om denne visjonen ved å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjeminnredningsprodukter til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem.»

Har dere satt dere konkrete mål:

Målene for en bedrift skal operasjonalisere forretningsideen og visjonen. Mål er ikke noe en bare setter seg en gang og så er en ferdig med det. Målene skal kunne være veiledende når bedriften står ovenfor viktige valg og skal finne retningen. I større organisasjoner utvikles det gjerne målhierarki. Det utvikles da mål på ulike nivå i organisasjonen og innenfor ulike aktivitetsområder. På laveste hierarkinivå bør målene ha følgende egenskaper:

- Essensielle
- Kontrollerbare
- Forståelig
- Operasjonelle
- Målbare
- Dekomponerbare
- Ikke-overlappende
- Konsise
- Fullstendige

TINE

«Vi skal være Norges viktigste verdiskaper»

Vår forretningsidé

- TINE Grappa skaper verdier i nært samspill mellom natur, landbruk og marked.
- TINE Grappa foredler rene og naturlige råvarer til god og sunn mat som forbrukerne foretrekker og er landets ledende leverandør av næringsmidler.
- TINE Grappa er eid av norske melkeprodusenter i samvirke.

Våre mål

1. Gi eierne en best mulig melkepris og være en virksomhet med kraft til å gjøre det i framtiden.
2. Være en attraktiv arbeidsgiver gjennom å gi ansatte både faglige og personlige utviklingsmuligheter og behandle dem respektfullt og rettferdig.
3. Gi våre kunder og forbrukere verdi for pengene.
4. Gi samfunnet en bedrift som skaper vekstkraftig næringsmiddelproduksjon.

Har dere foretatt en eksternanalyse?

Dette vil i hovedsak dreie seg om forhold rundt makroomgivelser, bransje, konkurrenter, leverandører, kunder, interessenter, muligheter og trusler. Strategien vil i stor grad dreie seg om å tilpasse seg omgivelsene og utnytte det potensialet som finnes.

Har dere foretatt en internanalyse?

Internanalysen består av 4 hovedtyper undersøkelser og analyser. Det er å beskrive verdiskapningsprosessen i virksomheten, se på hvilke ressurser som virksomheten har, foreta en komparativ analyse og identifisere strategiske nøkkelområder.

På bakgrunn av de analysene dere har gjort har dere valgt en Strategi?

Er den allment kjent i bedriften?

Er det noe mer du har lyst å belyse?