

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Rasmus Haugen Sandvik

Jardar Maatje

Henning Fjellheim

Opplever norske strategiekspertene strategiske verktøy som viktige ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi, og hvordan bruker de dem?

Dato: 25. mai 2022

Totalt antall sider: 140



NORD
universitet

www.nord.no

Sammendrag

Formål: Denne studien undersøker om norske strategiekspertene opplever strategiverktøy som viktige ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi, og hvordan ekspertene bruker dem.

Studien er gjennomført ved bruk av et ekspertpanel bestående av 26 norske ressurspersoner, primært hentet fra linjeledelse og konsulentbransjen.

Metode: Dataene ble hentet inn over to runder med supplerende dybdespørsmål i etterkant som resulterte i kvantitative og kvalitative data. Delfiteknikken ble brukt til innhenting av data.

Funn: Studien viser at verktøy blir regnet som viktig ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi. At verktøy bidrar til et godt resultat oppleves som viktigst ved valg av verktøy, mens verktøyenes fleksibilitet også oppleves svært viktig.

Studien finner at strategiverktøy brukes forskjellig for å håndtere strategi i fire ulike perspektiver; industribasert, ressursbasert, institusjonsbasert og produktbasert perspektiv. Det institusjonsbaserte perspektivet fremstår mindre kjent, og med mindre verktøybruk.

Videre finner studien at strategiverktøy i størst grad brukes for beslutning og analyse, og at SWOT er det klart dominerende verktøyet.

Deltakernes teoretiske tyngde er den faktoren som skiller bruk av verktøy i størst grad.

Implikasjoner: Strategiverktøy bør brukes, men med omhu; produktsentrisk strategi bør bringes inn virksomhetsstrategier; praktikere bør vurdere å prøve ut bredden av verktøy; delfiteknikken har stort potensiale ved verktøystudier; Strategy Tripod kan med fordel utvides med et fjerde produktperspektiv; Strategiske perspektiver og ulike formål er givende akser for studier av strategiverktøy; en smal definisjon av strategiverktøy bør vurderes.

Nøkkelord: Strategy-as-practice, SAP, Strategiverktøy, Delfiteknikk, Strategy Tripod, Verktøy, Strategi, Virksomhetsstrategi, produktbasert perspektiv

Forord

I en tid med høyt tempo som skjerper konkurransen mellom aktørene har det vært interessant og givende å ta et steg til siden og kritisk observere egne og andres strategiske praksiser fra sidelinjen. Strategi er et omfattende og spennende tema, der samhandling mellom personer, organisasjoner og kulturer spiller inn. Å kunne studere om og hvordan strategiverktøy blir brukt har vært svært lærerikt og spennende.

Midt i en pandemi har vi også fått bekreftet at det er mulig å gjennomføre større arbeid på tvers av landet, ved god hjelp av videoløsninger og digital samhandling. Ikke minst har vi kjent på undring og overraskelse, men også fått bekreftelse på antagelser og tankerekker.

Vi ønsker å takke alle deltagerne i vår undersøkelse - ledere, akademikere, konsulenter og andre som har gitt av sin tid for å bidra til økt kunnskap om et viktig felt.

Flere har bidratt til at denne masterstudien er blitt til. Vi vil takke Nord Universitet og våre arbeidsgivere for å gi oss anledning til å gjennomføre studien, og våre medstudenter for gode diskusjoner gjennom studiet.

Vi vil også takke Johanne Vaagland og Bjørn Sandvik for iherdig bistand med korrekturlesing, samt andre partnere, barn og venner for å holde fortet mens vi har dykket ned i materien.

Ikke minst fortjener vår veileder Trond Stiklestad (NTNU) honnør for gode råd og innspill underveis, og å alltid ha teams-døren åpen når det trengs.

Rasmus Jardar, og Henning

25. mai 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	0
Forord	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Innledning.....	1
Motivasjon.....	1
Problemstilling	1
Kort om hvordan undersøkelsen er utført.....	2
Om studiens videre struktur.....	3
Teoretiske momenter.....	4
Strategi.....	4
3+1 perspektiver på strategi.....	9
Strategiverktøy	12
Verktøy for ulike formål.....	14
Studier av verktøybruk	14
Verktøyene i studien.....	16
Oppsummering	17
Metodiske momenter.....	18
Forskningsdesign.....	18
Om undersøkelsen	29
Datakvalitet.....	32
Refleksjon rundt vår rolle som forskere	36
Etikk, personvern og krav fra NSD	36
Oppsummering	37
Empiriske funn og analyse	38
Oppsummering av sentrale funn.....	38
Demografisk fordeling.....	42
Funn for de ulike perspektivene	44
Begrunnelse for valg av verktøy.....	52
Utsagn om verktøybruk	54
Kvalitative funn	58
Drøfting	63
Viktigheten av strategiverktøy	64
Hvordan strategiverktøy brukes	67
Andre refleksjoner	74
Avslutning og konklusjon	75

Svar på problemstillingen.....	75
Praktiske implikasjoner	78
Teoretiske implikasjoner	79
Videre forskning.....	80
Epilog	81
Referanseliste	83
Liste over figurer.....	91
Liste over tabeller.....	92
Appendix	93
A. Oversikt over strategiverktøy	94
SWOT	94
Porter's 5 Forces	94
BCG Matrix	95
Ansoff Matrix	95
Value Network Analysis (verdinettverk).....	96
Business Ecosystems	97
Core Competencies	98
Business Model Canvas	98
Strategy Map.....	99
VRIO.....	99
Dynamic Capabilities.....	100
McKinsey 7s Model.....	100
Scenario Analysis	101
PESTEL	101
Systems Thinking	101
Design Thinking	102
Value Proposition Canvas.....	102
Strategy Canvas	103
Strategy Diamond	103
Abell's Framework/matrix/model	103
Blue and Red Ocean Framework	104
McGraths Innovation Portfolio.....	104
Ten Types of Innovation / Doblin	104
B. Boxplot for bivariate analyser	105
Formål filtrert etter demografisk gruppering	105
Perspektiv filtrert etter demografisk gruppering.....	106
Viktighet ved valg av verktøy filtrert etter demografisk gruppering.....	107
Fordeling for svar på ulike utsagn filtrert etter demografisk gruppering	108

C.	Rådata	109
	Demografi	109
	Industribasert perspektiv	109
	Ressursbasert Perspektiv	112
	Institusjonsbasert Perspektiv	113
	Produktbasert perspektiv	115
	Generell del.....	117
	Kvalitative spørsmål (Runde 3)	125
D.	Hvordan lese boxplots	133
E.	Verktøybruk sammenlignet med andre studier	134

Innledning

Strategi har hjulpet mennesker å manøvrere i ulendt terreng og nå sine mål siden sivilisasjonens opprinnelse, enten det være i krig eller for å lykkes i næringslivet. Det siste århundret har samfunnsutviklingen virkelig skutt fart, og akselererer stadig. I 1996 sa Porter (1996, s. 39) at det etter flere tiår med operasjonelle effektivitetsforbedringer er mindre å hente på å knive om å gjøre de samme tingene best. Siden den gang har markedskrefter, teknologi og klimaendringer i fellesskap skapt det Friedman (2017) kaller en selvforsterkende supernova som begynte med iPhone i 2007. Endringstakten øker og gapet mellom vinnere og tapere øker. Strategi har aldri vært viktigere (Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015, ss. 2-3).

I så måte aktualiseres både strategi som fag og strategiverktøy som katalysatorer for nytenkning og alternative innfallsvinkler.

Motivasjon

Som praktikere i næringslivet har vi sett hvordan konsekvensene av både strategier og verktøyene som understøtter strategier kan være betydelige. Vi har derfor interessert oss for den praktiske bruken av strategiverktøy. Opplevs de nyttige? Brukes de til spesielle formål? Spørsmålene er mange.

Overraskende nok er det begrenset forskning på strategiverktøy (Jarzabkowski & Kaplan, 2015, s. 539) og forskning på feltet har satt søkelys på hvilke verktøy som brukes mer enn hvordan de brukes (Gunn & Williams, 2007, s. 202). Det har inspirert oss til å bidra på et område med lite etablert forskning, og belyse sider ved faget som i liten grad er studert.

Problemstilling

Studien søker å belyse hva eksperter faktisk mener om strategiverktøy som *SWOT* og *VRIO*, og hvordan slike verktøy brukes i ulike sammenhenger. Ved å spørre eksperter sikres direkte verifisering opp mot faktisk praksis ute i virksomhetene, og det åpner muligheter for å få relevante tilbakemeldinger underveis i studien.

For å avgrense og operasjonalisere studien gjøres det seks viktige vurderinger som ligger til grunn for problemstillingen:

(1) Studien tar for seg virksomhetsstrategi, forstått som virksomheters overordnede strategi.

(2) Studien ser på strategiutforming fremfor strategiimplementering. *Strategiutforming* forstås som den kreative prosessen med å formulere en strategi og samle nødvendig datagrunnlag, til forskjell fra strategiimplementering som omhandler effektivering av en etablert strategi.

(3) Studien ser videre kun på intendert strategi, til forskjell fra fremvoksende strategier. *Intendert strategi* er bevisst strategi, til forskjell fra *fremvoksende strategier* som defineres i etterkant av hendelser som summen av hendelsene (Mintzberg, 1979, ss. 69-70).

(4) Studien omhandler *strategiverktøy*, forstått som konkrete modeller for kategorisering av tanker og konsepter, som støtter utøverne av strategi ved strategiformulering.

(5) Studien ser eksplisitt på norske eksperter, forstått som personer med strategi som en sentral del av sitt virke. Disse blir delt inn i fire grupper med eksperter; Akademikere, konsulenter, linjeledere og andre. Andre kan her for eksempel være styremedlemmer. Avgrensningen til norske deltakere innebærer at studien kun har henvendt seg til personer med sitt hovedvirke i Norge.

(6) Hvilke strategiverktøy som brukes faller inn under spørsmålet *om hvordan verktøy brukes*.

Med utgangspunkt i punktene over skal denne studien besvare følgende:

Opplever norske strategiexperte strategiske verktøy som viktige ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi, og hvordan bruker de dem?

Kort om hvordan undersøkelsen er utført

Studien er gjennomført som en ekspertpanelstudie over to runder, samt en supplerende runde via Delfiteknikken (Okoli & Pawlowski, 2004). 26 eksperter deltok i studien.

Studien opererer med to vesentlige dimensjoner for analyse av deltakernes syn på, og bruk av strategiverktøy – *formål* for bruk av strategiverktøy i tabell 1 (hva man bruker strategiverktøy til) og strategisk *perspektiv* i tabell 2 (inngang til strategiarbeid).

Tabell 1 Formål med strategiverktøy

Formål med strategiverktøy			
Beslutningsunderlag	Prosessverktøy	Kommunikasjonsverktøy	Analyseverktøy

Tabell 2 Ulike strategiske perspektiv

Strategisk perspektiv			
Industribasert perspektiv	Ressursbasert perspektiv	Institusjonsbasert perspektiv	Produktbasert perspektiv

Eksempelvis kan det være ulikt hvordan strategiverktøy vurderes og brukes når det jobbes med industrianalyser eller når det jobbes med å kommunisere en industrirettet strategi. På samme måte vil det kunne være forskjell på hvordan strategiverktøy vurderes når det jobbes med beslutninger knyttet til ulike strategiske perspektiver.

Tabell 3 Kvaliteter ved strategiverktøy

Kvaliteter ved strategiverktøy				
Enkelt å bruke	Gir best resultat	Fleksibelt *	Anerkjent	Anvendelig **
*) kan brukes i ulike sammenhenger				
**) kan brukes i ulike stadier av strategiarbeid				

Studien ser også på hvilke kvaliteter ved verktøy deltakerne mener er viktigst ved valg av verktøy (tabell 3).

Det teoretiske bakteppet for både perspektiver og formål gjennomgås og utdypes i teorikapittelet.

Om studiens videre struktur

Studien er strukturert slik at det teoretiske bakteppet omtales først, før metoden for gjennomføring forklares. Deretter listes funn og analyser av enkeltmomenter opp i analysekapittelet før disse sammenstilles med annen litteratur og egne vurderinger i drøftingskapittelet. Avslutningsvis konkluderes det på bakgrunn av drøftingens viktigste funn.

Teoretiske momenter

I dette kapittelet gjennomgås det teoretiske bakteppet for studien. Først presenteres et overblikk over strategibegrepet og ulike forskningsmessige tilnærminger, og deretter forklares ulike strategiske perspektiver. Ettersom verktøybruk kan variere mellom strategiske perspektiver er dette et sentralt begrep i studien.

Etter perspektivene gjennomgås teori rundt begrepet strategiverktøy, hvilke formål de brukes for, og en gjennomgang av annen relevant forskning.

Avslutningsvis forklares utvalget av strategiverktøyene i studien.

Underveis i kapittelet poengteres tilpassinger av eksisterende teori som er gjort i studien.

Strategi

Strategi har vært med mennesker siden starten, tett knyttet til krigføring og senere næringsutvikling. Strategi er et bredt domene som i mange tilfeller er uklart, vanskelig å definere og gjerne et uttrykk for kritiske valg og prosessene frem mot disse valgene, heller enn teknikker. Innen forskningen diskuteres strategi gjerne i kontekst av ledelse, altså strategisk ledelse eller *strategic management*. Det er nettopp denne formen for strategi i ledelse som gjerne menes når man i dagligtalen omtaler strategi.

Opphav og tidlige arbeider

Freedman (2013) argumenterer for at det er flere ulike opphav til strategi som konsept, i hovedsak Naturen, Bibelen, Antikkens Hellas, Sun Tzu og Machiavelli. De ulike opphavene har alle sin påvirkning på dagens forståelse av strategi, fra naturens overlevelsesinstinkter til Machiavellis svært kyniske måte å håndtere politikk.

Strategisk ledelse står som felt i krysningpunktet mellom mange disipliner som ledelse, politikk, økonomistyring, kommunikasjon osv. Strategisk ledelse forstås derfor på mange ulike måter, og med ulikt opphav.

Tidlige strategikonsepter om spillteori kan spores til Von Neumann & Morgensterns (1944) bidrag, og forståelse av organisasjon, ledelse og styring blir synliggjort av Barnard (1974). En av de første og definerende formuleringene av strategi i litt bredere forstand er boken *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial empire* av Chandler (1962).

Et av de tidligste strategiverktøyene, *Ansoff-matrisen*, ble utarbeidet av Ansoff (1957) og er fortsatt i bruk i dag. Ansoff (1965) og Learned *et.al.* (1965) bidro videre til strategisk forståelse i kontekst av bedriften, og dermed forretningsstrategi.

Som fagfelt var likevel Pittsburghkonferansen i mai 1977, en viktig katalysator for strukturering og utbredelse av fagfeltet, både med tanke på berøringspunkt mot andre disipliner og horisontalt i utbredelse og tyngde. Publikasjonen i etterkant definerte blant annet 18 viktige temaer for forskningen videre. Interessant nok sprang disse i stor grad ut av en Delfi-undersøkelse blant forskerne (Leiblein & Reuer, 2020).

Moderne forståelse

I dag er forståelsen av strategi bred og variert, med et utall forsøk på definisjoner. Freedman (2013, s. 11) definerer strategi som «*Vårt beste ord for å uttrykke forsøk på å tenke på handlinger i forkant, i lys av våre mål og våre evner*». Han understreker likevel at det ikke finnes enighet om en felles definisjon som beskriver feltet, og feltets begrensninger. Bracker (1980, s. 223) definerer strategi som *analyse av virksomhetens interne og eksterne miljø for å maksimere utnyttelsen av ressurser for å nå mål*.

En annen variant kommer fra Rothaermel (2019, s. 6); *Strategy is a set of goal-directed actions a firm takes to gain and sustain superior performance relative to competitors*.

Selv om Rothaermel nevner selskaper og definerer strategi relativt til andre er det liten tvil om at hovedpoenget er felles – strategi er forsøk på å posisjonere seg ideelt for fremtiden og optimalisere det man holder på med.

Mintzberg (1987) nyanserer begrepet ved å påpeke at strategi både skjer med overlegg og intensjon – *tilsiktet strategi*, men også organisk ved at en organisasjon ubevisst gjør grep som der og da ikke fremstår som en strategi, men som i etterkant vil bli vurdert som strategi. Denne siste typen strategi kan kun sees og vurderes i etterkant og kalles *fremvoksende strategi*.

Porter (1996, s. 38) understreker videre at strategi ikke må forveksles med *operasjonell effektivitet*. Operasjonell effektivitet innebærer å gjøre det samme som andre bedre, mens strategisk posisjonering innebærer å gjøre andre ting, eller å gjøre de samme tingene på andre måter.

En stadig tilbakevendende tematikk innen fagfeltet er likheten og forskjellen mellom plan og strategi. Kanskje er det slik at strategi er i yttergrensen for hva vi som individer og organisasjoner kan planlegge for. Her er usikkerheten og kompleksiteten så stor at vi må ta bruke andre tilnærminger, tankesett og verktøy i vårt forsøk på å planlegge for fremtiden. Gunn & Williams (2007, s. 202) tar opp dette når de diskuterer begrenset rasjonalitet (*bounded rationality*), hvor vår rasjonalitet har begrenset rekkevidde og dermed evne til eksakt planlegging.

Retninger

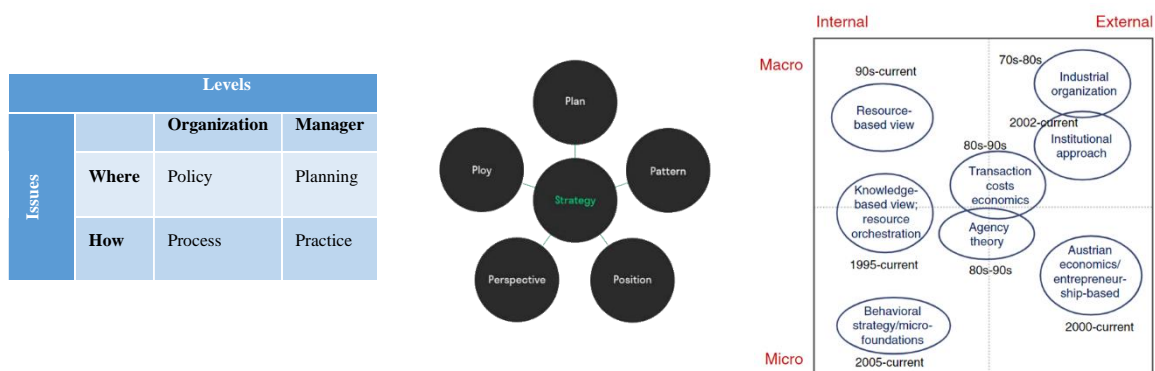
Durand et al. (2017, s. 4) utfordret forskningsfeltet med spørsmålet «*Is everything strategy?*». Litteraturen tydeliggjør at fagfeltets natur er kompleks og at det dermed er fragmentert langs ulike akser som teori, utbredelse, metodikk og spesialisering (Leiblein & Reuer, 2020).

Nettopp derfor er ofte begrepsbruken innen fagfeltet varierende med tanke på hvordan ulike forskere forstår begreper, bruker de i forskjellige sammenhenger og hvordan begreper endrer innhold over tid (French, 2009).

“In the academic specialty of strategy, the corporate sector and the consulting world, strategic theory and practice has become so fragmented and complex, with views as to what represents strategy often being diametrically opposed, that strategy or strategic thinking has often been replaced by an operational focus”

(French, 2009, s. 6)

Det er derfor ikke trivielt å strukturere fagfeltet i tydelige skoler, retninger eller perspektiver.



Figur 1 Eksempel på ulike modeller for strukturering av forskningsfeltet strategisk ledelse. Fra venstre: (Whittington, 1996; Mintzberg, 1987; Guerras-Martína, b, & Montoro-Sánchez, 2014)

Det finnes likevel noen eksempler på inndeling av fagfeltet. Whittington (1996) strukturerer arbeidet etter aksene *hvordan* ↔ *hvem* og *organisasjon* ↔ *ledere* og kom dermed frem til fire

ulike inndelinger; *policy, planlegging, prosess* og *praksis*. Mens Bindra et. Al. (2009) velger å dele feltet inn i *pattern* (strategy as pattern) og *plan* (strategy as plan). Mintzberg (1987) er derimot kjent for sin inndeling av strategifeltet i hans 5 P'er; *plan, ploy, pattern, position* og *perspective*. På samme måte som Whittington, strukturerer Guerras-Martin et. Al (2014) fagfeltet i to akser, men i retningen *intern* ↔ *ekstern* og *mikro* ↔ *makro*. Feltets eklektiske karakter, at det henter inspirasjon fra mange ulike felter, har dermed også følger for den metodiske tilnærmingen. Feltet benytter seg derfor av et bredt spekter av metodiske teknikker (Vargas-Hernández, 2012).

For å sette denne studien inn i en teoretisk kontekst tar studien utgangspunkt i Hakala & Vuorinens (2020) inndeling av forskningsfeltet i boka *Tools for Strategy*. De mener forskning på strategi tradisjonelt er delt inn i tre; a) fokus på *strategiinnhold* eller b) fokus på *strategiprosess*. Førstnevnte område har tatt utgangspunkt i at konkurransefortrinn kommer av innholdet i strategien i forhold til konkurrenter, kunder, verdifulle ressurser og posisjon i markedet. Sistnevnte har tatt utgangspunkt i at konkurransefortrinn kommer av prosesser og atferd i virksomheten slik som evne til å planlegge og lære, grad av entreprenørskap hvordan strategi blir iverksatt. I tillegg har det i nyere tid kommet til en tredje retning; c) strategi-som-praksis – *strategy-as-practice* – som setter søkelys på hvordan strategi praktiseres på mikronivå av aktørene som utformer strategier.

Strategy-as-practice

«Managers are craftsmen and strategy is their clay. (...) And if they are truly craftsmen, they bring to their work an equally intimate knowledge of the materials at hand. That is the essence of crafting strategy»

(Mintzberg, Crafting Strategy, 1987, s. 66)

Mintzberg (1987, s. 66) hevder at strategi sjelden skapes gjennom rasjonelle prosesser hvor ledelsen strukturert vurderer objektive analyser. Han hevder tvert imot at det minner mer om håndverk.

En tredje inngang som svarer på Mintzbergs poeng er fagfeltet *strategi som praksis* eller *strategy-as-practice* (SAP). Begrepet blir introdusert av Whittington (1996) og har siden hatt en betydelig utbredelse (Golsorkhi, Rouleau, & Vaara, 2010). SAP flytter fokus fra strategiens innhold og prosess ved å studere den «sorte boksen» der strategi utformes (Mintzberg, 1994).

Fagfeltet setter fokus på mikro-nivå, hvordan strategien utføres i praksis og på individet – strategien – som utfører den. Praksisfokuserede studier finner man igjen innen mange ulike forskningsgrener som sosialteori, ledelsesteori og strategi, men gir ifølge Whittington (2006) et noe ufullstendig bilde av hva strategi som praksis innen strategisk ledelse er. Feltet setter fokus på aktøren, og dermed en mer humanistisk og sosiologisk vinkling (*sociological eye*) (Whittington, 2006; Gunn & Williams, 2007). Strategy-as-practice gjør således et forsøk på å forene ideen om det ideelle strategiarbeidet med erfaring fra hvordan strategier jobber i praksis innenfor en gitt kontekst (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Ved å hente erfaring fra øvrige praksisfeltet åpner strategy-as-practice for ny metodikk fra de mer spesialiserte praksisfeltene og en inngang for forskeren til en mer direkte dialog med utøveren (strategen) (Golsorkhi, Rouleau, & Vaara, 2010).

Whittington (2006) stiller opp et rammeverk som ikke bare vurderer hvordan strategi på mikro-nivå blir praktisert, men også hvordan denne aktiviteten aggregert har dypttrekkende følger for samfunn. Han introduserer begrepene *praxis*, *practices* og *practitioners*. Altså studiet av hvilke handlinger (*praxis*), strategipraktikantene (*practitioners*) utøver og hvilke strukturer eller rutiner disse arbeider etter (*practices*).

Whittington observerer også at strategi utøves på ulike nivåer i organisasjonen, men også utenfor organisasjonen gjennom eksempelvis bidrag fra konsulenter og domeneeksperter. Jarzabkowski & Spee (2009, s. 74) bygger videre på Whittingtons arbeid ved å strukturere forskningsfeltet langs to akser; *micro - meso - macro* og *individ - gruppe/organisasjon - bransje*.

Å plassere denne studien i dette landskapet er krevende ettersom studien i mindre grad befatter seg med interaksjon mellom aktører. Det mest nærliggende er å plassere den i kvadrantene A, B og D hvor våre strategieksperter hovedsakelig opererer både som individer og som del av en gruppe.

Virksomhetsstrategi

Strategi er et bredt begrep som kan ha ulike meninger i ulike sammenhenger.

Renovasjonsselskaper har søppelhentingsstrategier, jurister har strategier for prosedering,

Level of praxis	macro	C n Empirical = 1 n Theoretical = 0	F n Empirical = 1 n Theoretical = 2	I n Empirical = 1 n Theoretical = 8
	meso	B n Empirical = 3 n Theoretical = 0	E n Empirical = 16 n Theoretical = 0	H n Empirical = 1 n Theoretical = 0
	micro	A n Empirical = 6 n Theoretical = 1	D n Empirical = 6 n Theoretical = 0	G n Empirical = 0 n Theoretical = 0
		individual actor within organization	aggregate actor within organization	extra-organizational aggregate actor
		Type of practitioners		

Figur 2 Inndeling av SAP langs to akser.

generaler har strategier for kamp og psykologer har veiledningsstrategier. De fleste virksomheter har likevel som regel en hovedstrategi som definerer overordnede mål, og evt. hvordan man skal nå dem. Denne type hovedstrategi kalles *virksomhetsstrategi*.

Virksomhetsstrategi, eller Business Strategy på engelsk, er de strategiene som benyttes av toppledelsen i en virksomhet når de utøver strategisk ledelse. Strategisk ledelse er definert av Nag, Hambrick & Chen (2007, s. 942) som *De viktige bevisste initiativene toppledere iverksetter på vegne av eierne ved bruk av ressurser for å forbedre et selskaps ytelse i dets omgivelser*. Bracker (1980, s. 221) definerer strategisk ledelse som *den direkte organisasjonsmessige bruken av virksomhetsstrategi*, som indikerer at strategisk ledelse og virksomhetsstrategi langt på vei er to sider av samme sak.

For at begrepet virksomhetsstrategi skal gi entydig mening avgrenser vi det fra strategier på enkelttema, som finansstrategi, markedsstrategi, produktstrategi og lignende. Tematiske strategier kan utarbeides både i forarbeidet til en virksomhetsstrategi, eller utledes i etterkant av en definert virksomhetsstrategi. Ettersom selskaper kan ha ulik vekt på enkelttema vil også understrategier kunne ta ulik plass, og tidvis være nær en virksomhetsstrategi. Et eksempel kan være finansstrategien til et meglerhus.

3+1 perspektiver på strategi

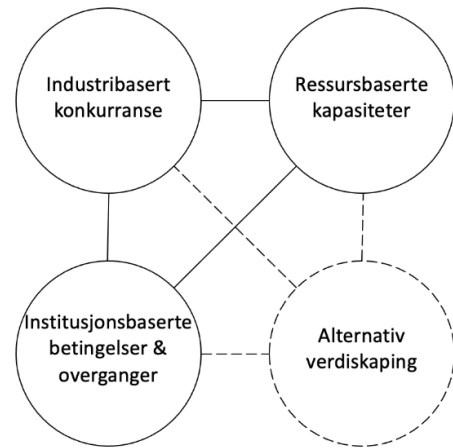
Strategi kan omhandle ulike tema, og Chesley og Wenger (1999) argumenterer for at måten man benytter verktøy på bør være tilpasset det spesifikke problemet man står ovenfor og den kontekst som bedriften står i.

For å belyse spørsmålet om hvordan strategiekspertene benytter strategiverktøy er det formålstjenlig å se på i hvilke kontekster utøverne jobber med overordnet virksomhetsstrategi. Det finnes flere teoretiske innganger til dette, blant annet *5 Approaches to Strategy* (Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015), Inndeling fra *Mapping the landscape of strategy tools* (Vuorinen, Hakala, Kohtamaki, & Uusitalo, 2017, s. 588) og *Strategy Tripod* (Peng, Wang, & Jiang, 2008).

5 Approaches to Strategy (Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015) kategoriserer strategier etter hvilken situasjon en virksomhet befinner seg i. Det vil derfor kreve svært mange deltakere for å få et meningsfullt sammenligningsgrunnlag innenfor hver av teoriens ulike kategorier.

Mapping the landscape of strategy tools (Vuorinen, Hakala, Kohtamaki, & Uusitalo, 2017) deler inn verktøy i arkitektur, handling og tilpassing. Denne inndelingen forteller lite om hvordan praktikere faktisk bruker strategiverktøy i ulike analysesituasjoner.

The Strategy Tripod (Peng, Wang, & Jiang, 2008) viser effektivt viktige hovedperspektiver på strategi med inndeling etter hvilke sider av en virksomhet utøveren fokuserer på. Tradisjonelt delte man inn i industrianalyser og ressursallokeringsanalyser, mens *Strategy Tripod* også tar inn i seg analyser av omgivelsene utenfor industrien, som politikk og lovgivning. Ideen er at man må tilnærme seg de tre perspektivene ulikt, og at perspektivene i fellesskap utgjør en mer eller mindre komplett strategi som i sin tur gir konkurransefortrinn. De fleste virksomheter vil ha elementer av alle de tre kategoriene i sitt strategiske arbeid enten de er bevisst det eller ei.



Figur 3 Fire strategiperspektiver.

Denne inndelingen har blitt lagt til grunn for denne studien.

I tillegg til de tre perspektivene i *Strategy Tripod* argumenteres det i artikkelen *Strategy tools in dynamic environments* (Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021, s. 4) for et fjerde perspektiv – *Alternativ verdiskaping*. Tassabehji & Isherwood (2014) finner at verktøy som støtter utvikling av innovative markeder, produkter og prosesser brukes i langt mindre grad, og Stenfors (2007) argumenterer for at det mangler verktøy som understøtter kreativt strategiarbeid. I lys av dette søker denne studien å undersøke om typiske produktutviklingsverktøy brukes i strategiarbeid, og evt. hvordan.

Perspektivet om alternativ verdiskaping er tatt inn i denne studien ettersom det er utviklet mange verktøy for å understøtte denne type strategi, og man må anta at mange av deltakerne ville forvente å bli konfrontert med disse som en del av studien. Ettersom det var uklart om den jevne strateg har et forhold til begrepet alternativ verdiskaping valgte vi å oversette det til *Produktbasert perspektiv* i studien. Innholdet beskrives under.

Studien beskriver nå de 4 perspektivene:

Industribasert perspektiv

En bedrifts strategi fra et *industribasert perspektiv* handler om å analysere og formulere strategi relatert til en bedrifts eksterne krefter i form av muligheter og trusler i konkurranse og samarbeid med andre bedrifter. Kort oppsummert handler perspektivet om bransjeanalyse og -posisjonering.

Ressursbasert perspektiv

I et *ressursbasert perspektiv* fokuserer strategien på hvordan bedriften forvalter, anskaffer og organiserer nødvendige ressurser for å prestere best mulig. Her inkluderes både materielle (f.eks. mennesker, maskiner) og immaterielle ressurser (f.eks. prosesser eller IP-rettigheter). Kort oppsummert handler perspektivet om analyse og forvaltning av interne forhold.

Institusjonsbasert perspektiv

I et *institusjonsbasert perspektiv* tar strategiarbeidet sikte på å analysere og formulere konteksten bedriften står i for effektivt å agere deretter. Kontekst forstås her som skrevne og uskrevne regler i form av kultur, normer, reguleringer og øvrige muligheter og begrensninger som bedriften må forholde seg til. Kort oppsummert handler perspektivet om samfunns- og makroanalyse og responser på disse.

Produktbasert perspektiv (Alternativ verdiskaping)

Alternativ verdiskaping har vi oversatt til produktbasert perspektiv da det i alt vesentlig handler om å utvikle nye eller forbedrede produkter og tjenester. I et *produktbasert perspektiv* handler strategi om å analysere markedetsbehov, utvikle nye produkter og forretningsmuligheter. Dette perspektivet setter søkelys på utforming av strategier for nettopp produktutvikling, innovasjon og nyskaping.

Den teoretiske overbygningen knyttet til hva studien legger i strategi, virksomhetsstrategi og ulike perspektiver på strategi er nå gjennomgått. Studien ser på hvordan eksperter bruker strategiverktøy opp mot disse ulike perspektivene, og vil nå gå gjennom det teoretiske fundamentet knyttet til strategiverktøy.

Strategiverktøy

“A strategy is a dance with uncertainty that stems from the absence of knowledge. (...) If one perceives no uncertainty, it probably makes no sense to spend time on using strategy tools, just go ahead and make your fully informed, fully rational, decisions”

(Hakala & Vuorinen, 2020, s. 36)

I likhet med strategi er også begrepet strategiverktøy bredt og kan forstås ulikt (Hakala & Vuorinen, 2020, ss. 7-8). Verktøy er et generelt navn for rammeverk, konsepter, modeller og metoder (Jarzabkowski & Kaplan, 2015, s. 537) som hjelper brukerne å gjøre rasjonelle valg i yttergrensen av menneskers kognitive evner (Cabantous & Gond, 2011, s. 574). Det finnes utallige verktøy, fra en rekke fagfelt (Stenfors, 2007), og strategi kan i seg selv forstås som et verktøy. Den normale forståelse av strategiverktøy er i tråd med definisjonen over, men myntet spesielt på å hjelpe utøvere med å utvikle strategier (Hakala & Vuorinen, 2020, s. 7).

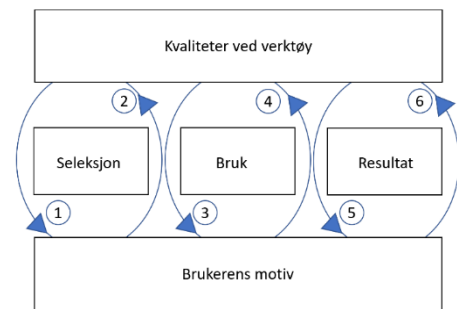
I denne studien bruker vi begrepet *strategiverktøy* om konkrete modeller for kategorisering av tanker og konsepter, som støtter utøverne av strategi ved strategiformulering. Vår bruk ligger tett opp til begrepet *Technologies of Rationality* som er abstrakte modeller anvendt på data som brukes for å utvikle beslutningsregler. Begrepet bygger på tanken om at handlinger skal komme av optimal rasjonell tenkning heller enn tradisjoner, intuisjon eller rutiner (March, 2006, s. 203). Ved å benytte denne definisjonen ekskluderes bevisst en rekke rene analyser som har bredere nedslagsfelt, slik som eksempelvis markedsanalyser, nåverdianalyser og regnskap. Disse fungerer som underlag for det vi definerer som strategiverktøy.

Verdien av strategiverktøy er først og fremst å stimulere tenkning og strukturere strategens arbeid, og dermed understøtte utforming av strategi, og optimale beslutninger (Hakala & Vuorinen, 2020, ss. 10-13). Etersom strategisk posisjonering krever avveining mellom ulike hensyn (Porter M. E., 1996, s. 44) bidrar verktøy til å visualisere hvilke valg man kan ta.

Strategiverktøy retter seg i hovedsak mot tilsiktet strategi til forskjell fra fremvoksende strategi slik Mintzberg (1987, s. 68) definerer begrepene. Det følger av at strategiverktøy i sin natur krever bevisst handling for å benyttes. Likevel kan strategiverktøy brukes på ulike nivåer i en organisasjon, slik at tilsiktet strategi på lavere nivå ender opp i fremvoksende strategi på et høyere nivå. Eksempelvis kan en avdeling ha en uttalt strategi om produktlederskap selv om morselskapet ikke har en uttalt strategi om det. Om avdelingen gjør

det godt og ekspanderer kan man i retrospekt se at morselskapet ble en produktleder, og morselskapet da har fått en fremvoksende strategi om produktlederskap.

En modell for verktøybruk (*tools-in-use*) presenteres av Jarzabkowski & Kaplan (2015, s. 539). Modellen i figur 4 viser hvordan man kan forstå samspillet mellom verktøy og aktør. Tanken er at brukerens motiver, kunnskaper og kontekst er med på å styre hvordan verktøy velges og brukes, og hvilke resultater som produseres. Tilsvarende har verktøy ulike kvaliteter, eksempelvis at de er enkle å benytte, gir



Figur 4 Jarzabkowskis modell for verktøybruk

kvantitative/kvalitative resultater eller belyser bestemte sider ved en problemstilling.

Verktøyets kvaliteter vil derfor påvirke valg av verktøyet, hvordan det benyttes og hvilke resultater som produseres.

For problemstillingen i denne studien er modellen en god ramme, hvor studien i hovedsak omhandler verktøyseleksjon og bruk, og i liten grad analyserer resultatet av verktøy.

Utfordringer med strategiverktøy

Strategiverktøy har også høstet kritikk, blant annet for å legge til grunn urealistisk perfekt informasjon, overforenkle komplekse realiteter (Hakala & Vuorinen, 2020) og ved at de legger til grunn korrekt bruk. Verktøy brukes ofte på helt andre måter enn tiltenkt, og organisasjoner og individer korrupperer og rekonstruerer verktøy (Lozeau, Langley, & Denis, 2002). Dette kan skje på bakgrunn av manglende kunnskap, men også fordi verktøy brukes for å legitimere mål strategen hadde i forkant (Hakala & Vuorinen, 2020, s. 12).

Calori (1998) peker på at strategiverktøy har en tendens til å gi binære enten/eller svar, og dermed miste nyanser, samt at følelser gjerne faller ut av modellene. Vel så viktig er det at verktøy som oppfordrer til kreativitet og forenkler også bidrar til å forsterke feil, slik at små feil blir stadig større jo mer kompleks situasjonen er (March, 2006, s. 208). Muligheten for store feil er en ulempe man får i bytte mot muligheten for gode ideer.

Worren et al. (2002) argumenterer på sin side for at strategiverktøy heller begrenser evnen til å tenke utenfor boksen enn å bidra kreativt, ved at verktøyene forsterker mentale modeller.

Verktøy for ulike formål

Formål med strategiverktøy			
Beslutningsunderlag	Prosessverktøy	Kommunikasjonsverktøy	Analyseverktøy

Studien følger inndelingen av strategiske innfallsvinkler i fire perspektiver som diskutert tidligere, og i tråd med Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy (2021, s. 10). Samtidig som man kan ha ulike innganger til strategi og strategiverktøy kan også motivasjonen og formålet ved å bruke strategiverktøy være ulik (Spee & Jarzabkowski, 2009, s. 225).

Knott (2008, s. 29) fant at mange bruker strategiverktøy til både å frembringe nye ideer og hypoteser, fasilitere prosesser og å kommunisere strategiske budskap for å skape endring. Studien definerer med basis i dette fire *formål* for bruk av strategiverktøy; Beslutningsunderlag, prosessverktøy, kommunikasjonsverktøy og analyseverktøy.

Som beslutningsverktøy bidrar strategiverktøy til å synliggjøre valg, og fatte optimale beslutninger. Som prosessverktøy fasiliterer strategiverktøy involvering av mennesker i en strategiprosess. Som kommunikasjonsverktøy bidrar strategiverktøy til å kommunisere eller «selge» en strategi. Til slutt kan strategiverktøy brukes som analyseverktøy til å frembringe hypoteser og få ulike strategiske muligheter frem i lyset.

Studien skiller mellom prosessverktøy og kommunikasjonsverktøy ved at førstnevnte bidrar til samhandling om strategiutforming, mens sistnevnte brukes for å kommunisere strategiske budskap ut.

Studien ser med andre ord både på hvilke strategiske perspektiver eller innganger strategiverktøy benyttes i, og hvilke formål strategiverktøy brukes til.

Studier av verktøybruk

Det finnes en del empiriske studier av verktøy, men med tanke på hvor utbredt bruken er overrasker det at omfanget av studier ikke er større (Spee & Jarzabkowski, 2009, s. 223; Gunn & Williams, 2007). Qehaja, Kutlovci & Pula (2017) gir en oversikt i sin metastudie av verktøy i perioden 1990 til 2015. Der gjennomgår de 27 empiriske verktøystudier for å se hvilke verktøy som omtales, og strukturerer disse etter hvor studien er foretatt, størrelse på bedriftene som er studert og årstall på publikasjonene. Av studier publisert etter 2010 og som omtaler flere land er det kun 2 studier; (Tassabehji & Isherwood, 2014) og (Rigby & Bilodeau, 2018).

Fra studien er det tydelig at listen med verktøy varierer mye fra undersøkelse til undersøkelse slik at det kun er det aller mest kjente verktøyene som lar seg sammenligne. Mye av grunnen til at listene variere er at det ikke finnes en entydig definisjon på verktøy (se diskusjon kapittel *Verktøyene i studien*), og at studiene har ulike innfallsvinkler og dermed foretar ulike utvalg. Eksempelvis operere Reeves et. al (2015) med 81 verktøy, mens Bain & Co (Rigby & Bilodeau, 2018) tar for seg 25. Mange verktøy til tross, er det få som overlapper.

Selv der tilsvarende verktøy blir benyttet i studien er ofte problemstillingen ulik. Litteratur om verktøy og verktøybruk har naturlig nok ulike vinklinger på slike studier, fire relevante vinklinger for denne studien er:

Hvilke formål strategiverktøy blir brukt til: (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Kalkana & Bozkurt, 2013; Clark, 1997; Qehaja, Kutllovci, & Pula, 2017; Knott P. , 2008; Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021).

Hvordan vurderes nytten av verktøy: (Wright, Paroutis , & Blettner, 2013; Lozeau, Langley, & Denis, 2002; Jarzabkowski, Giuliatti, Oliveira, & Amoo, 2013; Grant, 2008; Jarratt & Stiles, 2010; Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021).

Hvilke verktøy som blir brukt: (Frost, 2003; Gunn & Williams, 2007; Rigby & Bilodeau, 2018; Stonehouse & Pemberton, 2002).

Valg av verktøy: (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015)

Rengarajan et al. (2021) er spesielt interessant for denne studien. Studien tar for seg aspekter rundt hvordan eksperter ser på verktøy og hvilke verktøy de velger. Den strukturerer også verktøyene inn under fire perspektiver på samme måte som i denne studien.

Utfordringer ved å studere verktøybruk

“Asking managers about their use of tools in strategy is akin to asking a professional chef about his use of a standard set of published recipes”

(Knott P. , 2008)

Knott (2008) peker på at det er krevende å studere bruk av strategiverktøy fordi bruken er tilpasset og håndverkspreget. Strateger benytter verktøy ulikt og ikke alltid slik de opprinnelig var tenkt. Av den grunn er det en fare for at ulike strateger har ulike forståelse av verktøy, slik at de vil besvare spørsmål som gjelder verktøy basert på ulike premisser.

I gjennomgangen av verktøystudier er det tydelig at ulike studier forholder seg til ulike lister og definisjoner av verktøy. En kritikk av denne typen studie er derfor at den forelagte verktøylisten i seg selv legger føringer for hva studien vil kunne konkludere med.

Verktøyene i studien

Listen av ulike strategiverktøy er lang og litteraturen kategoriserer, vurderer og velger ut verktøy på mange ulike vis. Ulikhetene ligger ikke bare i hvilke verktøy som er med, men også hva som i seg selv vurderes som verktøy.

For studiens formål er verktøy som er noenlunde kjente valgt ut og kategorisert i tråd med hvilke av de fire strategiske perspektivene nevnt tidligere de understøtter. Tabell 4 viser oversikt over hvilke verktøy som ble plassert i hvilke perspektiver og vedlegg A gir en kort introduksjon med grafisk fremstilling av studiens verktøy.

Tabell 4 Oversikt over verktøy sortert etter perspektiv.

Industribasert perspektiv	Ressursbasert perspektiv	Institusjonsbasert perspektiv	Produktbasert perspektiv
SWOT	SWOT	SWOT	SWOT
Porter's 5 Forces	Core Competencies	Scenario Analysis	Design Thinking
Value Network Analysis	Business Model Canvas	PESTEL	Business Model Canvas
BCG Matrix	Strategy Map	System Thinking	Value Proposition Canvas
Ansoff Matrix	VRIO		Strategy Canvas
Business Ecosystems	Dynamic Capabilities		Strategy Diamond
	Value Network Analysis		Ansoff Matrix
	McKinsey 7s Model		Abell's Framework
			Blue and Red Ocean Framework*
			McGraths Innovation Portfolio*
			Ten Types of Innovation/Doblin*

* Merkede verktøy kom inn fra deltakere underveis i undersøkelsen.

Ved å se utelukkende på verktøy for strategiformulering utelukkes verktøy for implementering som eksempelvis: *Objective and Key Results* (OKR) (Doerr, 2018) eller *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992).

Utvalget er gjort basert på en sammenstilling av kjente verktøy omtalt i ordinær strategilitteratur (Rothaermel, 2019), verktøy fra BCGs oversikt (Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015), verktøy omtalt av Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy (2021), et utvalg av de relevante verktøyene fra Bain & Company's undersøkelse (Rigby & Bilodeau, 2018) og

verktøy det kjente selskapet Miro (2022) har valgt å lage egne maler for. Sistnevnte er vurdert som en god pekepinn på hvilke verktøy som er i utbredt bruk i dag. I tillegg ble det gjennomført allmenne nettsøk for å identifisere evt. sentrale mangler.

Seleksjon og kategorisering av verktøy blir gjort manuelt for å sikre en naturlig plassering opp mot de fire strategiske perspektivene, og for å begrense antallet slik at undersøkelsen blir håndterbar for deltakerne.

Kategoriseringen er gjort basert på hvilke strategiproblemstillinger, eller kontekster vi vurderte det som sannsynlig at deltakerne kunne mene at et verktøy var relevant i. Enkelte verktøy er bevisst tatt med i kategorier hvor de fra en streng teoretisk tolkning ikke hører hjemme fordi deltakerne likevel kan oppleve at verktøyene skal plasseres der. Et eksempel på dette er *SWOT* og *Strategy Diamond*.

Underveis i undersøkelsen har vi også etterspurt innspill på verktøy fra deltakerne, for å sikre at ikke sentrale verktøy mangler.

Vi har aktivt unngått verktøy som primært brukes for å implementere strategi fremfor å utvikle eller utforme strategi. Ved å se utelukkende på verktøy for strategiformulering utelukkes verktøy for implementering som eksempelvis: *Objective and Key Results* (OKR) (Doerr, 2018) eller *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992). Pretesting i to omganger ble brukt for å kvalitetssikre utvalget av verktøy.

Oppsummering

Studien har så langt tatt for seg det teoretiske bakteppet, og plassert seg i strategy-as-practice forskningsfeltet og i tråd med Jarzabkowski & Kaplans (2015) modell for verktøybruk. Fire perspektiver (industri, ressurs, institusjon og produkt), eller innganger til strategi, er trukket opp som rammeverk for studien, i likhet med fire formål (analyse, beslutning, prosess og kommunikasjon) for verktøybruk. Verktøyene som inngår i studien er også listet opp.

I det videre vil studiens metode gjennomgås.

Metodiske momenter

I dette kapitlet redegjøres det for premisser for metodevalg, forskningsdesign, utvalg, gjennomføring, datakvalitet, forskerrollen og databehandling.

Forskningsdesign

I korte trekk gjennomføres studien som en ekspertpanelstudie ved bruk av Delfiteknikken (Okoli & Pawlowski, 2004) over tre runder. Til dette ble verktøyet eDelphi (Edelphi, 2022) benyttet som understøtter mixed-method (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 256).



Figur 5 Drivkrefter for valg av metode.

Å velge metode er drevet av 3 faktorer – problemformulering, ressurstilgang og forskernes motivasjon.

Strategifeltet er stort og både kan og bør sees med ulike briller for å synliggjøre fagfeltets betydelige kompleksitet og størrelse. Problemstillingen egner seg både for kvalitative og kvantitative forskningsdesign, for eksempel brede panelstudier (Grønmo, 2011, s. 380), eller gjennom kvalitative intervjuer (Grønmo, 2011, s. 378).

Problemstillingens kompleksitet lener seg mot kvalitativt design, siden det er enklere å få frem nyanser og begrunnelser gjennom intervju. Samtidig gjør kvantitativt design det enklere å håndtere større antall deltakere og gir kvantifiserbare data som åpner for andre analyser. Ekspertpanel blir benyttet i studien ettersom problemstillingen henviser til eksperter innenfor feltet strategi (Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021, s. 2).

Ekspertpanelstudier er normalt kvalitative, men ettersom problemstillingen best besvares med flere deltakere, og kvantitative analyser kan gi viktige perspektiver er det formålstjenlig å kombinere de beste sidene ved både kvalitative og kvantitative forskningsdesign. På bakgrunn at dette valgte vi å benytte Delfiteknikken (Okoli & Pawlowski, 2004) som tilrettelegger for å bruke både kvantitative og kvalitative metoder og er bredt akseptert for å behandle komplekse problemstillinger (Kameoka, Yokoo, & Kuwahara, 2004; Rauch, 1979). Moderne digitale verktøy som eDelphi gjør metoden også egnet til effektivt å håndtere større grupper med begrensede ressurser.

Som gruppe har vi kompetanse innen både kvalitative og kvantitative metoder, noe som gjør oss i stand til å gjennomføre en slik blandet studie.

Kvalitativ, kvantitativ og blandet metode

Blandet metode (mixed-method) er benevnelsen på studier som bruker både kvantitativ og kvalitativ metode. Det innebærer metodiske utfordringer, men kan også gi interessante funn og åpne nye forskningsmessige muligheter.

Blandet metode deles opp i fire underkategorier; Metodetriangulering, forklarende design, utforskende design og integrert design. For å belyse problemstillingen er det valgt metodetriangulering som kjennetegnes ved parallell bruk av likeverdige kvantitative og kvalitative data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 256). Metoden brukes for å utnytte styrkene til kvalitativ og kvantitativ metode, og/eller bøte på deres svakheter. Delfiteknikken gjør at vi kan utføre metodetrianguleringen og dermed hente inn både kvalitative og kvantitative data simultant i undersøkelsen.

Det er ingen fasit på hvordan metodetriangulering skal utøves. Men det understrekes at man må være svært bevisst hvilke avvik fra normalkravene ved både kvantitativ og kvalitativ metode som gjøres, og dermed unngå at funn blir for grunne, eller ikke statistisk gyldige.

Kvantitative metoder kjennetegnes ved at data er basert på samme type informasjon om alle enhetene og dermed er sammenlignbare, at utvelgelse av informasjon og enheter skjer i forkant av datainnsamling, og at data uttrykkes i form av kvantifiserbare tall som åpner for statistiske analyser (Grønmo, 2011, s. 110). Grønmo nevner også et fjerde typisk trekk ved kvantitative metoder; at mengden informasjon om hvert analyseobjekt er begrenset.

Kvalitative metode kjennetegnes ved at data ikke er sammenlignbare mellom enhetene, men til gjengjeld mer uttømmende, at utvelgelse av data kan gjøres både før og underveis i studien, og at resultat som regel blir uttrykket i form av tekst (Grønmo, 2011, s. 110).

Studiens design beskrives i detalj senere, men går ut på at eksperter svarer på en digital undersøkelse med hovedsakelig kvantitative spørsmål, men hvor hvert spørsmål også følges opp med et kommentarfelt hvor de kan gi kvalitative betraktninger til svaret. På denne måten sikres muligheten for å utføre statistiske analyser, mens svarene berikes kvalitativt. Selv om undersøkelsen i hovedsak er utformet med kvantitativ metodes formkrav er deltagerne valgt ut strategisk og ikke tilfeldig. Det medfører at statistiske analyser utført på utvalget gir resultater som ikke uten videre kan generaliseres til hele populasjon av norske

strategiekspert. De statistiske analysene vil derfor kun være gyldige internt i utvalget. Generalisering til hele populasjonen vil måtte gjøres i henhold til kvalitativ metode, se eksternt validitet senere i kapittelet.

Grønmo opererer med et rammeverk som viser typiske trekk ved kvalitative og kvantitative studier som illustrerer at studien beveger seg i begge sjangre.

Tabell 5 Oversikt over typiske trekk ved kvalitativ og kvantitativ metode. Kilde: (Grønmo, 2011, s. 129)

Aspekt ved undersøkelsen	Datatype	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Problemstillinger	Analytisk beskrivelse	Statistisk generalisering
Metodiske opplegg	Fleksibilitet	Strukturering
Forholdet til kildene	Nærhet og sensitivitet	Avstand og selektivitet
Tolkningsmuligheter	Relevans	Presisjon

Problemstillingen heller mot å være analytisk beskrivende ettersom den søker å besvare et komplekst spørsmål om hvordan strategiverktøy brukes innen et uoversiktlig felt, og fordi utvalget ikke direkte tillater statistisk generalisering. Utvalgets størrelse er derimot betydelig i en kvalitativ kontekst, og det strategiske utvalget er bygget opp for å best mulig speile strategier som gruppe.

Metodisk har undersøkelsen en klar struktur, men også tydelige fleksible elementer i form av at deltakerne kan kommentere, og forskerne kan ta inn endringer, underveis.

Når det gjelder forholdet til kildene er Delfiteknikken å regne for en hybrid mellom kvalitativ og kvantitativ metode i den forstand at den både legger opp til både nærhet og distanse. Teknikken legger opp til strukturert, men anonym dialog med og mellom deltakerne underveis. Det gjøres for å tilrettelegge for læring på tvers, og samtidig å unngå uheldig påvirkning. Nærhet og avstand er derfor et sentralt tema ved vår metode som vi vil komme tilbake til under *Refleksjon rundt vår rolle som forskere*.

Når det gjelder tolkningsmuligheter har den kvantitative delen av undersøkelsen klart presisjon som sitt mål, mens de kvalitative elementene bidrar til å sikre relevans. Dette er blant metodens sterkeste fortrinn.

Induktivt og deduktivt design

Design kategoriseres gjerne som induktiv eller deduktiv, hvor førstnevnte søker å utforme teorier basert på data mens sistnevnte forsøker å bekrefte teori ved hjelp av data (Grønmo,

2011, s. 36; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 30). Denne studien søker primært å utforme teorier basert på data som er samlet inn, altså et primært induktivt design. Samtidig ser studien mot andre studier som har etablerte funn og hypoteser som data fra denne studien kan bidra til å bekrefte eller avkrefte. Denne delen av arbeidet har et deduktivt tilsnitt.

Ekspertpanelstudie

Studien er utført som en ekspertpanelstudie. *Ekspertpanelstudier* kjennetegnes ved at personer med særlig kunnskap om et tema intervjues individuelt, før de senere også får kommentere utkast til studiens resultat og påvirke dette før et endelig resultat blir utarbeidet (Galliers & Huang, 2012). Normalt selekteres deltakerne til slike studier gjennom strategisk utvelgelse, som innebærer at utvalget gjøres på grunnlag av hvem forskerne mener har noe å tilføre forskningen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 58).

Delfiteknikken

For å utføre denne undersøkelsen er Delfiteknikken (Okoli & Pawlowski, 2004; Aengenheyster, et al., 2017) valgt.

Delfiteknikken er en variant av spørreundersøkelse over flere runder hvor deltakerne får se aggregerte svar mellom rundene, og kan samhandle anonymt underveis. På den måten gir teknikken anledning for læring underveis og deltakerne kan oppdatere sine tidligere svar på bakgrunn av dette. Okoli og Pawlowski (2004, s. 16) peker også på teknikkens kapasitet for strukturert kommunikasjon og tilbakemeldinger. Andre understreker teknikkens mål om økt kunnskap gjennom gruppeinterraksjon med reduserte negative sosiale effekter (Rowe, Wright, & Bolger, 1991, s. 236; Giannarou & Zervas, 2014, s. 77).

Delfiteknikken ble opprinnelig brukt for å finne konsensus i ekspertgrupper på 1950-tallet (Dalkey & Helmer, 1963), men har senere blitt brukt til å fasilitere utvikling av synspunkter (Landeta, 2006). Det argumenteres også for at den er vel så brukbar for å finne essensen i uenighet blant eksperter (Gordon & Pease, 2006; Story, Hurdley, Smith, & Saker, 2000; Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021, s. 2; Okoli & Pawlowski, 2004, s. 16).

Teknikken egner seg når vurderingsdata er sentralt eller når det er for dyrt å skaffe historiske data (Rowe, Wright, & Bolger, 1991, s. 236), og er bredt akseptert for å strukturere komplekse og varierte meninger (Rauch, 1979; Kameoka, Yokoo, & Kuwahara, 2004)

Teknikken blir og har blitt brukt til å studere strategi; Pittsburghkonferansen i mai 1977 (Leiblein & Reuer, 2020) og strategiverktøy (Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021).

Et typisk eksempel på bruk av Delfiteknikken går som følger:



Figur 6 Arbeidsflyt for bruk av Delfiteknikken.

Rundebasert eller rundeløs delfi

Delfiteknikken ble opprinnelig gjennomført i tydelige runder som vist over, mens det senere også er introdusert en rundeløs sanntidsvariant (Gnatzy, 2011) hvor deltakere kontinuerlig ser hvilke endringer andre gjør, og kan justere egne svar fortløpende. Sistnevnte kan gjennomføres raskere, men krever mer ressurser fra forskerne som kontinuerlig må overvåke svar for å sikre at ikke ekspertene svarer på en slik måte at de kan identifiseres, og dermed påvirke de andre deltakerne på en utilsiktet måte. Denne studien benytter en rundebasert Delfiteknikk for å sikre at ikke deltakere oppgir informasjon som røper deres identitet i sanntid. Den rundebaserte tilnærmingen muliggjør også endringer i tråd med innspill mellom rundene.

Fordeler med Delfiteknikken

En sentral fordel med Delfiteknikken sammenlignet med vanlige kvalitative metoder er at man unngår direkte konfrontasjon med deltakerne. Dermed avhjelper man at deltakere i for stor grad beskytter sine standpunkter eller at de for enkelt blir med på forskernes implisitte tankerekker (Okoli & Pawlowski, 2004, s. 16).

Teknikken legger også til rette for kvantifiserbare data, samtidig som den iterative prosessen gir anledning til å justere undersøkelsen underveis, samt at kommentar gir anledning for å berike de kvantitative dataene.

Utfordringer med Delfiteknikken

En utfordring med metoden er at deltakerne kan påvirke hverandre ved at de gis anledning til å kommunisere med hverandre, i likhet med andre typer panel- og ekspertpanelstudier. Dette avbøtes ved at det kun er meningene som brynes mot hverandre, uten at deltakernes personlige egenskaper som rykte, navn eller tittel er med å påvirke andre deltakere. Dette er også metodens bevisste styrke (Fink-Hafner, Dagen, Doušak, & Novak, 2019, pp. 6-7).

For å gjennomføre en god studie ved bruk av Delfiteknikken er utvalget av eksperter helt avgjørende (Okoli & Pawlowski, 2004, s. 16). Resultatet av en delfiundersøkelse er en direkte følge av ekspertutvalget, og i likhet med andre ekspertpanelstudier vil funnenes relevans være direkte knyttet til hvorvidt ekspertene kan sies å representere fagfeltet.

Strategisk utvalg, som Delfiteknikken benytter seg av, har spesifikke utfordringer. Det betyr at eventuell teoretisk generalisering ikke baseres på sannsynlighetsutvalg, men tar utgangspunkt i forskernes vurderinger av hvilke enheter, i dette tilfellet deltakere, som er mest relevante og interessante (Grønmo, 2011, s. 88). Dette er et sentralt poeng når det gjennom metodetriangulering benyttes statistiske analyser for å tolke resultater internt i utvalget.

Digitale delfiverktøy

I nyere tid har det kommet flere digitale verktøy som hjelper til med å fasilitere Delfiteknikken. Der det i starten kunne ta lang tid å gjennomføre rundene, muliggjør de elektroniske løsningene at rundene kan komprimeres ned til dager eller uker, alt etter behov (Giannarou & Zervas, 2014). Løsningene som finnes har mye til felles, men har også flere særegenheter, ofte preget av å ha blitt utviklet for spesifikke undersøkelser. Som følge må man regne med å måtte gjøre enkelte kompromisser hva gjelder undersøkelsens utforming og funksjonalitet.

Studien vil nå gjennomgå hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført og hvilke valg som har blitt tatt knyttet til valg av programvare for utsendelse, valg av eksperter, innsamling av informasjon og valg av analyser.

Forarbeid

Før utformingen av undersøkelsen ble startet, ble det gjort en vurdering av aktuelle delfiverktøy for å sikre at studien kunne gjennomføres på en best mulig måte.

Valg av verktøy

Ved valg av digitalt delfiverktøy ble det gjort en vurdering av flere verktøy, først og fremst funnet gjennom nettsøk, samt en henvendelse til forfatterne av studien *Strategy tools in dynamic environments - An expert-panel study* (Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy, 2021) som også benyttet digital Delfiteknikk. Sistnevnte viste seg å være et tilpasset proprietært verktøy som derfor ble forkastet. Generelle nettsøk ledet til en

Gjennomføring av studien	
1.	Forarbeide
2.	Utvalg av deltakere
3.	Utforming av undersøkelsen
4.	Pilot 1 og Pilot 2
5.	Datainnsamling (runde 1, 2 og 3)
6.	Analyse av innsamlet data

grundig side-om-side vurdering av eDelphi¹ og Welphi². Det ble gjennomført tester av begge systemene, og etter en konkret vurdering av funksjonalitet og brukergrensesnitt ble eDelphi valgt. Welphi er et mer estetisk og moderne verktøy, men har klare begrensninger som ville vært et hinder for å gjennomføre de undersøkelsene problemstillingen krever.. Et eksempel er at den kritiske kommentarfunksjonen ikke vises på en intuitiv måte, slik at deltakere sannsynligvis ikke ville brukt denne viktige delen av metoden. Det ble også utført en test av GoogleForms³, som selv med betydelig tilpassing ikke ville gitt tilstrekkelig funksjonalitet til å gjennomføre studieopplegget på en fullgod måte. Også ved valg av eDelphi har det blitt gjort tilpassinger som følge av verktøybegrensninger, men disse er vurdert å være av estetisk karakter. Dette kommenteres i delkapittelet *Utfordringer med det valgte verktøyet*.

Utvalg av deltakere

Problemstillingen utforsker synspunkter og bruk av strategiverktøy blant eksperter på strategi. Med *eksperter* menes i studien individer som har strategi som en sentral del av sitt virke, enten som ledere, strategikonsulenter, akademikere eller for eksempel gjennom styreerfaring. Ettersom ekspertpanel er valgt som tilnærming er utvalget av ekspertene sentralt for studiens reliabilitet og validitet (Adler & Ziglio, 1996; Kittell-Limerick, 2005, p. 53; Rowe & Wright, 1999), og dermed resultat (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, p. 74; Okoli & Pawlowski, 2004).

Utvalget er gjort gjennom strategisk utvelgelse (Grønmo, 2011, s. 88) for å finne relevante deltakere. Det er satt kriterier for seleksjonen, i tråd med kriteriebasert utvalg (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 64).

Kriteriene som er satt for deltakerne er:

1. Deltakere skal jobbe i Norge
2. Deltakere skal ha strategi som en sentral del av sin arbeidshverdag
3. Deltakere skal ha mulighet til å påvirke strategiske beslutninger

Sistnevnte kriteriet er valgt ettersom det kan være mange som jobber svært operativt med utarbeidelsen av strategi, men som en liten brikke i et stort maskineri. Det er vurdert at

¹ <https://www.edelphi.org/>

² <https://www.welphi.com/en/Home.html>

³ <https://www.google.com/forms/about/>

strategiekspertene må ha, eller ha hatt en sentral plass i strategiformuleringsprosesser for å kunne sies å være en viktig del av strategiarbeidet. Dette er i tråd med Freedmans utsagn:

«If a decision can be described as strategically significant, then it is obviously more important than decisions of a more routine nature. By extension, people making such decisions are more important than those who only offer advice or are tasked with implementation» (Freedman, 2013, s. IX)

Det er verd å merke seg at verktøykjennskap ikke i seg selv er et mål for valget av eksperter. Det er ønskelig å avdekke nettopp om eksperter har høy verktøykjennskap og studien er i så måte indifferent til deres eksisterende verktøykjennskap. Det sentrale er at ekspertene jobber med strategi i sitt daglige virke og i kraft av dette må ansees som strategiekspertene.

Mange ledere har ikke nødvendigvis formalkompetanse innen strategi. Siden de i siste rekke vil være ansvarlige for bedriftens strategi og kan antas å i stor grad være involvert i strategiutforming er det likevel naturlig at denne gruppen regnes som eksperter.

Ved vurdering av utvalgets størrelse peker litteraturen mot ideelle utvalg i størrelsesorden rundt 20 deltakere. Paliwoda (1983) foreslår 10-18 deltagere, og Giannaraous & Zervas (2014, s. 67) sammenstilling anbefaler minst 20 deltakere. Ettersom studien også gjennomfører statistiske analyser på utvalget vurderer vi det som hensiktsmessig med et noe høyere antall deltakere for å danne grunnlag for slike analyser. Studiens ressurstilgang tilsier likevel at antallet må begrenses. I forarbeidet for studien ble det derfor vurdert at minst 20 deltagere var nødvendig, men at et noe høyere antall var håndterbart og ønsket.

Ettersom ekspertenes motivasjon er sentralt for å lykkes med en delfistudie (Landeta, 2006, s. 479) vurderes også personlig kjennskap i studien som positivt. På den måten vil det være enklere å ivareta deltakernes motivasjon gjennom relasjoner. Det understrekes at det da er snakk om motivasjon for å gjennomføre, ikke for å svare på bestemte måter. Deltagerne er følgelig rekruttert personlig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 70) gjennom relevante nettverk.

For å finne de riktige ekspertene til oppgaven ble Pawlowskis 5 stegs prosess brukt for å finne og selektere eksperter (Okoli & Pawlowski, 2004, s. 21). Prosessen involverer å lage ett

Knowledge Resource Nomination Worksheet (KRNW)⁴ for å hjelpe til med utvelgelse og rangering av eksperter etter hvor betydningsfulle de er for oppgaven. Dette ble så brukt i arbeidet med å invitere deltager til undersøkelsen. I denne prosessen ble 75 potensielle deltagere vurdert, hvorav 55 ble kontaktet og 35 aksepterte invitasjonen til å delta.

Både epost, telefon og Messenger fra Meta⁵ ble brukt for å etablere dialog med ekspertene.

Underveis under seleksjon og gjennomføring av studien kom det til ekstra deltakere som følge av henvisninger fra andre deltaker, mens enkelte falt fra som følge av en hektisk hverdag.

At deltakere ble invitert inn underveis i undersøkelsen vurderes som lite problematisk ettersom runde to er en direkte videreføring av runde en. I så måte er all informasjon i runde en tilgjengelig i runde to, men de som kom til får presentert de aggregerte svarene fra runde en når de gir sine første svar. At et fåtall deltakere kom til underveis kan dermed antas å ha en marginal påvirkning på studiens funn.

Utforming av undersøkelsen

Når problemstillingen var ferdig, og metoden var bestemt begynte arbeidet med å utforme spørsmål som på best mulig måte kunne besvare vår problemstilling. Arbeidet begynte med idédugnad, med påfølgende iterative runder som pågikk over to måneder. Spørsmål ble foreslått og deretter valgt eller forkastet, før de igjen ble vurdert sammen med andre spørsmål for å sikre en helhet som dekket problemstillingens behov. For å få frem en grad av nyanser ble Likert-skalaen (Malt & Grønmo, 2020) benyttet i stor grad. Ettersom undersøkelsen hadde flere runder og deltakere med begrenset tilgjengelighet ble det vektlagt at spørsmålene skulle være spennende nok slik at deltagerne valgte å kommentere på disse, og var motivert til å bli med over flere runder.

Antall runder

Det ble tidlig gjort en vurdering av hvor mange runder undersøkelsen skulle bestå av. Opprinnelig var planen å gjennomføre tre runder i tråd med vanlig praksis (Giannarou & Zervas, 2014, s. 66). Dette ble endret til to, samt en supplerende runde underveis i studien. Dette kommenteres under *Datainnsamling*.

⁴ KNRW er ett skjema for kategorisering av eksperter, brukes i Delfiteknikken før man identifiserer deltager. Dette for å unngå å overse en viktig gruppe med eksperter.

⁵ <https://about.facebook.com/technologies/messenger/>

Beskrivelser

På slutten av denne prosessen ble det jobbet detaljert med ordlyd for å sikre at ekspertene har samme forståelse av spørsmålene som oss. Det ble jobbet frem utfyllende beskrivelser av spørsmål i tilfeller hvor det kunne oppstå tvil, eller et enkelt spørsmål ikke ville gi en fullgod forståelse. Disse beskrivelsene ble presentert sammen med spørsmålene i vedlegg C. Dette bidro til å sikre undersøkelsens validitet.

Gruppering av spørsmål

Strategiske perspektiver er blant de viktigste teoretiske elementene i studien. Ettersom det er ønskelig å koble svar på enkeltspørsmål til disse perspektivene samles spørsmål knyttet til hvert perspektiv i enkeltbolker i undersøkelsen. På den måten unngår man å måtte gjenta beskrivelsen av perspektivet flere ganger, og sikrer at deltagerne forstår hvilket perspektiv de til enhver tid vurderte spørsmål i lys av.

Studien søker å bygge opp rekkefølgen på spørsmålene slik at behovet for refleksjon og kommentarer ville øke underveis i undersøkelsen når ekspertene trolig er godt inne i tankeprosessene.

Innledende beskrivelse

Ettersom Delfiteknikken ikke er utbredt i Norge, og fordi teknikken krever en betydelig investering av tid fra ekspertene er det utformet en introduksjonsside til undersøkelsen med en video. Denne var med på å skape en relasjon til oss som forskere, og for å beskrive både metode og perspektiv på en lett tilgjengelig måte. På denne måten søker undersøkelsen å trygge deltakerne om studiens og vår profesjonalitet og faglige forankring, og ikke minst motivere deltakerne til å bli med gjennom hele forskningsopplegget. Alle deltakere informeres også om at de vil motta studien i etterkant.

Utfordringer ved det valgte digitale verktøyet

Som nevnt er det enkelte begrensninger ved eDelphi som gir suboptimale løsninger underveis i undersøkelsen. Dette gjelder spørsmål hvor deltakerne blir bedt om å vurdere hvor sentrale ulike verktøy er i hvert strategisk perspektiv, og ved vurdering av ulike påstander. På slike spørsmål gjør vi en tilpassing ved å bruke verktøyets drag-and-drop funksjon. Det innebærer at deltagerne ikke kan forhindres fra å vurdere en enhet flere ganger. Dette var vi forberedt på å håndtere, men i retrospekt vurderte imidlertid ikke deltakerne enheter flere ganger. Videre gjør den tekniske drag-and-drop funksjonaliteten at valgene kommer opp på en mindre

intuitiv måte, særlig på mobiltelefoner og nettbrett. Dette er likevel en svært begrenset ulempe sammenlignet med alternativene og ble vurdert som akseptabel.

En siste begrensning ser man mellom runde 1 og 2, når det kommer innspill om enkelte manglende verktøy i undersøkelsen. eDelphi tillater ikke å legge til punkter i allerede besvarte lister, og det blir derfor lagt opp en ny side i undersøkelsen for vurdering av nye verktøy. Heller ikke dette blir ansett som problematisk utover det rent estetiske.

Undersøkelsens omfang

En utfordring med problemstillingen er å holde omfanget av spørsmål nede, slik at tiden det tar å gjennomføre ikke fører til at de hopper av undersøkelsen, eller svarer raskt uten å vurdere å kommentere. Å holde undersøkelsens størrelse nede var et vedvarende fokus, og det ble understreket ved første utsending at undersøkelsen ville oppleves raskere i andre runde ettersom deltakerne da ville være kjent med spørsmålene.

Om undersøkelsen

Delfiundersøkelsen gjennomføres i tre runder hvor de to første ble brukt for å avdekke kvantitative størrelser i deltakernes bruk av strategiverktøy, mens siste runde blir brukt for å sette disse funnen i perspektiv med en kvalitativ tilnærming.

Grovt sett kan undersøkelsens to første runder deles inn i tre områder; (1) spørsmål om bruk av strategiverktøy i et gitt perspektiv (industrielt, ressursbaser, institusjonsbasert og produktbasert), (2) generelle betraktninger om hvordan ledere benytter verktøy og (3) i hvilken grad verktøy er viktige.

Den tredje runden av undersøkelsen har så en kvalitativ tilnærming som utforsker konteksten rundt deltakernes verktøybruk.

Andre verktøy

For å underbygge undersøkelsens validitet spørres det i første runde om deltakerne

kjenner til andre sentrale verktøy som ikke allerede er presentert i undersøkelsen. Foreslåtte verktøy som vi anså som relevante ble tatt inn i runde to, herunder *Blue and Red Ocean framework*, *McGraths Innovation Portfolio* og *Ten types of Innovation (Doblin)*.

Demografiske spørsmål

Deltakerne bes også om å oppgi kontekstuelle demografiske data relatert til det strategiske arbeidet, dvs. hvilke *rolle* de innehar (leder/konsulent/akademiker/annet), *erfaring innen strategi* (antall år med erfaring fra strategiarbeid), *teoretisk tyngde* (fra 1-7) og *organisasjonsstørrelse* (antall ansatte).

Demografiske spørsmål blir bevisst lagt helt til slutt i undersøkelsen slik at ekspertene vet hva de har svart før de fyller ut slike data. På den måten unngår man at eksperter hopper av undersøkelsen tidlig fordi de blir usikre på hvilke persondata de blir koblet til.

Flyt i undersøkelse del 1 og 2

1. Om undersøkelsen
2. Definisjon og informasjon
3. Industribasert perspektiv: Infoside
4. Industribasert perspektiv: For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?
5. Industribasert perspektiv: Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?
6. Ressursbasert perspektiv: Infoside
7. Ressursbasert perspektiv: For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?
8. Ressursbasert perspektiv: Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?
9. Institusjonsbasert perspektiv: Infoside
10. Institusjonsbasert perspektiv: For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?
11. Institusjonsbasert perspektiv: Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?
12. Produktbasert perspektiv: Infoside
13. Produktbasert perspektiv: For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?
14. Produktbasert perspektiv: Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?
15. NYTT SPM - Produktbasert perspektiv: Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?
16. Generell del
17. Hva opplever du er viktig ved valg av strategiverktøy?
18. Påstand 1: For en erfaren leder er strategiske verktøy lite viktige
19. Påstand 2: Sammenlignet med andre faktorer er strategiske verktøy uviktige for å oppnå et godt strategisk resultat
20. Påstand 3: Strategiske verktøy må brukes før man har et strategisk mål, etterpå er det for seint
21. Påstand 4: Strategiske verktøy krever høy metodisk kompetanse for å gi god effekt
22. Påstand 5: Strategiske verktøy er egentlig bare en fin måte å pakke inn og selge et budskap på
23. Oppfordring til å legge inn bakgrunnsinformasjon
24. Bakgrunnsinformasjon
25. Tilbakemeldinger
26. Takk

Flyt i undersøkelsen del 3

1. Om undersøkelsen
2. Hvordan jobber din virksomhet med strategi og verktøy
3. Ditt syn på strategiverktøy - med egne ord
4. Tilbakemeldinger
5. Om veien videre

Pilot 1 og 2

For å sikre at spørsmål forstås på riktig måte ble det gjennomført pretesting. Først ble det gjennomført en testrunde med en kjent deltager vi var trygge på ville gi tydelige tilbakemeldinger. Testen fokuserte på forståelsen av spørsmål og om hvorvidt undersøkelsen som helhet fungerte som tiltenkt. Testen sikret også at vi fikk kvalitetssikret spørsmålet for relevans, og verifisert studiens validitet siden man hadde en uhildet tredjepart som kan verifisere at forståelsen var lik mellom forskere og deltager. I denne prosessen ble det diskutert hvorvidt verktøyene i undersøkelsen burde forklares. Det ble vurdert at en beskrivelse av verktøy kunne skape assosiasjoner til disse, som kunne påvirke deltagerens svar rundt kjennskap til verktøy. Rasjonale her er at dersom man har relevant kjennskap til et verktøy vil man gjenkjenne det ved navn. Det ble derfor tatt et bevisst valg om å unngå å forklare verktøyene overfor deltakerne.

Etter første pilot, og justeringer i etterkant av denne ble det gjennomført en tilsvarende andre testrunde med en ny deltager. Det ble da funnet at det var svært få justeringer som måtte gjøres videre.

Datainnsamling

Når alt var klart for den faktiske gjennomføring i november 2021 ble ekspertene invitert via epost hvor de fikk informasjon om undersøkelsen og en lenke som genererte en unik bruker i eDelphi. Ekspertene ble da forespeilet at undersøkelsen ville gå over tre runder. Brukerne fikk så to uker på seg til å besvare første runde av undersøkelsen før runden ble lukket. Den første perioden ble utvidet med ytterligere en uke da dette ville føre til økt deltagelse uten å ha negative konsekvenser for studien. Deltagerne ble kontaktet to ganger underveis for å oppmuntre dem, eller minne dem på å delta i en hektisk hverdag. Denne kontakten hadde et nøkternt informativt innhold som ikke var egnet til å påvirke ekspertenes meninger i studien.

Deltakerne besvarte spørsmålene, og fikk anledning til å kommentere de fleste spørsmålene i en «chat» under spørsmålene.



Figur 7 Eksempel på en side fra spørreundersøkelsen.

Etter første runde ble både de kvantitative svarene og de kvalitative kommentarene gjennomgått. Innsikten rundt uklarheter og mangler i runde 1 ble brukt til å forbedre spørsmålene og legge til forklarende kommentarer i rødt til det som etterpå ble runde 2. Blant annet kom det innspill på flere relevante strategiverktøy som vi ikke hadde tatt inn i runde 1 som ble lagt inn i runde 2. På denne måten ble det sikret at deltakerne opplevde undersøkelsen relevant, og at svarene ville bli mer dekkende for problemstillingen. Kommentarer fra ekspertene ble gjennomgått og de som krevde handling ble svart ut av oss.

Runde 2 ble gjennomført på samme måte som første runde i desember 2021, med to purringer. Et vesentlig trekk ved Delfiteknikken blir tydelig her ved at ekspertene når de gikk inn på runde 2 fikk se aggregerte svar fra runde 1, og samtidig se sine egne svar opp mot disse. Ekspertene fikk også se de andre ekspertenes kommentarer fra runde 1. Se Figur 7 for eksempel. På bakgrunn av dette kunne de opprettholde, eller endre svarene de gav i runde 1. Det var ikke overraskende noe frafall ettersom ekspertene typisk var og er svært opptatt, men undersøkelsen fikk tilstrekkelig antall deltakere også i denne runden. Etter et par uker ble runde 2 lukket.

Etter runde to ble dataene analysert for å se om det var behov for ytterligere en runde. Etter analysen ble det funnet at ekspertene i liten grad hadde endret sine svar fra runde en til to. Behovet for en tredje runde var derfor beskjedent, og å redusere antall runder er ikke i seg selv dramatisk. Det gjøres i andre tilfeller for å sikre panelets deltakelse og kontinuitet (Landeta, 2006, s. 479).

Ettersom deltagerne var forberedt på at studien ville ha 3 runder ble det vurdert at en tredje runde med nye spørsmål ville gi mulighet til å grave dypere. Det ble derfor utarbeidet et ekstra sett med få, og rent kvalitative, spørsmål for å utdype tema som ble vurderte som interessante i lys av svarene i runde 1 og 2 (se runde 3, vedlegg C).

Runde 3 ble igangsatt i januar 2022, også denne gang med et par ukers frist før den ble lukket.

Analyse av innsamlet data

Det ble vurdert hvordan og hvilke analyser som skulle gjennomføres ved en overfladisk gjennomgang av rådataene fra undersøkelsen.

For å få et godt bilde av hvem ekspertene var gikk analysen først inn på den demografiske fordelingen av deltakerne.

Det ble deretter gjennomført både *univariate* (analyse av en enkelt variabel) og *bivariate* (analyse av sammenhengen mellom to uavhengige variable) analyser for hver enkelt del av spørreundersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, ss. 297-321). Med et relativt begrenset utvalg ble de statistiske analysene holdt enkle. For univariat analyse ble gjennomsnitt og standardavvik benyttet i tillegg til presentasjon av fordeling i form av histogram og enkelte tabeller med rangerte resultater. Den bivariate analysen bestod i å vurdere sammenhenger mellom demografiske data og deltakernes svar, her ble tabeller og t-test benyttet for presentasjon og analyse.

For å gi større innsikt og kontekst til resultatene ble relevante kommentarer fra deltagerne stilt opp sammen med de respektive resultatene.

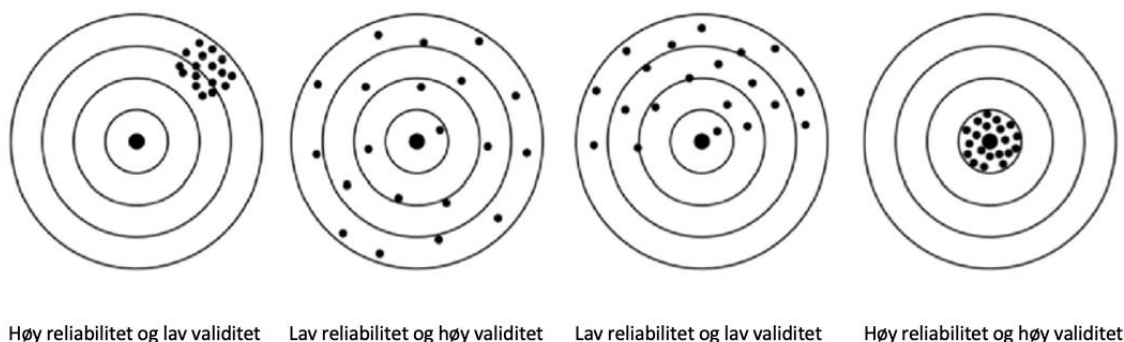
I tredje runde av undersøkelsen hvor deltakerne gav rent kvalitative svar ble disse strukturert og gjennomgått separat.

Datakvalitet

Datakvalitet er sentralt for alle studiers kvalitet og verdi. Vurdering av kvaliteten på et forskningsdesign deles ofte opp i underkategorier. For kvantitative studier benyttes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet, mens det for kvalitative studier ofte benyttes beslektede begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 249). Flere bruker likevel førstnevnte begrepsrekke også for å evaluere gyldighetene for kvalitative data (Kvale & Brinkmann, 2015; Yin, 2014). Med tanke på vårt blandede design velger vi å evaluere datakvaliteten i lys av inndelingen som brukes av Kvale & Brinkmann (2015) og Yin (2014). Her omtales både kvantitative og kvalitative elementer med samme begrepsapparat. Vi supplerer med begrepet objektivitet da det har en særegen funksjon.

Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet; at man kan stole på at svarene man har fått vil bli de samme om man gjentar studien på et nytt utvalg i samme populasjon (Grønmo, 2011, s. 220). I kvalitative studier finnes ikke standardiserte metoder for reliabilitetsvurdering (Grønmo, 2011, s. 241).



Figur 8 Illustrasjon på reliabilitet og validitet

Studiens gjennomføring via et digitalt verktøy bidrar til å unngå kvalitativ metodes viktigste reliabilitetsutfordring – at det skjer viktig udokumentert interaksjon underveis i studien.

Studien har dokumentert alle endringer som har skjedd i den digitale undersøkelsen, og dialog med deltakerne underveis har også skjedd via den skriftlige «chat»-funksjonen slik at også dette er etterprøvbart. Sammen med grundige beskrivelser av kontekst og fremgangsmåte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, p. 250) overfor både deltakere og andre lesere bidrar dette til å sikre studiens reliabilitet.

Det ble brukt mye ressurser innledningsvis for å sikre at forståelsen av spørsmål og konsepter skulle være entydig, og studien benyttet også pretesting i to omganger som står sentralt for å sikre reliabilitet ved bruk av Delfiteknikken.

Avslutningsvis i undersøkelsen spørres deltakerne om hvordan de vurderte studien. Positive svar indikerer at deltakerne ikke har sett alvorlige feil eller mangler ved innhold og oppsett som skulle tilsi lav reliabilitet.

Intern validitet

Intern validitet er et mål på at man måler det man tror man måler (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 250)

Delfiteknikken ble utviklet for å undersøke fenomener som er vanskelig å måle og vil alltid ha utfordringer med validitet som følge av at deltakere kan påvirke hverandre. Noe som teknikken også er kritisert for (Tersine & Riggs, 1976; Welty, 1972).

Studien avbøter dette problemet gjennom anonymitet og ved å strengt følge med på dialogen mellom deltakerne. Det gjøre det mulig å sikre at det kun er meninger som brynes mot hverandre, uten identitetsmarkører som ellers kunne bidratt til å påvirke deltakernes svar u hensiktsmessig. Som det kommer frem i analysekapittelet får vi også bekreftet at deltakerne i

svært liten grad justerte egne meninger etter å ha blitt forelagt aggregerte resultater, noe som tyder på at de ikke har påvirket hverandre nevneverdig.

Ytterligere to grep som bidrar til å heve den interne validiteten er bruk av flere metodiske tilnærminger og at deltakerne får se og bekrefte resultatene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 251).

Ettersom studiens design innebærer både kvantitative data og supplerende kommentarer (flere metodiske tilnærminger) er det god mulighet til å fange opp evt. divergerende svar som kan indikere utyeligheter ved spørsmålsstillingen som kan føre til validitetsutfordringer.

Undersøkelsesopplegget tillater sågar å rette opp slike funn underveis, noe som er gjort, og dermed fortsatte studien i forbedret utgave.

Designet innebærer også at deltakerne får se både egne og aggregerte svar underveis og respondere på disse, noe som sterkt bidrar til å styrke den interne validiteten av studien.

Et element som særlig problematiseres i andre studier av verktøybruk er at slike studier ofte har predefinerte lister av verktøy deltakerne tar stilling til, og at dette dermed påvirker svarene (Hakala & Vuorinen, 2020, p. 13). Dette ble løst ved å gi deltakerne anledning til å foreslå andre verktøy som kunne inngå undersøkelsen, og ved å kommentere studiens plassering av verktøy. Analysen vår finner at det er få deltakere som vurderer verktøyene som feilplassert i studien, og tilsvarende kommer de med få forslag til alternative verktøy. Disse funnene understøtter validiteten knyttet til disse spørsmålene. En detaljert analyse av dette kan sees i kapittelet *Empiriske funn og analyse*.

Lincoln og Guba (1985) påpeker at man kan styrke validiteten ved å selv bli godt kjent med fagfeltet man studerer. Ettersom det er eksperter som deltar i studien, og de har hatt dialog med oss som forskere underveis fungerer de også som en kontrollmekanisme for vår faglige forståelse. Dersom vi under utførelsen av denne studien ble avkledd av deltakerne ville det ha kommet frem.

Ekstern validitet

Ekstern validitet er et mål på om det er mulig å overføre resultatet av forskningen til lignende fenomener (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 251).

Studien søker å trekke større konklusjoner for populasjonen av norske strateger. Alle strategiske utvalg vil kunne kritiseres med tanke på ekstern validitet, men særlig ved bruk av

blandede metoder må det tydeliggjøres om statistisk generalisering kommer til anvendelse. Denne studien legger til grunn kvalitativ metodes forventningsnivå hva gjelder generalisering til den øvrige populasjonen (strategiekspert i Norge), mens kvantitativ metode blir brukt internt i utvalget for å analysere utvalget. Det er med andre ord ikke snakk om å benytte statistisk generalisering fra utvalg til populasjon.

Når generalisering skal skje på kvalitativ metodes premisser blir trekk ved ekspertpanel avgjørende. Om man spør lekfolk om et vanskelig spørsmål, er sjansen stor for at man ikke måler det man tror man måler. Ekspertpanelstudier legger derimot til grunn at eksperters kompetanse gjør dem særlig egnet til å svare troverdig på tema innenfor deres ekspertise, og at et godt utvalg av eksperter styrker validiteten (Adler & Ziglio, 1996; Kittell-Limerick, 2005, p. 53; Rowe & Wright, 1999). Gjennom utvelgelsesprosessen av deltakerne ivaretas den eksterne validiteten i den grad det lar seg gjøre med et strategisk utvalg. Som det fremkommer i analysekapittelet får vi senere bekreftet at deltakerne har høy grad av kompetanse, og ergo fyller kravene til ekspertrollen.

Det er likevel ingen tvil om at man må være forsiktig med å trekke bombastiske konklusjoner for populasjonen på bakgrunn av funn i utvalget når det ikke er basert på statistisk generalisering, noe studien også reflekterer.

Objektivitet

Objektivitet er et mål på om resultater fra en undersøkelse kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser, og sikres ved å beskrive detaljer i forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 252).

Ettersom Delfiteknikken er mer teknisk og mindre kjent enn eksempelvis metoder som intervju og vanlige spørreundersøkelser, må det stilles høye krav til den praktiske gjennomføringen, og dokumentasjonen av den for å sikre at andre forskere forstår og kan gjennomføre tilsvarende opplegg og dermed sikre metodens objektivitet. Fagfeltets kompleksitet er også høy, noe som gjør det ekstra krevende å ivareta objektiviteten i studien. Studien løser dette gjennom grundige beskrivelser av kontekst, fremgangsmåte og utfordringer. Videre synliggjør studien gjennom drøftingen om fortolkningene støttes av litteratur og/eller deltakernes utsagn.

Refleksjon rundt vår rolle som forskere

Særlig ved kvalitativ forskning blir forskernes rolle viktig ved at deres perspektiver og analyser er med på å forme konklusjoner og deltakernes svar. Det er derfor viktig å være bevisst og reflektere over slik påvirkning både i forkant, underveis og i etterkant av en studie. Dette omtales gjerne som *refleksivitet* (Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag, 2019).

I denne studien med en blandet metode er dette særlig viktig, ettersom de kvantitative resultatene i utgangspunktet bygger på kvalitative vurderinger og valg, og vi også underveis i det kvantitative opplegget har dialog med deltakerne. I tillegg vil analysene mot slutten skje på bakgrunn av en sammenstilling av både kvantitativ og kvalitativ informasjon som gjør at helheten må vurderes ut fra kvalitativ metodes krav med tanke på hvordan vi som forskere påvirker deltakerne i studien.

Ettersom studiens deltakere er fageksperter som utfordrer vår kompetanse innenfor området vi studerer, avdemper dette utfordringen med refleksivitet, men er likefullt noe å være bevisst.

Etikk, personvern og krav fra NSD

Det er flere etiske betraktninger forskere må ta stilling til ved denne type undersøkelsesopplegg. Nerdrum (1998) peker på tre sentrale hensyn forskere må ta:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

(1) Ved valg av Delfiverktøy var ivaretagelse av GDPR (EU Commission, 2022) et sentralt vurderingskriterie. Blant annet er eneste tekniske lenken mellom den enkelte ekspert og undersøkelsen en unik tallnøkkel som ikke er kjent for oss. Selv om den tekniske løsningen gjør det umulig for oss å direkte lenke deltakernes epost og svar, gjør spørsmålenes karakter det stort sett mulig for oss å indentifisere deltakerne. Dette understrekes for deltakerne i forkant av studien, samtidig som det ble kommunisert at hvem som svarte hva ikke ville fremgå i avhandlingen. Selve avhandlingen inneholder ikke informasjon som kan indentifisere deltagerne i undersøkelsen, men ekspertene er informert om at tittel og arbeidsplass kan frigis til andre forskere på forespørsel, som i mange tilfelles tilsvarende identifisering.

Det ble brukt betydelig energi på å sikre at deltakerne visste hva de deltok i, og hvilke data som ville bli brukt. I forkant av undersøkelsen ble det sendt ut et samtykkeskjema for databehandling. Dette ble godkjent av samtlige deltakere. Alle deltagere ble informert om at de når som helst kunne trekke sitt samtykke.

(2) Privatlivet er ikke relevant for denne undersøkelsen da den i alt vesentlig omhandler den profesjonelle sfæren.

(3) Etersom temaet for undersøkelsen kan oppleves sensitivt, og feil svar kan fremstå uheldig for personer i fremskutte posisjoner er riktig håndtering av anonymitet viktig. Dette forsterkes ved at Delfiteknikken legger opp til dialog mellom deltakerne underveis. Dette må hensyntas (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, p. 50), og er hensyntatt ved at eDelphi sikrer deltakernes anonymitet overfor hverandre.

NSD

Måten denne studien samlet inn og behandler data er godkjent av Norsk senter for forskningsdata⁶ (NSD). Som del i dette ble datahåndteringsplanen for studien oversendt NSD. Denne beskriver hvordan data ble håndtert under prosjektperioden og etter at perioden var ferdig. Aggregerte data ligger som vedlegg C, disse dataene inneholder ikke GDPR sensitiv informasjon.

Oppsummering

Kapittelet har gått gjennom forskningsdesignet, undersøkelsens oppbygging, datakvalitet, vår rolle som forsker og etikk.

I det videre vil studiens datamateriale og funn gjennomgås.

⁶ [Norsk senter for forskningsdata | NSD](#)

Empiriske funn og analyse

I dette kapittelet gjennomgås og fremheves funn fra spørreundersøkelsen. Gjennomgangen vil gjøres systematisk i omtrent samme orden som undersøkelsen ble gjennomført slik at leseren får en komplett og detaljert forståelse av de funn analysen frembringer. Kommentarer deltakerne har gitt i undersøkelsen tas også inn i denne analysen, mens drøfting i lys av problemstilling og teori vil skje i eget drøftingskapittel. Svar på Likertskala er gitt fra 1 til 7.

Oppsummering av sentrale funn

Her presenteres sentrale funn i analysen. For detaljer se understående delkapitler.

De demografiske dataene viser at deltagerne må kunne ansees som eksperter da de både har betydelig erfaring (63% hadde mer enn 10 års erfaring) og kommer fra relativt store bedrifter (58% fra bedrifter over 100 ansatte). Ledere oppga generelt sett å ha mindre teoretisk kunnskap enn øvrige kategorier (i snitt 4.2 mot 4.5 for akademikere, 4.9 for konsulenter og 5.0 for andre).

Undersøkelsen finner at verktøy brukes markant mindre i det institusjonsbaserte perspektivet (4.4 i snitt) enn de andre perspektivene (4.9 i snitt). Samtidig oppgir en betydelig andel (19%) av deltagerne at de ikke har jobbet med strategi innen det institusjonsbasert perspektivet.

Selv om det er tydelig at verktøy blir brukt til mange ulike formål (*beslutning, kommunikasjon, prosess og analyse*) skiller beslutning som formål seg ut med et gjennomsnittlig svar på 5.1. Mer overraskende er det kanskje at verktøy gjennomgående blir vurderte som nyttige for alle de oppgitte formålene med laveste gjennomsnittlige score på 4.5, som fortsatt er relativt høyt.

Av verktøyene som blir presentert i studien er det stort sett få deltakere som mener at verktøy er feilplassert. Typisk oppgir 4 – 20 % av deltagerne dette, mens enkelte verktøy skiller seg ut (*Ansoff Matrix, McKinseys 7s Model, Blue and Red Ocean*) og da i særdeleshet *Abell's Framework* (50%), men dette oppgis også å være relativt ukjent (50%).

Videre ser vi at verktøyet *SWOT* skiller seg fra andre verktøy. *SWOT* vurderes både som svært sentralt (fikk score fra 56% og til 80% i de ulike perspektivene) og benyttes i alle de strategiske perspektivene.

Noe overraskende er det kanskje at *VRIO* som foreleses tidlig i forretningsstudier, viser seg å være relativt ukjent blant deltagerne (50%).

Når vi ba deltakerne vurdere hvilke egenskaper ved verktøyene som var viktig var det klart viktigste ved et verktøy at «det gjør at beslutninger blir best mulig» (5.6 i snitt), mens det ikke var spesielt viktig hvor anerkjent verktøyet var (4.0 i snitt). Deltakerne svarer mer ulikt når de bes vurdere hvorvidt det er viktig at verktøy er enkle i bruk (1.9 i standardavvik).

Bivariat analyse viser med tydelighet at teoretisk kunnskap er den faktoren som skiller deltakernes øvrige svar mest. De med høy teoretisk kunnskap vurderer i snitt ulike egenskaper med verktøy som vesentlig viktigere enn dem med lav teoretisk kunnskap, med unntak av egenskapen «enkelhet». I særlig grad anser de teoretisk sterke det som viktig at verktøyet gir «best» resultat (1.5 poeng forskjell fra gruppen med mindre teoretisk tyngde).

Av utsagn som respondenten tar stilling til er det tydelig at alle ser det som viktig å ha høy kompetanse for å få best resultat (4.3 i snitt). Men fra den bivariate analysen ser vi en tydelig forskjell mellom deltakerne med høy og lav teoretisk kunnskap. De med høy kompetanse vurderer generelt utsagnet som viktigere (4.9 i snitt) sammenlignet med de med lav kompetanse (3.7 i snitt).

Skillet mellom de med svak og sterkt teoretisk bakgrunn viser seg også i vurdering av hvilke formål verktøy benyttes for.

På tvers av ulike perspektiver ser man i tillegg at de med lang erfaring bruker verktøy vesentlig mer for analyse enn dem med mindre erfaring (5.2 mot 4.1 i snitt).

På tvers av ulike formål svarer de med lang erfaring at de bruker verktøy i større grad for det industribaserte perspektivet enn dem med mindre erfaring (5.2 mot 4.4 i snitt).

Tilsvarende sier ledere at de bruker verktøy for ulike formål mindre i det industribaserte perspektivet enn øvrige deltakere (3.8 mot 5.2 i snitt).

Av de øvrige utsagnene vurderer mange av deltakerne det både som mindre viktig at «*Strategiske verktøy må brukes før man har et strategisk mål, etterpå er det for seint*» (2.5 i snitt) og tilsvarende for utsagn om at «*Strategiske verktøy er egentlig bare en fin måte å pakke inn og selge et budskap på*» (2.5 i snitt).

Om datainnsamlingen

Av de 50 potensielle deltakerne som ble invitert inn i studien takket 35 ja til å delta. Antall deltakere i hver runde varierte, og ikke alle deltakerne besvarte alle tre rundene av undersøkelsen. Fra runde en til runde to ble det lagt til to nye deltakere slik at det fullstendige ekspertpanelet bestod av til sammen 26 deltagere, altså en svarprosent på 52%.

Endringene i svar fra runde en til runde to var minimale, noe som ikke er uventet gitt at deltakerne i runde to fikk opp sine svar fra runde en som de aktivt måtte revidere dersom de ville gjøre endringer i runde to. Ettersom endringene mellom rundene var svært små er ikke differansen analysert, og de kumulerte resultatene etter runde to er lagt til grunn for analysen.

Ettersom det i runde to også ble lagt til nye verktøy som følge av innspill i runde en vil resultater knyttet til disse verktøyene være basert på et mindre utvalg (12 stk.) en de øvrige resultatene (26 stk.).

I motsetning til runde en og to befattet runde tre seg kun med kvalitative spørsmål hvor 17 deltakere gav svar.

Tabell 6 Antall deltakere for de ulike rundene

Runde	Deltakere
1	24
2	12 (26 kumulativt fra runde 1 og 2)
3 (kvalitative spørsmål)	17

Om analysen

Analysen følger omtrent samme struktur som undersøkelsen, men innleder med en vurdering av deltakernes kontekst og demografiske data som i undersøkelsen var plassert sist. For hver av hoveddelene i undersøkelsen gjøres så en analyse av hver enkelt svarfordeling (univariat), samt at svarene sammenlignes ved bruk av gjennomsnitt og standardavvik. Deretter gjøres det en analyse hvor fordeling fra ulike demografiske grupper (se under) settes opp mot hverandre (bivariat).

Rent teknisk benytter studien kjente statistiske verktøy som gjennomsnitt, median, standardavvik og uavhengig t-test. For t-testen er p-verdi oppgitt for å vurdere sannsynlighet for at svarfordelingene faktisk er ulike.

Selve implementasjonen gjennomføres i Python⁷ med rammeverk som Pandas⁸ og Numpy⁹.

I tabeller og visualisering har det ikke vært praktisk å inkludere full beskrivelse av spørsmålene/kategoriene som deltagerne ble presentert. Vi har derfor valgt å benytte forkortede begreper i disse sammenhengene. Forkortelsene er beskrevet fortløpende gjennom analysen.

I tillegg til grafer og tabeller presentert i dette kapittelet inneholder vedlegg C en fullstendig oversikt over alle data som er behandlet. Dette inkluderer de kvalitative svarene fra deltakerne.

Alle sitater fra deltakere er markert med et tall som angir nummer til deltakeren og som kan finnes igjen i appendikset. Svar er satt inn verbatim, uten korrektur.

Gruppering for bivariate analyser

For de bivariate analysene sammenlignes ulike deltakergrupper opp mot hverandre. Siden studiens utvalg er relativt begrenset er det et poeng å lage noenlunde jevnbyrdige grupper slik at tallmaterialet kan sammenlignes best mulig fra et statistisk perspektiv. Aksene svarene vurderes langs er deltakernes rolle, teoretisk styrke, firmastørrelse og erfaring. I den bivariate analysene er deltakere som ikke oppgir nødvendige detaljer utelatt fra datagrunnlaget. Videre har vi valgt å bruke 0.1 i p-verdi som kriterium for reelle ulikheter. I mange studier er denne verdien satt til 0.01 eller 0.001. Men med et begrensede utvalg deltakere har vi måttet benyttet et mindre strengt kriterium en hva som er vanlig.

Gruppene kan sees i tabellen under:

Tabell 7 Oversikt over de ulike gruppene brukt i bivariat analyse

	Gruppe A	#A	Gruppe B	#B	Total
Rolle (ledere vs. andre)	Ledere	13	Konsulenter, Akademikere, Annet,	11	24
Teoretisk tyngde (lav vs. høy)	<= 4	12	> 4	12	24
Firmastørrelse (liten vs. stor)	<100 ansatte	10	>=100 ansatte	14	24
Erfaring (kort vs. lang)	<= 10år	9	>10 år	15	24

⁷ <https://www.python.org/>

⁸ <https://pandas.pydata.org/>

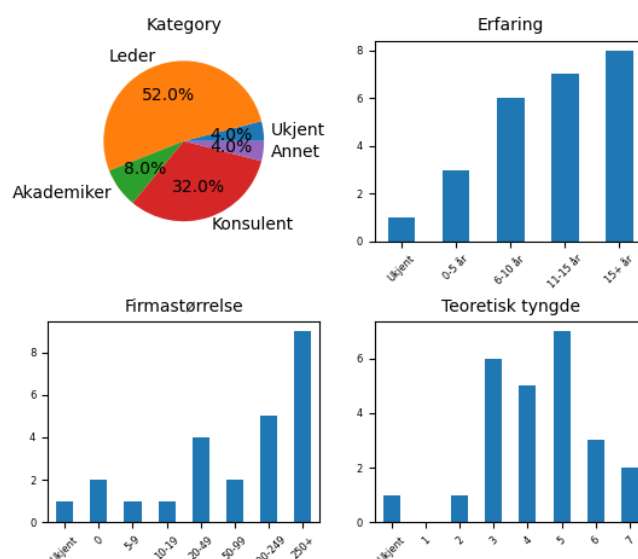
⁹ <https://numpy.org/>

Leseveiledning for bivariate analyser

I de bivariate analysene sammenlignes gruppe A med gruppe B innen en kategori. Snittverdi for begge gruppene blir deretter presentert i tillegg til p-verdi fra t-testen for å indikere hvorvidt forskjellen kan aneeses som signifikant. Dette presenteres typisk som «*gruppe A / gruppe B : P-Verdi*». Dersom gruppe A for eksempel svarer 4.2 i snitt og gruppe B i snitt svarer 5.2 og P-verdien er 0.13 vil det vises som: «4.2 / 5.2 : 0.13». Det er da 13% sannsynlighet for at gruppe A ikke mener noe annet enn gruppe B. Funn med lavere p-verdi enn 0.1 er markert i tabellen med uthevet farge.

Demografisk fordeling

Det fullstendige ekspertpanelet består av deltagere med betydelig erfaring innen strategi. Fordeling av deltakerne kan sees i illustrasjonene nedenfor.



Figur 9 Grafer over demografisk fordeling av deltakerne i undersøkelsen.

Erfaringsbakgrunn (rolle)

Deltakerne i undersøkelsen har ulik erfaringsbakgrunn som konsulent, akademiker, leder eller annet. Undersøkelsens deltakere fordeler seg som følger: *ledere* (52%) og *strategikonsulenter* (32%), mens (8%) var *akademikere*, (4%) *annet* og resterende *ukjent* (4% oppgav ikke erfaring). Kategorien *Annet* kan eksempelvis være deltakere med styreverv, strategier i linjeorganisasjon uten lederansvar eller andre konsulenter. Deltakere med *ukjent* rolle er utelatt fra bivariat analyser.

Erfaring

Deltagernes erfaring med strategiarbeid varierer mye, fra 0 til over 15 års erfaring. Brorparten av deltakerne (63%) oppgir at de har mer enn 10 års erfaring med strategisk arbeid og hele 1/3 av deltagerne oppgir å ha mer enn 15 års erfaring innen feltet.

Organisasjon (firmastørrelse)

Ekspertene i panelet ble bedt om å oppgi størrelsen på organisasjonen de jobbet i. Majoriteten (58%) av deltakerne kommer fra det som i norsk kontekst er betydelige bedrifter (over 100 ansatte).

Teoretisk tyngde

I motsetning til de øvrige kategoriseringene som kan sies å være objektive ber vi deltakerne gjøre en subjektiv vurdering av deres egen teoretiske tyngde på en skala fra en til syv. I et ekspertpanel med deltakere som besitter solid erfaring inne fagfeltet er det rimelig å anta at deltakerne har evne til å vurdere sin egen teoretiske erfaring. Deltakerne oppgir som helhet en snittverdi på 4.5 på en skala fra 1-7.

Når man ser bort fra *Akademikere* og gruppen *Annet* på grunn av små utvalg ser man at konsulenter oppgir å ha større teoretisk tyngde enn ledere.

Tabell 8 Sammenheng mellom teoretisk tyngde og rolle.

	Teoretisk tyngde	Antall
Leder	4.2	13
Akademiker	4.5	2
Konsulent (strategirelatert)	4.9	8
Annet	5.0	1

En annen tydelig, og forventet, korrelasjon ser vi mellom erfaring inn strategi og egenvurdering av teoretisk kunnskap.

Tabell 9 Sammenheng mellom teoretisk tyngde og erfaring.

	Teoretisk tyngde	Antall
0-5 år	4.0	3
6-10 år	4.2	6
11-15 år	4.6	7
Lengre enn 15 år	4.8	8

Funn for de ulike perspektivene

Hvilke formål benyttes verktøy til

For hvert perspektiv blir deltakeren utfordret på «For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?». De aktuelle formålene som vurderes er; Beslutningsgrunnlag (å gjøre strategiske valg), Prosessverktøy (involvere andre i strategiarbeidet), Kommunikasjonsverktøy (kommunisere strategien til andre) og Analyseverktøy (generere hypoteser og finne strategiske muligheter).

Vurderingene blir gitt på en skala fra 1 (i svært liten grad) – 7 (i svært høy grad), med mulighet for ikke å svare dersom man ikke hadde brukt verktøy i denne konteksten.

Under (tabell 10) ser vi prosentvis andel av deltakerne som mente de ikke hadde godt nok grunnlag for å gi en vurdering gitt et bestemt perspektiv og kontekst. Som vi ser av oversikten, er snittprosenten for institusjonsbasert og produktbasert relativt høye og kan indikere hva strategiekspertene er minst erfarne med. Det er altså de mest tradisjonelle perspektivene som utpeker seg, industribasert og ressursbasert. Dette stemmer også godt overens med flere av kommentarene deltagerne gav. Se kommentar i forbindelse med institusjonsbasert perspektiv (deltaker 1, 3, 7, 12).

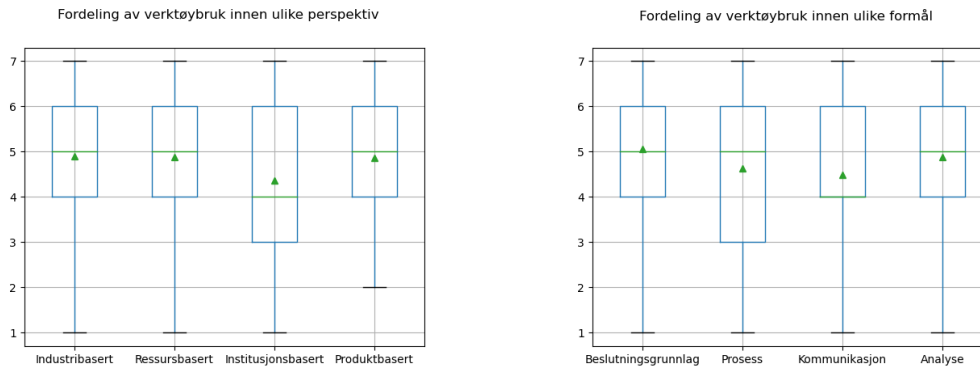
«Særdeles lite arbeid med makro/samfunns analyse.» (7)

Tabell 10 Andel deltakere som ikke hadde brukt verktøyet i gitt kontekst av formål og perspektiv.

Formål/Perspektiv	Beslutninger	Prosess	Kommunikasjon	Analyse	Snitt
Industri	4.0%	4.0%	4.0%	8.0%	5.0%
Ressurs	8.0%	8.0%	12.0%	16.0%	11.0%
Institusjon	16.0%	16.0%	16.0%	28.0%	19.0%
Produkt	16.7%	16.7%	16.7%	20.8%	17.7%

Svarene fra deltakerne om hvilke formål verktøy har blitt benyttet til er analysert langs to akser; formål og perspektiv. I tillegg til å si noe om hvordan formålsbruk varierer med perspektiv kan vi også si noe om hvordan perspektiv korrelerer med formålsbruk på et overordnet nivå. Svarfordeling fra deltagerne kan sees i boks-plottet i figur 10 (for forklaring av boks-plott se vedlegg D) og et tilsvarende plott hvor svar fra hvert perspektiv er sammenlignet med hverandre, altså fordeling basert på hvilket formål de benytter verktøy til uavhengig av perspektiv. Til høyre og i bunnen av tabell 11 ser vi de aggregerte verdiene for hver av aksene perspektiv og formål. På generell basis er det tydelig at deltagerne i stor grad

var enig om at verktøy var nyttige for hvert av de ulike områdene, stort sett med et snittresultat over 4.5 for samtlige kategorier. Unntaket ser vi for institusjonsbasert perspektiv, hvor vi også ser det klart høyeste standardavviket.



Figur 10 Boksplokk for fordeling etter perspektiv og formål.

Ved å gå nærmere inn i tallene ser man hvordan fordelingen ser ut for hver enkelt kombinasjon av perspektiv og formål (tabell 11). Grafen er fargekodet slik at høy snittverdi gir grønn farge mens lav snittverdi gir rød farge. Lavt standardavvik gir grønn farge, mens høyt standardavvik rød farge. En mer detaljert fremstilling av resultatene for de ulike kombinasjonene kan sees i boks-plott i vedlegg B hvor svarfordelingen kommer tydeligere frem.

Tabell 11 Analyse av sammenheng mellom strategisk perspektiv og verktøyets formål.

Perspektiv	Industri		Ressurs		Institusjon		Produkt		Aggregert	
Formål	snitt	std	snitt	std	snitt	std	snitt	std	snitt	std
Beslutning	5.4	1.2	5	1.7	4.6	2	5.2	1.4	5.1	1.6
Prosess	4.7	1.6	5	1.5	4.2	2	4.6	1.4	4.6	1.7
Kommunikasjon	4.8	1.4	4.5	1.4	4	1.7	4.5	1.4	4.5	1.5
Analyse	4.7	1.7	5	1.6	4.7	2	5.1	1.6	4.9	1.7
Aggregert	4.9	1.5	4.9	1.5	4.4	1.9	4.9	1.5	4.8	1.6

Bivariat analyse

Studien analyserer også deltakernes svar opp mot de demografiske inndelingene (tabell 7). For denne analysen settes aggregerte svar for perspektiv og formål opp mot hver gruppering. I tabell 12 vises variasjon opp mot perspektiv og i tabell 13 vises variasjon opp mot formål.

Teoretisk kunnskap bidrar til signifikant høyere vurdering av egen verktøybruk innen industribasert (5.4 mot 4.4) og institusjonsbaserte perspektiver (5.1 mot 3.6). For det andre ser vi at ledere vurderer egen verktøybruk innen institusjonsbasert perspektiv betydelig lavere

enn (3.8) enn øvrige deltakere (5.2). For det tredje ser vi at deltakerne med lang erfaring med strategiarbeid også vurderer egen verktøybruk høyere enn dem med kortere erfaring (5.2 mot 4.4) innen det industribaserte perspektivet.

Av tabell 13 ser vi at deltakerne som vurderer seg som teoretisk tunge (5.6 mot 3.9) og/eller erfarne (5.2 mot 4.1) jevnt over bruker verktøy i større grad for analyseformål. Vi ser også at deltakere som vurderer seg som teoretisk tunge også benytter verktøy i større grad enn andre for beslutningsformål (5.6 mot 4.6).

Alle grupper ligger imidlertid i snitt i over midtverdien på alle perspektiver og formål.

Tabell 12 Bivariat analyse mellom demografiske grupper og samlet vurdering av verktøybruk i ulike strategiske perspektivene aggregert for samtlige formål.

	Rolle [ledere/andre:pverdi]	Teoretisk tyngde [lav/høy:pverdi]	Firmastørrelse [liten/stor:pverdi]	Erfaring [kort/lang:pverdi]
Industribasert	4.8 / 5.0 : 0.65	4.4 / 5.4 : 0.02	4.6 / 5.1 : 0.26	4.4 / 5.2 : 0.08
Ressursbasert	4.7 / 5.0 : 0.55	4.5 / 5.2 : 0.21	4.6 / 4.9 : 0.61	4.7 / 4.9 : 0.79
Institusjonsbasert	3.8 / 5.2 : 0.07	3.6 / 5.1 : 0.06	4.0 / 4.7 : 0.36	3.8 / 4.8 : 0.25
Produktbasert	4.8 / 4.9 : 0.82	4.7 / 4.9 : 0.75	4.6 / 5.0 : 0.45	4.6 / 5.0 : 0.57

Tabell 13 Bivariat analyse mellom demografiske grupper og samlet vurdering av verktøybruk for ulike formål aggregert for samtlige strategiske perspektiv.

	Rolle [ledere/andre:pverdi]	Teoretisk tyngde [lav/høy:pverdi]	Firmastørrelse [liten/stor:pverdi]	Erfaring [kort/lang:pverdi]
Beslutningsgrunnlag	4.8 / 5.5 : 0.20	4.6 / 5.6 : 0.06	4.8 / 5.3 : 0.40	4.9 / 5.3 : 0.48
Prosess	4.5 / 5.0 : 0.43	4.6 / 4.8 : 0.69	4.4 / 4.9 : 0.36	4.4 / 4.9 : 0.35
Kommunikasjon	4.7 / 4.4 : 0.61	4.6 / 4.5 : 0.82	4.4 / 4.7 : 0.57	4.5 / 4.6 : 0.82
Analyse	4.4 / 5.3 : 0.16	3.9 / 5.6 : 0.00	4.2 / 5.2 : 0.13	4.1 / 5.2 : 0.10

Industribasert perspektiv

Som vi ser i kolonnen for det industribaserte perspektivet i tabell 11 er deltagerne ganske samstemte (lavt standardavvik, 1.5 og høy snittverdi på 4.9) hva gjelder hvilke og i hvilken grad verktøy benyttes til gitte formål. Av de ulike formålene verktøy blir brukt til i denne sammenhengen utpeker beslutningsgrunnlag seg med et snitt på 5.4 poeng. Men også for de andre formålene ser verktøy ut til å bli benyttet i utstrakt grad.

Ut fra kommentarene er det tydelig at verktøy i dette perspektivet gjerne blir brukt sammen med «harde» fakta, tallgrunnlag og mer spesifikke analyser slik som konkurrentanalyse, regnskapstall, finansielle analyser og uthenting av data fra offentlige registre. Kommentarer som understøtter dette ser man i svar fra deltaker 3, 5 og 6.

«Vi overvåker konkurrentene på sosiale medier, web og gjennom sammenligninger av regnskapstall og antall årsverk i offentlige registre» (5)

Ressursbasert perspektiv

Vi ser her på kolonnen for det ressursbaserte perspektivet i tabell 11. Her er deltagerne ganske samstemte (lavt standardavvik, 1.5) og med et høyt snitt på 4.9. Formålet kommunikasjon skilte seg noe ut ved å bli vurdert lavere (4.5 i snitt) enn de øvrige formålene som alle ble vurdert høyt til 5.0 i snitt.

Et interessant funn fra tabell 12 er at det ser ut som om det ikke er noen signifikant sammenheng mellom noen av de demografiske gruppene og når det gjelder bruk av verktøy i dette perspektivet.

Ut fra kommentarene kan det også se ut som om «common sense» ofte benyttes og at det er mindre behov for detaljerte analyser. Se kommentarer fra deltaker 1, 3 og 6.

«Når vi vet hvor vi er, og hva vi skal, trenger vi systemer og folk for å komme dit. Da finner vi ut av hva vi må bygge, og hva vi må ansette, og så gjør vi det» (3)

Institusjonsbasert perspektiv

I tabell 11 ser vi at standardavviket for det institusjonsbaserte perspektivet er på 1.9. I hvilken grad og til hvilket formål verktøy benyttes er det altså delte meninger om. Verktøy er brukt i mindre grad enn øvrige perspektiver (4.4 i snitt sammenlignet med de andre på 4.9). Dette ser ut til å gjelde samtlige formål som verktøy benyttes til, men kommunikasjon som formål peker seg ut hvor det er stor enighet om at verktøy relativt sett er mindre nyttig for kommunikasjon (4.0 i snitt verdi og 1.7 i standardavvik).

I tillegg til formål for dette perspektivet vurderes markant lavere er dette også det perspektivet hvor størst andel ikke har erfaring fra (19%).

Dette perspektivet benyttes i minst grad benyttes av deltagerne. Dette reflekteres i kommentarene gitt av deltaker 1, 3, 7 og 12.

«Vi jobber i svært liten grad med makro / samfunnsanalyse» (3)

Produktbasert perspektiv

Fra tabell 11 ser vi at i hvilken grad og til hvilke formål verktøy benyttes i det produktbaserte perspektivet er ganske sammenfallende med det industribaserte og det ressursbaserte perspektivet (4.9 i snitt og 1.5 i standardavvik). For det produktbasert perspektivet er det

tydelig at beslutning (5.2 i snitt) og analyse (5.1 i snitt) er de viktigste formålene ved bruk av verktøy. Overordnet ser vi at det er tydelig at ikke like mange eksperter har erfaring med bruk av verktøy i dette perspektivet (17.7 %).

Et interessant funn er derimot at det ser ut som om det ikke er noen signifikant sammenheng mellom noen av de demografiske gruppene og når det gjelder bruk av verktøy i dette perspektivet.

En av kommentarene kan indikere at arbeid med produktbasert strategi oppleves som noe underordnet og som nettopp derfor ikke alle strategiekspert er involvert i.

Oppfatter fokuset på utvikling av tjenester mer som en løpende aktivitet enn en strategisk hovedaktivitet, men likevel med noen tydelige grunnleggende strategiske veivalg (6)

Popularitet for ulike strategiverktøy gitt ulike perspektiver

For hvert av de ulike perspektivene vurderer deltakerne aktuelle strategiverktøy etter følgende inndeling; sentrale, perifere, ukjente, eller som uaktuelle for nevnte perspektiv. Listen over aktuelle verktøy var på forhånd plukket ut for å være relevant for det aktuelle perspektivet.

To av verktøyene (*Blue and Read Ocean* og *Doblin*) ble foreslått av deltakerne i første runde av undersøkelsen og ble lagt til i andre del. Siden antall besvarelser i andre runde var lavere enn i første runde vil svarene knyttet til disse verktøyene dermed ha mindre statistisk tyngde enn de øvrige.

I svarene fra deltakerne var det tydelig at verktøy stort sett var allment kjent ($\geq 80\%$ kjenner til), dette kan sees i tabellen under. For de videre analysene for hvordan hvert enkelt verktøy blir brukt er alle deltakere som ikke kjente til det respektive verktøyet tatt ut.

Tabell 14 Oversikt over hvor kjente ulike verktøy er blant eksperter.

Kjente verktøy (≥80%)	Kjent	Ukjent	Mindre kjente verktøy (<80%)	Kjent	Ukjent
SWOT	100.0%	0.0 %	BCG matrix	73.9%	26.1%
Porters 5 Forces	100.0%	0.0 %	Strategy Map	69.6%	30.4%
Business Model Canvas	92.0%	8.0%	McKinseys 7s Model	56.5%	43.5%
Strategy Canvas	90.0%	10.0%	Business Ecosystems	52.4%	47.6%
Design Thinking	86.4%	13.6%	Strategy Diamond	52.4%	47.6%
Scenario Analyse	86.4%	13.6%	System Thinking	50.0%	50.0%
Core Competencies	82.6%	17.4%	Value Network Analysis	50.0%	50.0%
PESTEL	82.6%	17.4%	VRIO	50.0%	50.0%
Blue and Red Ocean	81.8%	18.2%	Ansoff Matrix	41.7%	58.3%
Value Proposition Canvas	80.0%	20.0%	Dynamic Capabilities	38.1%	61.9%
			Doblin	36.4%	63.6%
			McGraths Portfolio	27.3%	72.7%
			Abell's Framework	20.0%	80.0%

Et mål på om våre valg og kategorisering av verktøy var riktige kan tallfestes gjennom å se på hvor mange deltakere som oppgav at verktøyet ikke var relevant for den gitte kategorien. De verktøyene som mer enn 20% av deltakerne ikke mente tilhørte oppgitt kategori er uthevet i rødt i tabellen under.

Tabell 15 Verktøy som deltakere mente at ikke tilhørte oppgitt kategori.

Industribasert	Ressursbasert	Institusjonsbasert	Produktbasert
Ansoff Matrix (25.0%)	McKinseys 7s Model (23.1%)	System Thinking (18.2%)	Abell's Framework (50.0%)
Business Ecosystems (18.2%)	Dynamic Capabilities (12.5%)	PESTEL (15.8%)	Blue and Red Ocean (22.2%)
BCG matrix (17.6%)	Business Model Canvas (12.0%)	Scenario Analyse (15.8%)	SWOT (17.4%)
Value Network Analysis (8.3%)	Value Network Analysis (9.1%)	SWOT (8.7%)	Ansoff Matrix (14.3%)
SWOT (8.0%)	SWOT (8.0%)		Business Model Canvas (9.5%)
Porters 5 Forces (4.0%)			Strategy Diamond (9.1%)
			Strategy Canvas (5.6%)

Flere av disse verktøyene var også vurdert som relativt ukjente (*Ansoff Matrix*, *Abell's Framework*). Dette indikerer at de utvalgte verktøyene var relativt godt plassert med tanke på strategisk perspektiv. Tilsvarende er det nærliggende å slutte at listen heller ikke inneholder store mangler ettersom deltakerne i få tilfeller har foreslått andre verktøy.

Enkelte av verktøyene er oppført i flere kategorier (*SWOT*, *Ansoff Matrix* og *Business Model Canvas*).

I tabellen under ser vi hvilke verktøy over 50% av deltakerne ser som sentrale.

Tabell 16 Verktøy som deltakere vurderte som sentrale.

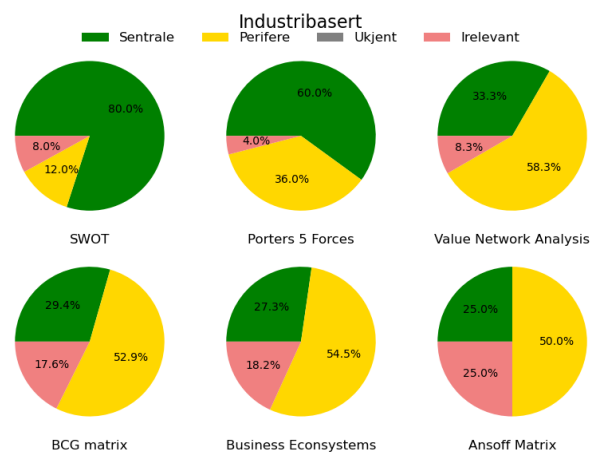
Industribasert	Ressursbasert	Institusjonsbasert	Produktbasert
SWOT (80.0%)	SWOT (68.0%)	Scenario Analyse (57.9%)	Design Thinking (73.7%)
Porters 5 Forces (60.0%)	VRIO (63.6%)	SWOT (56.5%)	Value Proposition Canvas (68.8%)
Value Network Analysis (33.3%)	Core Competencies (63.2%)	PESTEL (47.4%)	SWOT (56.5%)
BCG matrix (29.4%)	Strategy Map (62.5%)	System Thinking (27.3%)	Strategy Canvas (55.6%)
Business Ecosystems (27.3%)	Dynamic Capabilities (50.0%)		Blue and Red Ocean (55.6%)
Ansoff Matrix (25.0%)	Business Model Canvas (40.0%)		Business Model Canvas (52.4%)
	Value Network Analysis (36.4%)		Doblin (50.0%)
	McKinseys 7s Model (15.4%)		Strategy Diamond (36.4%)
			McGraths Portfolio (33.3%)
			Ansoff Matrix (28.6%)

Industribasert perspektiv

For det industribaserte perspektivet ser vi at to verktøy skiller seg ut; *SWOT* og *Porters 5 Forces* vurderes som sentrale verktøy av over 60 prosent av deltagerne. De øvrige verktøyene har alle noe utbredelse, men vurderes gjennomgående som perifere eller feilplassert. De to mest sentrale verktøyene er begge ganske generelle og enkle å ta i bruk.

Ut fra kommentarene fra deltakerne ser man at mange vurderer *SWOT* som et enkelt og overordnet verktøy som både setter i gang og samler trådene i strategiarbeidet. En av deltakerne uttrykkere dette på følgende måte:

«*SWOT fungerer ofte veldig bra som en inngang for å sette det rette tankesettet, og så kan man bruke mer raffinerte modeller/verktøy etter hvert*» (16)



Figur 11 Kakediagram over verktøybruk i det industribaserte perspektivet.

Ressursbasert perspektiv

For det ressursbaserte perspektivet er det et relativt stort spekter av verktøy som er i bruk. Flere av verktøyene har også mye til felles, slik som kommenteres av en deltaker i studien:

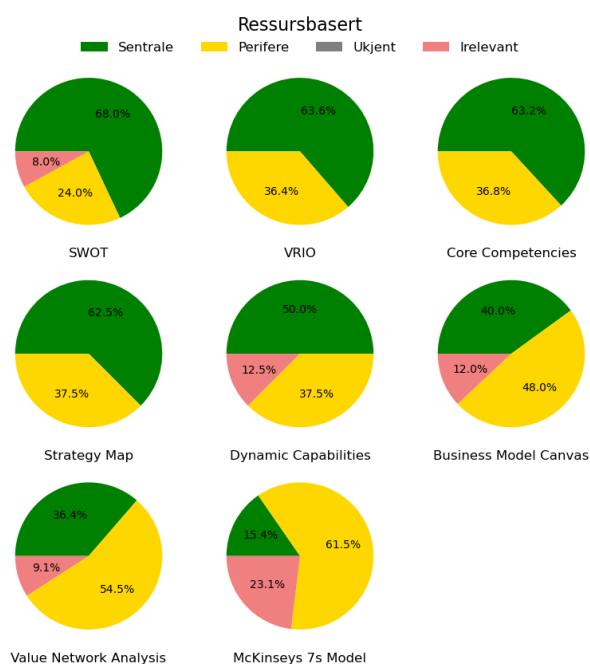
“I consider VRIO, Core competencies and DC to be built on highly related ideas” (9)

Også her ser man at velkjente generelle verktøy har høy popularitet (*SWOT*, *Core Competencies*) sammen med både *VRIO* og *Strategy Map*. Svært mange svarer at de er ukjent med *VRIO* (50%), mens blant deltakerne som kjenner *VRIO* ser man at det oppleves sentralt.

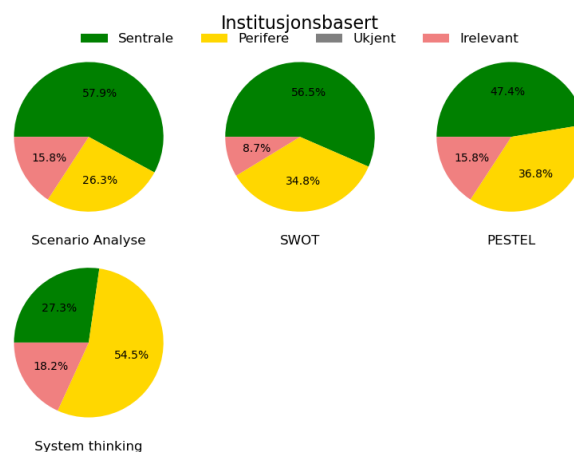
Institusjonsbasert perspektiv

For det institusjonsbaserte perspektivet er utvalget av verktøy relativt lite, noe som kan ha sammenheng med at perspektivet ser på virksomheten i en større kontekst av samfunn, normer og regler som er vanskelig å forenkle. Til tross for å være definerende for kategorien svarer over halvparten av deltakerne at *PESTEL* er enten irrelevant eller perifert. Noe av årsaken kan muligens være at få deltakere jobber strategisk med dette perspektivet, noe vi kan finne igjen i kommentarene (3, 7, 12).

«Vi jobber i svært liten grad med makro / samfunnsanalyse. Vi tar rammevilkår som eksogene faktorer, og i den grad det dekkes, holder det med en SWOT» (3)



Figur 12 Kakediagram over verktøybruk i det ressursbaserte perspektivet.



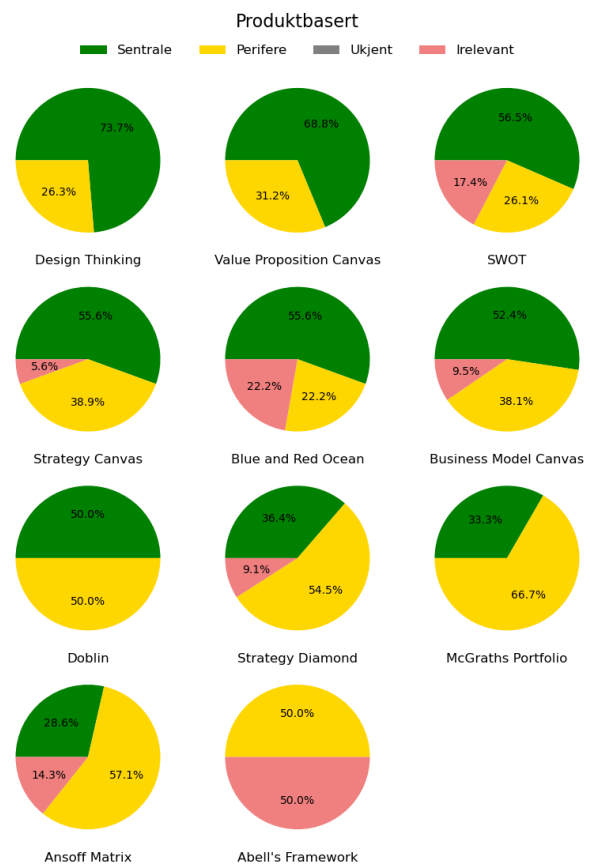
Figur 13 Kakediagram over verktøybruk i det institusjonsbaserte perspektivet.

Produktbasert perspektiv

Det produktbaserte perspektivet preges av et stort spekter av verktøy og velge mellom, og hvor relativt mange av disse ble ansett som sentrale. For hele 6 av verktøyene mente over halvparten av deltagerne at verktøyet er sentralt. En mulig forklaring er at flere verktøy som *Business Model Canvas* og *Value Proposition Canvas* henger sammen.

Det produktbaserte perspektivet er den kategorien hvor *SWOT* ansees som minst sentralt, og hvor en betydelig andel av deltagerne (17.4%) vurderer *SWOT* som irrelevant.

Som tidligere nevnt ble *Blue and Red Ocean* og *Doblin* lagt til dette perspektivet i runde 2 på bakgrunn av deltakernes tilbakemelding (3, 12, 16 og 25).



Figur 14 Kakediagram over verktøybruk i det produktbaserte perspektivet.

For øvrig indikerer to av kommentarene (3 og 12) at kundeundersøkelser gjerne er sentralt i arbeid med strategi under det produktbaserte perspektivet. Som nevnt i teorikapittelet er denne typen analyser bevisst utelatt fra listen over strategiverktøy.

«Vi bruker svært mye kundeundersøkelser i arbeidet, uten at jeg finner det noe sted her» (3)

Begrunnelse for valg av verktøy

I neste del av undersøkelsen bes deltakerne svare på var som er viktig ved valg av verktøy generelt: «Hva opplever du er viktig ved valg av strategiverktøy?», med følgende utbrodering «Uavhengig av de ulike strategiske perspektivene, hva opplever du er viktig ved valg av strategiverktøy? Du bes vurdere hver enkelt påstand isolert. Du kan med andre ord gi full score på alle kategoriene dersom ønskelig.»

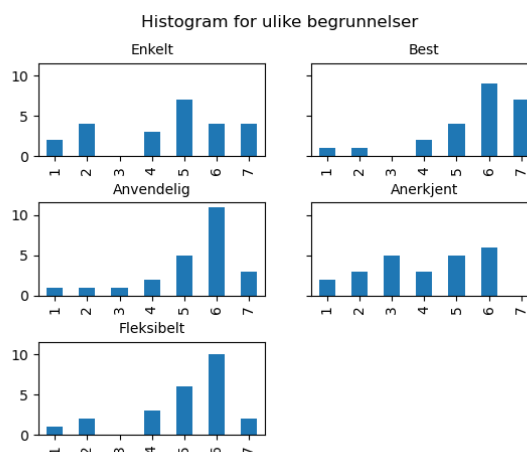
De ulike aspektene deltakerne bes vurdere fremkommer i tabellen under som av plasshensyn gis en forkortelse som benyttes i analysen videre.

Tabell 17 Hva er viktig ved valg av verktøy? En oversikt over spørsmål med forkortelser.

Forkortelse	Beskrivelse i undersøkelsen
Enkelt	Verktøyet krever lite forkunnskap og er enkelt å benytte (onboarding)
Best	Verktøyet gjør at beslutninger blir best mulig
Anvendelig	Verktøyet kan brukes i flere ledd av strategiprosessen (formulering, valg, involvering og kommunikasjon)
Anerkjent	Verktøyet er anerkjent / mye brukt
Fleksibelt	Verktøyet er fleksibelt og kan tilpasses kontekst (ulike bransjer, målgruppe, områder etc.)

Figur 15 viser fordelingen av deltakernes svar og tabell 18 viser snitt og standardavvik for hvert av aspektene.

Resultatene viser at den helt klart viktigste egenskapen ved verktøy er at de gir best resultater (5.6 i snitt), mens hvor anerkjent verktøyet er vurderes av deltakerne som mindre viktig (4.0 i snitt). Disse to kategoriene har også det laveste standardavviket, altså er det stort samsvar



Figur 15 Hva er viktig ved valg av verktøy?

der deltakerne imellom. Spørsmålet om hvorvidt det er viktig at verktøy er enkelt å benytte (krevde lite forkunnskap) delte derimot gruppen tydelig. Flere av kommentarene understøtter at enkelhet er viktig (deltaker 2, 7, 12 og 16) mens det ikke er kommentert rundt det motsatte.

«Derfor er f. eks. enkelhet viktigere enn at beslutningene blir "exactly right". Kan kan alltid justere kursen underveis» (2)

Tabell 18 Gjennomsnitt og standardavvik for hva som er viktig ved valg av verktøy samt bivariat analyse for ulike demografiske grupper.

	Rolle [ledere/andre:pverdi]	Teoretisk tyngde [lav/høy:pverdi]	Firmestørrelse [liten/stor:pverdi]	Erfaring [kort/lang:pverdi]	Snitt	Std
Enkelt	4.8 / 4.3 : 0.54	4.8 / 4.2 : 0.47	4.8 / 4.4 : 0.59	4.4 / 4.6 : 0.85	4.5	1.9
Best	5.2 / 6.0 : 0.24	4.8 / 6.3 : 0.01	5.3 / 5.8 : 0.46	5.1 / 5.9 : 0.26	5.6	1.6
Anvendelig	5.0 / 5.5 : 0.39	4.9 / 5.6 : 0.29	5.3 / 5.2 : 0.89	5.6 / 5.1 : 0.46	5.2	1.5
Anerkjent	4.0 / 4.0 : 1.00	3.4 / 4.6 : 0.09	3.7 / 4.2 : 0.47	3.8 / 4.1 : 0.62	4.0	1.7
Fleksibelt	4.8 / 5.3 : 0.51	4.4 / 5.7 : 0.04	4.7 / 5.3 : 0.37	4.1 / 5.6 : 0.02	5.0	1.5

Bivariat analyse

Det er gjennomført bivariante analyser av de samme dataene og benyttet student T-test for å sammenligne gruppene opp mot hverandre for å vurdere hvorvidt det er en signifikant

forskjell i tallmaterialet. I tabell 11 ses snittverdier for gruppene som er satt opp mot hverandre og resultatet av t-testen er uthevet med farge basert på resultatet av t-testens signifikans (lav verdi betyr større sikkerhet for at gruppene er ulike).

Den mest signifikante differensierende faktoren er hvor teoretisk sterke deltakerne vurderte seg. Den teoretisk sterke gruppen vurderer jevnt over faktorene (best, anvendelig, anerkjent og fleksibelt) som viktigere enn andre, med unntak av enkelhet). Denne gruppen er særlig tydelig på at verktøy må gi et godt resultat (6.3 i snitt). Dette er for øvrig den faktoren som generelt sett skiller mest mellom alle gruppene (laveste verdi 4.8, høyeste 6.3)

Det fremkommer også at deltakere med lengre erfaring vurderer verktøyenes fleksibilitet som viktigere enn andre. Jo mer erfaring deltakerne har dess viktigere er det at verktøyet er fleksibelt i bruk.

I vedlegg B kan resultatene sees som boks-plot som illustrerer hvordan fordelingen for hver gruppering er.

Utsagn om verktøybruk

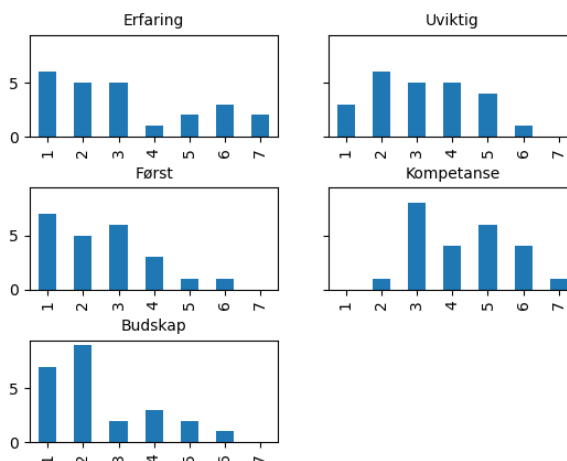
I siste del av den kvantitative undersøkelsen bes deltagerne om å ta stilling til flere utsagn om bruk av strategiverktøy. Deltagerne rangerer utsagn på en skale fra 1 (i liten grad) til 7 (i stor grad). Utsagnene er bevisst laget for å polarisere slik at skalaen får reelle ytterpunkter og nyanser.

Tabellen under viser undersøkelsens utsagn og forkortelse som benyttes i analysen videre.

Tabell 19 Utsagn om verktøybruk. En oversikt over spørsmål med forkortelser.

Forkortelse	Beskrivelse i undersøkelsen
Erfaring	For en erfaren leder er strategiske verktøy lite viktige
Uviktig	Sammenlignet med andre faktorer er strategiske verktøy uviktige for å oppnå et godt strategisk resultat
Først	Strategiske verktøy må brukes før man har et strategisk mål, etterpå er det for seint
Kompetanse	Strategiske verktøy krever høy metodisk kompetanse for å gi god effekt
Budskap	Strategiske verktøy er egentlig bare en fin måte å pakke inn og selge et budskap på

En liten andel av deltagerne svarer ikke på spørsmålene, og er utelatt fra tallmaterialet. I figur 16 vises svarfordelingen for hvert av utsagnene og i tabell 20 presenteres snittverdi og standardavvik.



Figur 16 Fordeling av svar for ulike utsagn vedrørende verktøybruk.

Det fremkommer at metodisk kompetanse (4.3 i snitt), budskap (2.5 i snitt) og først (2.5) skille seg ut i hver retning.

Tabell 20 Gjennomsnitt og standardavvik for ulike utsagn samt bivariat analyse for ulike demografiske grupper.

	Rolle [ledere/andre:pverdi]	Teoretisk tyngde [lav/høy:pverdi]	Firmestørrelse [liten/stor:pverdi]	Erfaring [kort/lang:pverdi]	Snitt	Std
Erfaring	2.8 / 3.7 : 0.26	3.2 / 3.2 : 0.92	3.1 / 3.3 : 0.83	2.9 / 3.4 : 0.56	3.2	2.0
Uviktig	3.0 / 3.4 : 0.55	3.3 / 3.0 : 0.58	3.0 / 3.3 : 0.64	3.3 / 3.1 : 0.67	3.2	1.4
Først	2.8 / 2.2 : 0.35	2.5 / 2.5 : 0.94	2.2 / 2.8 : 0.35	2.0 / 2.8 : 0.20	2.5	1.4
Kompetanse	4.2 / 4.5 : 0.59	3.7 / 4.9 : 0.02	4.2 / 4.4 : 0.78	4.1 / 4.4 : 0.62	4.3	1.3
Budskap	2.6 / 2.3 : 0.58	2.7 / 2.2 : 0.50	2.6 / 2.4 : 0.70	2.1 / 2.7 : 0.38	2.5	1.5

Erfaring

For dette utsagnet er standardavviket relativt høyt (2.0), noe som også er tydelig når man ser på svarfordelingen. Som enkelte deltakere kommenterte var spørsmålsformuleringen noe komplisert som kan ha påvirket resultatet.

«Dobbel nektelse i påstand og spørsmål, gjør det litt vrient å plassere boksen» (3)

Men samtidig fremkommer det av kommentarene at deltakere har ganske ulikt syn på verktøy:

«Strategiske verktøy og rammeverk vil være nyttig nesten uavhengig av hvor erfaren lederen er, strategi involvere flere enn leder, eks. ledergruppe, mellomledere, og til syvende og sist hele organisasjonen. Da er hjelpemidler for prosess, involvering, kommunikasjon og oppfølging av stor verdi» (24)

«Verktøyet er ikke det viktigste. Det viktigste er ledelsens evne til å kommunisere strategisk retning og legge til rette for at medarbeidere kan sette sitt arbeid i denne konteksten» (12)

«En leder som hevder dette utviser liten kunnskap og styrken i bruk av gode verktøy» (6)

Uviktig

Resultatfordelingen for «uviktig» er relativt jevn, men hovedvekt i nedre del. Deltakerne heller med andre ord i retning av at dette utsagnet ikke er riktig, og at strategiverktøy dermed er viktig for å oppnå et godt strategisk resultat. Kommentarene viser ulike måter å tenke på strategiverktøy.

Verktøy er best for å fasilitere strategiprosesser:

«Strukturert tilnærming kan fasilitere en god strategi prosess» (21)

Verktøy er viktig fordi resultatet blir bedre:

«Har jobbet inn mot bransjer der man har styrt virksomheten mye på magefølelse. I arbeid med ny strategi ble flere av verktøyene som er referert til i denne undersøkelsen brukt, og det åpner for helt andre perspektiver og spørsmål og vi fikk et mye bedre resultat enn uten» (16)

Annen analyse og kunnskap er viktigere og at verktøy er et supplement:

«Erfaring og bransjekunnskap kan oppveie for mye analyse. I det lange løp viser det seg at det som var suksess den ene dagen ikke var det beste valget rundt neste sving. Kontinuerlig overvåkning og analyse for å gjøre de rette strategiske valgene er avgjørende for overlevelse på lang sikt» (2)

«Det kan være fint å lene seg på noen utvalgte strategiske verktøy, men det bør ikke få ta overhånd eller benyttes ukritisk. Common sense og fokus på relevant output er viktigst for et godt resultat» (1)

Først

Deltakerne er tydelig uenige i at strategiverktøy må brukes før man har et strategisk mål (2.5 i snitt), noe som understrekes ved lavt standardavvik. Kommentarene peker mot at strategi ikke er noe som «er ferdig», men som stadig er i endring, og i enkelte bransjer ganske store endringer. Videre pekes det mot at strategiformulering kan peke mot både det helt overordnede, men også konkretisering og operasjonalisering.

«Det er optimalt å bruke det før og under en prosess, men det er aldri for sent - strategi er dynamisk, spesielt slik verden ser ut nå og hvor raskt ting endrer seg» (24)

«For min del kommer mål og retning først, og deretter kan et verktøy bidra til å sette det i kontekst. Endringer skjer raskt og man har ikke alltid mulighet til å jobbe seg gjennom verktøy først. Det er også behov for mer fleksibilitet og en agil tilnærming til strategien da omgivelsene er i store endringer (f. eks. gjennom covid perioden)» (12)

Kompetanse

Fra utsagnene er det tydelig at høy metodisk kompetanse generelt ble vurdert som et viktig kriterium for å lykkes i bruk av strategiverktøy (4.3 i snitt) og svaret har også lavest standardavvik. Blant kommentarene pekes det på at metodisk kompetanse er viktig for ikke å gjøre feilvurderinger.

«Feil verktøy i feil hender kan være skjebnesvangert. Selv en enkel SWOT-analyse, som nok de fleste ledere mener de håndterer greit, kan føre en på feil vei, dersom denne ikke håndteres rett. Strategisk analyse, f.eks. SWOT - analyser som blir gjennomført hver dag i mange bedrifter, kan bli basert på myter dersom man ikke verifiserer nåsituasjonene. F.eks. når en bedrift definerer en styrke, så spør jeg: Kan dere verifisere at dere er sterkere enn konkurrentene deres på dette området. Da er veldig ofte svaret; NEI. Da vet man heller ikke om det er en styrke» (2)

«Ja, personer uten erfaring i å bruke slike verktøy vil risikere å bruke de feil eller å ikke få tilstrekkelig effekt. Viktig å anerkjenne kompetanse knyttet til fasilitering av strategiske prosesser» (6)

Budskap

Deltakerne svarer samstemt at de er uenige i påstanden om at «Strategiske verktøy er egentlig bare en fin måte å pakke inn og selge et budskap på» (2.5 i snitt og (1.5 i standardavvik).

Dette underbygges også av kommentarene:

«Litt uenig, det kan selvsagt være en ok måte å pakke inn budskap på i en form som er kjent, men bør brukes mer dyptgående om det skal ha reel verdi» (1)

«Nei, uten noen verktøy bli ofte både analysen og strategiformuleringene for "lettvinne" og intuitive- og i verste fall helt feil» (6)

Bivariat analyse

På samme måte som tidligere analyseres svarene knyttet til hvilke faktorer som oppleves viktige ved strategiske verktøy mellom ulike demografiske grupperinger. Analysen viser at hvordan deltakerne svarer i stor grad er uavhengig deltakernes demografiske plassering, med unntak av at de teoretisk sterke mener kompetanse er viktig. Det er sterk korrelasjon (0.02 signifikans) mellom deltakernes teoretiske styrke og vurdering av i hvilken grade metodisk kompetanse er avgjørende for suksessen av verktøyebbruk.

Kvalitative funn

Avslutningsvis, i en egen runde 3, bes deltakerne dele mer utfyllende og mer kvalitativ beskrivelse av strategiprosessen og hvordan verktøy blir benyttet. I det følgende gjennomgås hvert enkelt spørsmål og de viktigste svarene trekkes frem. Full oversikt over svarene ligger i vedlegg C.

Spørsmål 1: Hvordan jobber din virksomhet med strategi og verktøy?

Utfyllende tekst: *«Beskriv med egne ord hvordan prosesser for utarbeidelse av virksomhetsstrategi foregår i din virksomhet (eller dine oppdrag for andre), gjerne kronologisk. Noen nøkkelord er involvering, tidsrom, rekkefølge, ressursbruk, mål og organisering. Dette gir oss viktig bakteppe for å analysere data innhentet i runde 1 og 2. Dersom du ikke har noen formening om dette kan du skrive det.»*

I tillegg ba vi deltakerne svare eksplisitt på når ulike strategiverktøy ble brukt:

«Når brukes evt. ulike strategiverktøy i prosessene du beskriver i det foregående spørsmålet? Dersom du ikke har noen formening om dette kan du skrive det.»

Variasjon i strategiprosessen er det mest påfallende knyttet til deltakernes svar, særlig knyttet til hvordan de tilnærmer seg dem.

Tid/tidsplan

Mange av deltakerne beskriver både hvor ofte og hvor lang tid strategiprosessene tar og vi ser store sprik, fra kontinuerlig arbeid til en aktiviteter som skjer hvert 5. år. Tilsvarende ser vi at tidsbruk spenner fra 2-3. uker til 8 måneder.

«Grundig og involverende prosess hvert 3. år, oppdatering årlig» (6)

«Prosessene tar typisk 8-10 uker inkludert analyser og utarbeidelse av strategier gjennom arbeidsmøter» (6)

«Desverre foregår strategiprosessen hvert 5te år, og produserer et strategidokument som blir liggende i en skuff» (4)

«Større strategivurdering med revidering av swot og andre analyser skjer 1 gang pr. år. med styret og eiere» (2)

«Vi brukte totalt 8 mnd på prosessen» (17)

«Kontinuerlig, lite verktøybasert. Dreier seg om å ta signaler fra markedet, kombinert med teknologiutvikling og konkurrentadferd» (3)

«Erfaringsmessig bør man bruke 3-6 mnd om hele org skal involveres» (8)

«Fra start til mål bør det sjelden gå mer enn 2-3 uker» (22)

Strukturert/ustrukturert

Blant svarene svarer flere deltakere prosessen som nyttiggjøres. Noen har tydelig nedfelte prosesser, mens andre har en mer dynamisk og intuitiv tilnærming.

«1. Prosess for forrige strategi startet med dialog med eierne 2. Involvering av styret ... 3. Det ble etablert arbeidsgrupper ... 4. involvering av medarbeidere ... 5. Utkast til strategi ... 6. Ny strategi forankret i styret» (5)

«Som et raskt voksende tech selskap i en ekstrem konkurranseutsatt bransje så er det sjelden at det er rom for å kjøre prosessene så strømlinjeformet som vi skulle ønske. For oss så er kvaliteten av beslutningen alltid viktigere enn prosessen som ledet til den, og på grunn av tempo vil vi sjelden kunne standardisere en slik prosess» (14)

«Bruker scenarioplanlegging som hovedverktøy og ender opp med konkrete handlingsplaner, KPI'er og flagg som overvåkes» (2)

«Er det vekst /nye muligheter benyttes de tradisjonelle verktøy innen fire steg: (...)» (11)

«Vi er del av et globalt konsern, og knaggene vi jobber ut fra er globalt definert (diversify, digitize and innovate)» (13)

«Dette var en iterativ prosess med både top-down og bottom-up prosesser» (17)

Involvering

Det tredje punktet som i stor grad beskrives av deltakerne var hvem som er involvert i strategiarbeidet, og i hvilken grad. De fleste ser ut til å ha en tilnærming hvor premissene settes av styre/eiere, mens ledergruppe eller prosjektgruppen driver prosessen hvor medarbeidere involveres. Med andre ord initiert fra toppen, men med aktive innspill fra organisasjonen. Det er også tilnærminger hvor dette kun er forbehold ledelse, altså en tydelig top-down metodikk.

«Toppledelse jobber med strategi Man har testet strategiske hypoteser i mindre deler av organisasjonen, før innfører i hele organisasjonen. Organisasjonen involveres lite før man bare innfører ny strategi - top-down» (16)

«Involvering fra styret, konsernledelse og de ulike ledegruppene i forretningsområdene» (17)

«I vår organisasjon jobber vi med strategi i tett dialog med styret og medarbeidere. Det er ledelsen som gjennomfører prosess, der det hentes inn innsikt fra styreperspektiv og medarbeiderperspektiv» (5)

«Erfaringsmessig er det best å ha en prosjektleder og fasilitator som drar det hele med tett rapportering og forankring til CEO eller prosjekt/strategieier. Så bør man ha en liten kjernegruppe, f.eks ledergruppen eller deler av ledergruppen som jobber frem strategi og handlingsplaner mm gjennom et sett med workshops. I tillegg kan man og bør man benytte arbeidsgrupper innen hver område / fokus område ol som kommer med god informasjon både på nå situasjon og hva de mener bør gjøres fremover» (18)

Verktøybruk

I den grad verktøy blir brukt systematisk ser vi at *SWOT* er det verktøyet som hovedsakelig nevnes. Utover *SWOT* peker kommentarene mot at verktøy brukes etter behov. I tillegg nevner flere deltakere fokus på misjon, visjon og målbilde for strategien.

«Noe enkle verktøy som *SWOT* for eksempel som grunnlag tidlig i prosessen, evt som verktøy for kommunikasjon» (1)

«Vi benytter ulike verktøy og metoder basert på problemstillingen til våre kunder» (11)

«Vi bruker forststatt *SWOT* pluss en voldsom fokus på mission og vision» (4)

«Det er ingen fasit her, da de enkelte verktøyene må tas i bruk ved behov. En grundig *swot*-analyse er uansett viktig årlig, evt. halvårlig, eller når det oppstår overaskende endringer i omgivelsene eller internt, som medfører behov for nye vurderinger» (2)

Spørsmål 2: Beskriv med tekst ditt syn på strategiverktøy generelt

Utfyllende tekst: *Eksempelvis om verktøy oppleves viktig og relevante, og om du skulle sett at strategiverktøy ble brukt mer eller mindre. Utdyp gjerne over noen linjer.*

Deltakerne gir interessante svar på sine syn på strategiverktøy, og det kan være verdt å lese disse i sin helhet (vedlegg C). Det er stor enighet om at verktøy er viktig for å kunne strukturere tanker og prosesser og dermed bidra til å stille nye spørsmål. Samtidig er det flere av deltakerne som påpeker at det er svært viktig å holde fokus på målet for strategiprosessen, og at det ligger en fare i et for stort fokus på verktøy og prosess ved at man kan miste målet av syne.

«Jeg mener det er viktig å bruke noen gode rammeverk, ellers blir strategiarbeidet lett "synsete". Det er også viktig å være faktabasert og ha gode kvantitative analyser» (6)

«Strategiverktøy er nyttige gitt at du vet hvordan og når de skal benyttes. Jeg tror ikke på et spesielt strategikonsept, men på å bruke verktøyene når de oppleves som nyttige i prosessen. Det kan være å nytte enkelte elementer fra de ulike konseptene på konkrete problemstillinger» (5)

«De gangene jeg har vært med på å bruke verktøy i strategiprosess på en strukturert måte, har det stort sett vært konsulenter inne i bildet, og prosessen / verktøyet har endt opp med å bli målet i seg selv. Vi er fornøyde

med den glitrende powerpointen vi ender opp med, uten at det egentlig ender opp med å bety noe som helst i den daglige driften og retningen på den. De beste prosessene jeg har vært med på starter med at de som sitter lenge ute og i front hos bedriften får reell mulighet til å spille inn store og små forbedringer, som stå kan struktureres og prioriteres på en effektiv måte av administrasjonen. ... Større, strukturerte strategiprosesser med styret er nødvendige for å kunne gi retning for selskapet, og lage en kapitalplan basert på dette. Men svært ofte opplever jeg at de store planene blir liggende i en skuff, uten reell verdi for noen andre enn konsulentene som var med å lage dem» (3)

«Strategiske verktøy har gitt bedre struktur og prosess. Opplever at det er svært varierende kunnskap om ulike strategiske verktøy» (16)

«Verktøyene må brukes som støtte i arbeidet. For rigid bruk av verktøyene kan flytte fokus fra virksomhetens strategi og over til å "passe" verktøyet» (17)

«Det er ingen tvil hos meg at verktøyene er viktig og ofte veldig gode. ... Dessverre så opplever jeg altfor ofte at fokuset og tankegodset blir på selve prosessen, og ikke på målet» (22)

«Oppleveres stort sett som lite relevante» (1)

«Strategiverktøy er gode hjelpemidler for en virksomhet til å strukturere en prosess for eksempelvis en virksomhetsstrategi» (11)

Tilbakemeldinger

Utfyllende tekst: *Vi vil til slutt spørre hvordan du opplevde å delta i undersøkelsen, og om du har merknader vi bør ta med oss videre.*

Selv om denne delen av undersøkelsen ikke direkte besvarer studiens problemstilling, er det likevel interessant å se hvordan strategiekspertene oppfattet undersøkelsen og gir dermed en indikasjon på undersøkelsens validitet. Vi ser her at brorparten av deltakerne mente det var en spennende undersøkelse nettopp fordi den gav grunnlag for refleksjon og innsikt i andres vurderinger.

«Spennede, Ser frem til resultatet. Har tro på en slik gradvis metode» (18)

«Annerledes undersøkelse enn hva jeg har deltatt i tidligere, og det var spennende. Likte spesielt godt kombinasjonen av score og muligheten for å justere score i del to basert på hva andre har svart. Samt at kommenterer fra andre deltakere var tilgjengelig for alle - gav verdi til oss deltakere. Håper dere har fått det utbytte dere ønsket ifbm oppgaven deres. Lykke til :-))» (16)

«Interessant og kjekt å reflektere» (8)

En deltager påpeker dog at fokuset på strategiverktøy kanskje ikke er det viktigste å undersøke med tanke på hvordan strategiprosesser faktisk blir gjennomført.

«Undersøkelsen har i stor grad fokusert på bruk av teoretiske metodeverktøy, som i liten grad henger sammen med min egen erfaring fra strategiprosesser i de bedriftene jeg har vært i» (3)

Drøfting

Studien har så langt gått gjennom det teoretiske bakteppet for undersøkelsen, metoden for gjennomføring og de direkte funnene. I det videre drøftes de viktigste funnene i lys av problemstillingen og annen forskning.

Problemstillingen

Opplever norske strategiekspertene strategiske verktøy som viktige ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi, og hvordan bruker de dem?

Som inngang til drøftingen er det nyttig å ha en viss forståelse av den arbeidshverdag våre strateger står i. Disse kommer fra mange ulike bedrifter og har ulike roller hvor prosesser og arbeidsmåter varierer mye. Fra de mer åpne kvalitative spørsmålene ser vi et stort spenn.

Mens noen bedrifter jobber strukturert med nøye gjennomtenkte prosesser, har andre bedrifter et mer tilfeldig, eller opportunistisk inngang til strategiarbeidet. Vi ser at strategiprosessene spenner helt fra kontinuerlig arbeid til noe som skjer hvert femte år. Noen bedrifter bruker opptil åtte måneder på strategiarbeidet mens andre er ferdige på et par uker.

Eierskap til strategiarbeidet varierer også blant våre respondenter. Hos noen er dette arbeid som drives og eies av styre og ledergruppe, mens det for andre er det et arbeid som initieres av ledelsen, for så å delegeres til egne fokusgrupper og som kan involvere store deler av organisasjonen.

Den videre drøftingen deles i tre:

- Viktigheten av strategiverktøy
- Hvordan strategiverktøy brukes
- Andre refleksjoner

Viktigheten av strategiverktøy

Et av de to sentrale spørsmålene studien søker å besvare er om norske strategiekspertene opplever strategiske verktøy som viktige ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi.

Studien finner at deltakerne i den kvantitative delen av undersøkelsen vurderer viktigheten av strategiverktøy noe ulikt, men lener i retning av at verktøy er viktige (figur 17).

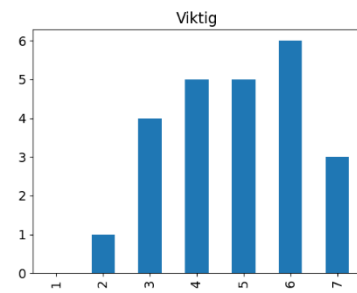
Ser man på de kvalitative svarene nyanseres bildet i retning av at strategiverktøy er viktige som nettopp verktøy. Ingen

hevder at verktøy er uunnværlige, men det påpekes at strategi blir mer robust ved bruk av riktige verktøy (6), at det åpner for helt andre perspektiver og spørsmål som gir bedre resultater (16) og at en strukturert tilnærming kan fasilitere en god prosess (21). Samtidig understrekes det at verktøy ikke bør ta overhånd eller benyttes ukritisk (1). Verktøy er en støtte og må benyttes deretter.

At deltakerne opplever verktøy som viktige ved utarbeidelse av strategi understøttes også indirekte gjennom at deltakerne svarer at de i stor grad bruker verktøy til både beslutning, analyse, kommunikasjon og prosess (4,5 til 5,1 på skala fra 1-7). Dersom deltakerne mente verktøy ikke var viktige ville det vært unaturlig å svare at verktøy brukes i stor grad til alle disse formålene.

Når vi ser på om deltakerne vurderer verktøy som sentrale, perifere, ukjente eller irrelevante ser vi et stort sprik i hvilke verktøy som oppleves sentrale, fra 15,4 % (*McKinseys 7s Model*) til 80 % (*SWOT*). At enkelte verktøy vurderes som svært sentrale av opptil 80 % av deltakerne, gir en indirekte indikasjon på at verktøy som kategori oppleves viktig. Samtidig gir spredningen en indikasjon på at om verktøy er viktige ikke er en enkel ja/nei øvelse, men vil variere med ulike faktorer som kontekst, timing og det enkelte verktøy.

Spørsmålet er derfor ikke enkelt å besvare kategorisk. *Strategy-as-practice* setter fokus på samspillet mellom praksis, praktikant og handling. Det gir derfor mening at strategers vurdering av verktøyenes viktighet vil variere mye, ikke bare fra strateg til strateg, men også som en funksjon av hvilket verktøy som benyttes, hva strategen er komfortabel med og hvilket problem som skal løses. Som vi vet fra litteraturen (Tassabehji & Isherwood, 2014) benytter heller ikke strateger verktøy slik de nødvendigvis er tiltenkt, noe som medfører at verktøyenes viktighet også beror på hvordan og til hva den enkelte strateg benytter verktøy.



Figur 17 Viktighet av verktøy. Resultatet er invertert i forhold til spørsmålet stilt om verktøy er uviktig.

Dette passer i så måte godt med Jarzabkowski & Kaplan (2015, s. 539) sin modell for verktøybruk som ser bruk som et samspill mellom verktøyets kvaliteter og strategens motiver.

Sett under ett gir deltakerne et nyansert bilde av deres forståelse og vurdering av strategiverktøy. Strategiverktøy vurderes som viktige, men samtidig med klare begrensninger, og understøtter Wright et. Al (2013) som fant at verktøy er viktige og brukes av mange ulike grunner.

Strategiverktøy bidrar til godt strategisk arbeid, men må brukes som en støtte i utarbeidelsen av strategi.

Hva ligger til grunn for valg av strategiverktøy

Om verktøy er viktige er mer enn en ett ja/nei spørsmål, og blant undersøkelsens deltakere er det større uenighet om hva som gjør strategiverktøy verdifulle enn om strategiverktøy overordnet er verdifulle. Studien spør hva strateger verdsetter ved verktøy når de skal velge verktøy, noe som også gir en god indikasjon på hva de vurderer som viktig ved verktøy.

Deltakerne er mest delt i spørsmål om det er viktig at verktøy krever lite forkunnskap, altså at det er *enkelt å ta verktøy i bruk*. Flere kommenterer at det er viktig at verktøy er enkle (deltaker 2, 7, 12 og 16). Et argument som kommer frem, er en bekymring for at kompliserte verktøy vil benyttes feil. Dette understøttes av annen litteratur (Spee & Jarzabkowski, 2009) som sier at strategipraktikanter foretrekker verktøy som er enkle i bruk og som er enkle å tilpasse. Der det kan være naturlig å tenke at avanserte verktøy skal løse komplekse problemstillinger (Jarzabkowski & Wilson, 2006), er det ikke utenkelig at verktøyenes rolle som støttefunksjon fremhever behovet for enkle verktøy som kan kommuniseres på tvers av fagfelt og få opp diskusjoner.

Videre fremkommer det tydelig at resultat kvaliteten fra verktøy vurderes som viktigst (5.6 i snitt på en skala fra 1-7), mens verktøyets anerkjennelse skårer lavest (4,0 i snitt), men fortsatt over middels. Mellom ytterpunktene (5.6 og 4.0) finner vi hvor enkelt, fleksibelt og anvendelig verktøyet er. At studien viser at den viktigste egenskapen ved et verktøy er kvalitet på beslutninger er interessant ettersom deltakerne også etterspør at verktøy skal være enkle, fleksible og anvendelige.

Deltakerne gir uttrykk for en pragmatisk holdning til hvordan verktøy skal brukes, samtidig som de har en klar forventning om at det skal gi et best mulig resultat. Selv om dette gjerne er deltakernes faktiske opplevelse, kan man stille spørsmålsteget ved om vurderingene er

allmenngyldige og objektive. Dersom verktøy skal være fleksible og anvendelige er det lite trolig at evt. gode resultater bare kan tilskrives verktøyet. Jo mer verktøy tøyes og bøyes jo større påvirkning har brukeren på resultatet av verktøybruken. I så måte kan det tenkes at vurderingene preges av subjektive opplevelser med verktøybruk mer enn objektiv vurdering av verktøyene isolert fra egen praksis.

Denne observasjonen stemmer med Wright et. Al (2013) sine observasjoner om hva som gjør at verktøy oppfattes som verdifulle; at de hjelper oss å se ting fra flere vinkler, at verktøy gir mulighet for å jobbe ut fra ulike perspektiver, at verktøy strukturerer og gir et tydelig dekkende oversiktsbilde. At verktøy er fleksible og bruk brukt utenfor området de var tiltenkt peker også andre studier mot (Clark, 1997; Frost, 2003).

At anerkjennelse skårer lavest er interessant, i lys av at Porter, Argyres & McGahan (2002) sier at etablerte verktøy velges fordi de er velkjente og Hakala & Vourinen (2020, p. 13) sier at velkjente verktøy blir brukt fordi de har oppnådd legitimitet. Selv om legitimitet og anerkjennelse ikke er helt det samme er svarene interessante trass at anerkjennelse rapporteres som viktig. En mulig forklaring kan være at deltagerne i studien og Hakala & Vourinen muligens legger forskjellig mening i begrepene anerkjennelse og legitimitet, eksempelvis at deltagerne tenker på anerkjennelse som allmenn utbredelse mens Hakala & Vourinen ser på legitimitet som anerkjennelse blant andre strategiekspertene. I gjennomgangen av hvilke verktøy som benyttes av strateger går vi nærmere inn på hvordan legitimitet muligens er med på å bidra til valg av verktøy.

Går vi nærmere inn i tallen og ser på hvordan demografiske grupperinger skiller seg fra hverandre er det tydelig at deltakerne med høyest teorikompetanse legger betydelig mer vekt på at verktøy skal gi best mulig beslutninger samtidig som de også er mer opptatt av verktøyets fleksibilitet og anerkjennelse. Denne mer skolerte gruppen kan dermed se ut til å ha et mer bevisst forhold til verktøyets kvaliteter, men er vel så opptatt å kunne tilpasse verktøyet ulike kontekster. At nettopp teoretisk bakgrunn er noe som skiller bruk og valg av strategiverktøy er noe Gunn & Williams (2007, s. 212) også påpeker.

Et interessant funn er at deltakerne med lengst fartstid og høyest teorikompetanse verdsetter at verktøy kan tilpasses kontekst (fleksibilitet) signifikant høyere enn resterende deltakere. Hva dette skyldes er uklart. Kanskje har de mest erfarne deltakerne over tid opplevd gode resultater når verktøy har blitt tilpasset spesielle situasjoner, og dermed ser verdien av fleksible verktøy.

Hvordan strategiverktøy brukes

Det andre hovedspørsmålet i studien er åpent – hvordan brukes strategiverktøy? Gjennom ulike sammenstillinger av data finner studien et knippe interessante funn som nå gjennomgås.

Strategiverktøy og ulike strategiske perspektiver

Resultatene peker mot at verktøybruk er mest fremtredende knyttet til det industribaserte og det ressursbaserte perspektivet. Vi ser dette ved at en større andel av deltakerne oppgir å ikke har benyttet verktøy i de to øvrige perspektivene institusjon og produkt. I tillegg vurderer deltakerne verktøybruk (for ulike formål) markant ulikt for det institusjonsbaserte perspektivet sammenlignet med de tre andre perspektivene. Verktøybruk ser altså ut til å ha en mindre rolle i det institusjonsbaserte perspektivet.

Dette er ikke så overraskende ettersom det ressursbaserte og det industribaserte perspektivet har fulgt strategifaget lengst og er mest etablert både i praksis og i akademia.

Det industribaserte perspektivet

I det industribaserte perspektivet dominerer de to mest kjente strategiverktøyene *SWOT* og *Porters 5 Forces*. Alle deltakerne kjente til disse to verktøyene og de ble dessuten vurdert som helt sentrale verktøy, henholdsvis 80 % og 60 % av deltagerne mente dette. At disse to verktøyene brukes såpass mye er ikke overraskende da begge har eksistert i over 50 år. I tillegg er det naturlig at dette kommer frem tydeligst i det industribaserte perspektivet da strategi kanskje i første omgang assosieres med nettopp denne type tilnærming. Det er mer overraskende at ikke andre verktøy i større grad har komplettert disse to etter så mange år. En mulig forklaring kan være at det i dette perspektivet i større grad benyttes verktøy som vi bevisst er utelatt fra undersøkelsen slik som finansielle analyser og markedsanalyser. Altså mer bruk av målbare parametere for å underbygge beslutninger, mens strategiverktøyene blir brukt for å sammenstille disse. Kommentarer fra deltakerne indikerer dette (1, 3, 5, 16).

«Vi overvåker konkurrentene på sosiale medier, web og gjennom sammenligninger av regnskapstall og antall årsverk i offentlige registre» (5)

Det ressursbaserte perspektivet

I vurdering av ulike verktøy i det ressursbaserte perspektivet er det flere interessante observasjoner. Det mest overraskende er kanskje at *VRIO* er et av de minst kjente verktøyene i undersøkelsen (50 %), noe det ikke er funnet støtte for i andre studier. Dette er også

overraskende fordi *VRIO* er blant de grunnleggende verktøyene som undervises innen forretningsstudier.

Derimot fant Rengarajan, Moser, & Narayanamurthy (2021) at andre strategier i linjeorganisasjoner opplevde *VRIO* som mindre nyttig. Med tanke på at denne studien har en høy andel strategier fra linjeorganisasjoner kan man tenke seg at kjennskapen er relativt lav nettopp fordi få i slike organisasjoner benytter og verdsetter *VRIO*, og få derfor fremsnakker dette verktøyet. Fra litteraturen ser man dessuten at *VRIO* er blitt problematisert (Knott P. J., 2015), både fordi verktøyet krever betydelig kunnskap for å kunne levere godt, men også fordi verktøyet lett setter fokus på eksisterende ressurser. Dermed er det lett for at analysen går glipp av nye initiativer og muligheter i markedet.

Dynamic Capabilities var et av konseptene vi på forhånd var nysgjerrige på, siden det i litteraturen beskrives som en utvidelse og forlengelse av *Core Competencies* som egner seg bedre i et marked med raske endringer og er tenkt å gjøre bedrifter mer tilpasningsdyktige. Fra studien ser vi at et mindretall (38.1 %) i det hele tatt kjenner til verktøyet, men at blant disse oppleves det som sentralt (50 %). I lys av at det kan diskuteres om *Dynamic Capabilities* overhode er et verktøy (se vedlegg A om *Dynamic Capabilities*) er det interessant at så mange av deltakerne vurderer konseptet som et sentralt verktøy.

Flere deltakere (1, 3 og 6) gir uttrykk for at i det ressursbaserte perspektivet kan mye løses med «common sense». Det er mulig at det kan være en sammenheng med bedriftsstørrelse, hvor ledere i mindre bedrifter opplever å ha såpass god oversikt over behovene at egne analyser ikke er like nødvendig. Basert på vårt begrensede tallmateriale har det ikke vært mulig å analysere dette i detalj.

At deltakerne lener mot «common sense» for å utforme strategi innen det ressursbaserte perspektivet er en forklaring på at *SWOT* oppleves som det mest sentrale verktøyet. I motsetning til de øvrige verktøyene som *Core Competencies* og *VRIO* kan *SWOT* oppleves som et mer generelt verktøy med større rom for nettopp «common sense».

Det institusjonsbasert perspektivet

Studien finner at verktøybruk jevnt over vurderes mindre viktig i det institusjonsbaserte perspektivet (Snitt på 4.4 opp mot de andre perspektivene som hadde 4.9) og at 28% av deltakerne ikke har brukt verktøy for analyser. Det er nærliggende å anta at dette skyldes at makro og eksternalitetsanalyser er mindre brukt, og at deltakerne er mindre kjent med disse.

Det er også mulig at eksternalitetsanalyser i større grad gjøres av eksterne konsulenter og bransjeorganisasjoner. Med begrenset utvalg var det i studien ikke mulig å sette konsulenter opp mot eksempelvis ledere. En annen mulig forklaring kan være at denne type analyse blir viktigere i en internasjonal kontekst, hvor bedrifter må forholde seg til ulike regelverk, normer og kulturer. Med vårt fokus på norske bedrifter er det derfor mulig at denne dimensjonen er underrepresentert, da man i all hovedsak har stabile og forutsigbare betingelser i Norge.

PESTEL er gjerne det verktøyet som i størst grad forbindes med det institusjonsbasert perspektivet, det er også et av verktøyene som er mye studert. Det er derfor påfallende at under halvparten (47.4 %) vurderer PESTEL som sentralt, noe som kan peke mot at deltakerne kanskje ikke er like kjent med denne type strategiarbeid.

Det kommenteres også blant deltaker 3, 7, 12 og her eksemplifisert fra deltaker 3:

«Vi jobber i svært liten grad med makro / samfunnsanalyse. Vi tar rammevilkår som eksogene faktorer, og i den grad det dekkes, holder det med en SWOT» (3)

Som vi både ser av kommentaren og av svarene ser *SWOT* ut til å være det mest sentrale verktøyet også i dette perspektivet. En mulig forklaring kan som nevnt ovenfor være at mange av våre deltakere, av ulike grunner, ikke jobber eksplisitt med dette perspektivet og derfor ikke benytter dedikerte verktøy. I stedet inkorporeres dette perspektivet i andre verktøy, som eksempelvis *SWOT*.

Det produktbaserte perspektivet

Verktøy i det produktbaserte perspektivet er på samme måte som det institusjonsbaserte perspektivet noe mindre benyttet, men har fortsatt god utbredelse. 82,3 % sier i snitt at de har brukt slike verktøy for ulike formål. De som hadde benyttet verktøy i dette perspektivet oppga å finne verktøyene like verdifulle (til ulike formål) som for de øvrige perspektivene. Med bedrifters økende fokus på innovasjon skulle en tro at dette perspektivet var enda bedre representert. En mulig forklaring kan være at produktstrategien ofte blir underordnet i utviklingen av forretningsstrategi og dermed i større grad besvares lengre nede i organisasjonene. Strategisk produktutvikling kan ofte bli svært teknisk og detaljorientert slik at strateger på overordnet nivå i større grad benytte generelle og tradisjonelle verktøy i dette arbeidet. Eksempelvis kan vi se at *SWOT* også i denne kategorien er et sentralt verktøy, men er noe mindre benyttet enn i øvrige perspektiver.

Fra de kvalitative tilbakemeldingene ser vi at flere respondenter benytter seg av markedsanalyser i dette perspektivet. Selv om vi i denne studien har utelatt rene analyser fra undersøkelsen, kan dette indikere at strategier heller forholder seg til markedsanalyser enn produktsentriske strategiverktøy.

Strategiverktøy og ulike formål

Spee & Jarzabkowski (2009, s. 224) peker på at akademisk litteratur legger opp til at strategiverktøy brukes for analyse og beslutningsunderlag. Selv finner de derimot at strategiverktøy brukes både på ulike måter og for ulike formål, og sågar at analyse og beslutning ikke er de viktigste bruksområdene for verktøy.

Deltakerne i studien bekrefter at strategiverktøy brukes bredt til ulike formål (*beslutning, kommunikasjon, prosess og analyse*), men fremholder at beslutning og analyse er viktigst. Beslutning skiller seg ut med en høy snittscore på 5.1 (skala fra 1-7) og analyse med en snittscore på 4.9. Dette står i kontrast til Knott (2008, s. 29) som peker på at strategiverktøy brukes for å fasilitere fremfor analyse og beslutning. Dette gapet kan skyldes at studien har et begrenset datagrunnlag, men en annen hypotese kan være at deltakere ved å si at de ikke bruker verktøy til beslutning implisitt sier at de tar beslutninger basert på intuisjon, noe som kanskje kan oppleves uprofesjonelt. En tredje mulighet er at mye har skjedd siden 2008, og at verktøy brukes til analyse og beslutning i større grad i dag enn da Knott gjorde sin studie.

Lavest snittskår får kommunikasjon med 4.5, selv om også dette må ansees som et viktig formål for deltakerne.

Hvilke verktøy brukes

Resultatene tilsier at *SWOT* skiller seg markant ut som det klart mest brukte verktøyet (vurderes som sentralt i 56-80 %, alt etter perspektiv), og brukes bredt i alle de fire strategiperspektivene. Dette understøtter tidligere forskning som også fant at *SWOT* var det dominerende strategiverktøyet (Gunn & Williams, 2007, s. 210; Knott P. , 2008, s. 28; Jarzabkowski & Kaplan, 2015, s. 542). At *SWOT* dominerer fremkommer også i metastudien til Qehaja et.al. (2017, s. 83), men den studien finner også andre verktøy som gjennomgående omtales. Flere av de mest omtalte verktøyene der sammenfaller med våre egne funn av populære verktøy (tabell 21 under), slik som *Porters 5 Forces* og *PESTEL*. Utover dette er det vanskelig å sammenligne studien direkte med annen forskning da verktøyforståelse, utvalg av verktøy, innfallsvinkel og problemstilling varierer eller konteksten er annerledes.

En studie som til en viss grad lar seg bruke til sammenligning er Tassabehji & Isherwood (2014) som behandler mange av de samme verktøyene, men denne har respondenter som favner bredere enn våre eksperter. Her kan en se noe, men begrenset, korrelasjon i kjennskap til verktøyene mellom denne studien og studien til Tassabehji & Isherwood (se vedlegg E). Naturlig nok oppgir våre respondenter gjennomgående å ha større kjennskap til tilsvarende verktøy enn studien til Tassabehji & Isherwood.

Tabell 21 De tre mest sentrale verktøy for hvert perspektiv.

#	Industribasert	Ressursbasert	Institusjonsbasert	Produktbasert
1.	SWOT (80.0%)	SWOT (68.0%)	Scenario Analyse (57.9%)	Design Thinking (73.7%)
2.	Porters 5 Forces (60.0%)	VRIO (63.6%)	SWOT (56.5%)	Value Proposition Canvas (68.8%)
3.	Value Network Analysis (33.3%)	Core Competencies (63.2%)	PESTEL (47.4%)	SWOT (56.5%)

Der man i likhet med Jarzabkowski & Wilson (2006) og Vaara & Whittington (2012) skulle tro at eksperter i en kompleks verden ville søke mot spesialiserte verktøy som er tilpasset den jobben som skal gjøres, finner vi, i likhet med disse forskerne, at deltakerne velger enkle verktøy som lar seg tilpasse. Felles for mange av verktøyene som er mye brukt av våre deltakere er at de er relativt enkle å ta i bruk og ofte gir stort rom for fleksibilitet. Dette stemmer også overens med de begrunnelsene som deltakerne har oppgitt for å velge bestemte verktøy. Dette er noe vi ser er kvaliteter andre studier bekrefter (Wright, Paroutis, & Blettner, 2013; Hakala & Vuorinen, 2020, s. 13; Tassabehji & Isherwood, 2014, s. 76).

Det er heller ikke tvil om at de mest brukte verktøyene også er blant de mest kjente og brukte verktøyene internasjonalt, noe som enten kan indikere at disse verktøyene er svært gode, eller at vi er gruppedyr som gjerne følger i sporene av andre (Spee & Jarzabkowski, 2009, s. 225; Porter, Argyres, & McGahan, 2002). Hvorfor velge noe nytt og ukjent om du kan velge noe gammelt og velkjent?

Med tanke på muligheten utdanningsinstitusjonene har til å forme og definere hvilke verktøy som læres under utdanning (Gunn & Williams, 2007, p. 212) kan man spørre om de ikke bør utfordre repertoaret av verktøy som normalt undervises.

SWOT

I vår undersøkelse står *SWOT* i en særstilling som det eneste verktøyet som ansees som helt sentralt i alle de fire perspektivene. At verktøyet er mye brukt er veldig tydelig både fra

litteraturen og egne erfaringer, men det er likevel overaskende at det er opplevd sentralt i alle perspektivene.

Det kan være flere grunner til at akkurat *SWOT* skiller seg ut. For det første er dette verktøyet blant få som både tar inn interne og eksterne elementer i samme analyse. Det er videre et verktøy som kan brukes som et metaverktøy ved å oppsummere funn fra andre smalere strategiverktøy som få andre verktøy legger opp til, noe som også kommenteres (16). For å gjøre det må *SWOT* være svært enkelt og overordnet, noe det fremstår som at deltakerne verdsetter ved verktøy. Videre gir rollen som overordnet rammeverk for andre verktøy og analyser en fleksibilitet og anvendelighet som også er høyt vurdert blant våre deltakere.

SWOT ser også ut til å ha en utbredelse utover strategifaget som kan gjøre verktøyet egnet ved involvering av og kommunikasjon til ikke-strateger. Volk & Zerfass (2020, s. 58) finner at innen kommunikasjonsfaget svarer 90,4 % av deltakerne i deres studie at de har brukt *SWOT* som verktøy.

Til slutt har *SWOT* vært et etablert og innarbeidet verktøy over mange tiår som gir verktøyet en definisjonsmakt og et fortrinn overfor evt. andre verktøy som skulle tatt rollen som metaverktøy.

Hegemoniet til *SWOT* har fordelene av å være en felles referanseramme. Samtidig er det nærliggende å spørre om det også betyr at mange på automatikk går til *SWOT* i tilfeller hvor andre verktøy er mer egnet, og at viktige innsikter dermed går tapt. En av deltakerne påpeker at valg av verktøy handler om hva du allerede kjenner til (24). Om så er tilfelle bør strateger aktivt søke å eksperimentere med andre verktøy for å evt. aktivt velge *SWOT* fremfor å passivt velge det av gammel vane.

Riktig og feil bruk av verktøy

Som et addendum til studiens fokus kommenterer flere av deltakerne at verktøy ikke må misbrukes, bli et mål i seg selv eller følges slavisk. Det fremkommer tydelig fra kommentarene at flere har opplevd misbruk eller feil bruk av strategiverktøy i sine karrierer (3, 12, 17 og 22). Dette er i tråd med Jarzabkowski & Kaplan (2015, p. 2), som peker på at verktøy kan brukes med uriktig eller manglende informasjon som fører til feil utfall, eller for å underbygge og rettferdiggjøre en allerede forutbestemt posisjon. Grunnen til dette kan handle om at strategiverktøy brukes på kritiske tidspunkter (Jarzabkowski & Wilson, 2006, s. 360).

Det er likefullt interessant i lys av at deltakerne gjentatte ganger peker på fleksibilitet som et sentralt trekk ved verktøy. Grensen mellom feil bruk og fleksibel bruk er uklar og gir åpenbare muligheter for å trå feil. Blant annet kan fleksibilitet medføre ulike tolkninger av verktøy og deres resultater (Spee & Jarzabkowski, 2009). Wright, Paroutis & Blettner (2013) er derimot opptatt av at det er ideen bak verktøyet som må være førende fremfor korrekt bruk.

Med dette som utgangspunkt peker de sammen med Lozeau et. Al (2002, s. 560) på at brukere av verktøy kanskje heller bør utvikle egne spissede verktøy enn å tilpasse og misbruke etablerte verktøy. Med tanke på kompleksiteten som ligger til grunn for utvikling av verktøy finner vi dette uhensiktsmessig. Trolig vil det være tilstrekkelig om studiesteder som i dag lærer bort et lite knippe velkjente strategiverktøy utvidet porteføljen av verktøy og tydeliggjør deres kvaliteter og begrensninger. På den måte vil flere være bedre i stand til å velge et egnet verktøy til sitt formål. Det vil også understøtte Jarzabowski & Wilson (2006, s. 360) sine tanker om at det er sentralt å ha god oversikt og forståelse for verktøyene før de brukes.

Tassabehji & Isherwood (2014) påpeker i likhet med en av deltakerne (11) også at verktøy utviklet for en annen tid ikke nødvendigvis bør eller kan benyttes i dag. Sett i lys av hvilke verktøy deltakerne i studien opplever som sentrale ser det derimot ut som eldre verktøy med sin utbredelse fortsatt vurderes som svært aktuelle.

Et poeng som fremheves av flere (3, 22) er at verktøy raskt kan bli et mål i selg selv. Når et verktøy først er i bruk er det lett for en uerfaren bruker, eller den som har fått gjennomføring som sitt mandat å fokusere mer på å fylle ut og bruke verktøyet enn å kritisk vurdere om verktøyet egentlig bidrar til å løse overordnede mål. Vi ser ingen klare løsninger på dette utover at praktikere er dette bevisst og kontinuerlig vurderer om verktøyene oppfyller rollen de er tiltenkt.

Timing av verktøybruk

Det er nærliggende å tenke at strategiverktøy bør brukes før mål et etablert, og på den måten danne grunnlaget for målfastsettelse. Studien finner at deltakerne er uenige i dette (2.5 i snitt, og lavt standardavvik). Deltakerne gir interessante kommentarer til dette; For det første at strategi ikke er noe som «er ferdig», men som stadig er i endring, og i enkelte bransjer ganske store endringer (respondent 24). Altså er først og sist ikke så tydelig og en mer agil tilnærming benyttes i praksis (respondent 12). Dette er interessant i lys av litteraturen som peker mot at verktøy ikke nødvendigvis blir brukt når man skal lage selve strategien, de blir brukt i forkant for å ha ett samlet rammeverk og forståelse for rammene for utarbeidelse av

strategien (Gunn & Williams, 2007, s. 204; Spee & Jarzabkowski, 2009). På den ene siden kan det peke mot at deltakerne svarer svært ulikt andre studier, eller at de ser på strategi som syklisk og at «i forkant» av en syklus blir i etterkant av en tidligere syklus.

I alle tilfeller tolkes deltakernes svar og utsagn som at det er uenighet om hvorvidt målsettinger er en del av en strategi, eller om strategi utledes i etterkant av fastlagte mål. Denne nyansen kjenner nok mange seg igjen i ved diskusjoner om visjoner og misjonsutsagn.

Andre refleksjoner

I tillegg til problemstillingens direkte spørsmål har studien gjennom sin oppbygging gitt mulighet til å studere trekk ved deltakernes svar. Disse funnene diskuteres under.

Hva skiller svarene

Resultatene peker på at den faktoren som gir størst utslag i form av differensierte svar er deltakernes egenvurdering av teoretisk tyngde. Deltakerne med høy teoretisk tyngde svarer blant annet at de har brukt verktøy i større grad, og vurderer høy kompetanse som viktigere enn andre for å lykkes med strategiverktøy. Vi ser også at linjelederne i undersøkelsen oppgir å ha lavere teoretisk tyngde enn andre. Dette er ikke overraskende all tid ledere kan komme inn i ekspertrollen i kraft av sin posisjon, mens akademikere og strategikonsulenter typisk må vise faglig styrke for å komme i ekspertposisjon.

Det understøttes videre av Gunn & Williams (2007, s. 212) som finner en klar sammenheng mellom lengre utdanning innenfor forretningsstudier og bruk av verktøy som undervises i slike studier.

Ledere svarer signifikant lavere på om de bruker verktøy i en institusjonsbasert kontekst (3,8 i snitt mot 5,2 i snitt for andre). En løs hypotese kan være at ledere gjennom sitt virke ikke har kapasitet til å utvide sin horisont til de mer utvidede områdene den institusjonsbaserte konteksten representerer, og at de derfor heller ikke benytter verktøy i denne konteksten.

Avslutning og konklusjon

Studien har søkt å besvare hvordan norske eksperter vurderer strategiverktøy og hvordan de bruker dem. Gitt studiens begrensede utvalgsstørrelse med 26 deltakere skal man være forsiktig med å generalisere ut fra svarene og trekke bastante konklusjoner. Dette avbøtes i noen grad av at deltakerne er valgt ut med omhu som et strategisk utvalg, men gjelder likefullt.

Studien vil nå oppsummere de viktigste funnene, og peke videre på deres praktiske og teoretiske konsekvenser, og muligheter for videre forskning.

Svar på problemstillingen

Strategiverktøy er viktige

Overordnet finner studien at deltakerne opplever verktøy som viktige og noe man ikke bør gå utenom. Samtidig kommer det klart frem at verktøy innehar en støttefunksjon, og må behandles som hjelpemidler. Verktøybruk må ikke bli et mål i seg selv, men brukes for å oppnå virksomhetens overordnede målsettinger.

Viktige trekk ved verktøy

Studien ser også på hvilke trekk ved verktøy som vektlegges, og vi finner at alle trekkene som undersøkes (gir best resultat, er enkelt å benytte, er anerkjent, kan brukes i ulike sammenhenger og kan brukes i flere ledd av strategiprosessen) vurderes som mer eller mindre viktige. Det trekket ved verktøy som deltakerne vurderer som viktigst ved valg av verktøy er at verktøyet bidrar til et best mulig strategisk resultat. Dette var forventet, men samtidig interessant ettersom fleksibilitet også vurderes høyt.

Verktøyenes plastisitet, eller formbarhet, vurderes også som svært viktig. At det ønskes å kunne modifisere verktøy er forståelig, men byr også på utfordringer ved at jo mer man tøyser et verktøy, jo mindre av verktøyet benyttes og jo større er risikoen for utilsiktede konsekvenser. Dette dilemmaet har ikke litteraturen et entydig svar på. Ulik litteratur peker på at brukere enten bør utvikle egne verktøy, fokusere på verktøyenes intensjon eller følge verktøy i detalj. Vår holdning er at om brukere av verktøy har god oversikt over bredden av verktøy og deres fortrinn og ulemper vil brukerne selv gjøre gode refleksjoner rundt bruk. For

å komme dit har utdanningsinstitusjonene en viktig rolle med tanke på å undervise bredden av strategiske verktøy.

Verktøy brukes ulikt i forskjellige strategiske perspektiver

Studien finner at strategiverktøy brukes bredt, i ulike strategiske kontekster og til ulike formål.

Det industribaserte perspektivet på strategi, altså bransje og konkurrentfokus, preges av tradisjonelle og velkjente verktøy, i tillegg til analyser som faller utenfor studiens verktøybegrep. Få nye strategiverktøy for bransjeanalyser ser ut til å ha kommet til i nyere tid, selv om perspektivet fremstår mye brukt og viktig.

I kontrast finner studien at i det ressursbaserte perspektivet, med fokus på vurdering av interne verdier, kjenner under 50 % av deltakerne til det som teorien viser til som et svært sentralt verktøy, *VRIO*. Flere deltakere påpeker også at hele det ressursbaserte perspektivet i større grad enn de andre oppleves å kunne håndteres intuitivt («common sense»), og at verktøyenes rolle dermed tones ned.

Studien finner at deltakerne er minst opptatt av verktøy i det institusjonsbaserte perspektivet, altså når eksternaliteter og rammebetingelser er tema. Dette kan skyldes at temaet er mer aktuelt i en global kontekst, mens deltakerne våre i stor grad kommer fra virksomheter med et nasjonalt nedslagsfelt. Uten å kunne fastslå det med sikkerhet stiller vi spørsmål ved om det lave verktøyfokuset i dette perspektivet egentlig er et uttrykk for at det er lite fokus på perspektivet og denne type analyser i sin helhet, eller om de utføres av andre.

Studien introduserer også et fjerde produktbasert perspektiv med fokus på nyskaping og produktutvikling. Deltakerne bekrefter tydelig at de opplever dette som et selvstendig perspektiv, og både fremhever og foreslår en rekke sentrale verktøy. Dette peker mot at typiske produktutviklingsverktøy brukes i strategiarbeid.

Verktøy brukes til ulike formål

Vi finner videre at verktøy brukes til alle de fire formålene beslutning, analyse, kommunikasjon og prosess, men at de i størst grad brukes til beslutning og analyse.

Om utbredelse av enkeltverktøy

På spørsmål om hvilke konkrete verktøy som vurderes som viktige finner studien at *SWOT* ikke overraskende troner alene på toppen. Selv om det er mange grunner til at *SWOT* er mye

brukt er det grunnlag for å spørre om ikke utdanningsinstitusjonene har en jobb å gjøre med å utfordre verktøyets hegemoni.

Det normalt velkjente verktøyet *VRIO* er ganske lite kjent blant deltakerne, noe som også sammenfaller med at andre finner at verktøyet oppleves mindre relevant i praksis. Våre egne opplevelser peker også i retning av at verktøyet er for tungvint og rigid.

Studien finner at *Dynamic Capabilities* er ganske ukjent, men oppleves som sentralt blant halvparten av dem som kjenner til det. På forhånd ble det diskutert om *Dynamic Capabilities* overhode skulle vurderes som et verktøy og dermed tas med i undersøkelsen, men resultatene kan peke mot at *Dynamic Capabilities* oppleves som et verktøy blant flere.

Feil verktøybruk

Flere deltakere løfter frem at verktøy ikke må bli brukt «feil», forstått som at det ikke må bli et overdrevet fokus på verktøy fremfor prosessen og utfallet. Som omtalt peker deltakerne på fleksibilitet som et positivt trekk ved verktøy, og det er uklart hvor bevisste deltakerne er nyansene mellom fleksibilitet og feil bruk.

Demografiske skillelinjer

Den demografiske skillelinjen som tydeligst skiller deltakernes svar, er deres vurdering av egen teoretisk forståelse. Dette understøttes av litteraturen. De teoretisk tunge svarer tidvis vesentlig forskjellig fra resten, mens andre forskjeller som virksomhetens størrelse, erfaring osv. ikke gir slike tydelige utslag.

Oppsummert finner studien at strategiverktøy oppleves viktige, krever kløkt og kunnskap for å gi et godt resultat og brukes både allsidig og ulikt.

Praktiske implikasjoner

På bakgrunn av funn i studien trekker vi følgende konklusjoner knyttet til hvordan strategiverktøy bør håndteres i virksomhetene;

(1) Praktikanter av strategi bør bruke strategiverktøy, men må vurdere hvor de passer. Som en del deltagere bemerker er det ikke trivielt hvor man bruker verktøy eller til hva de brukes. Verktøy hjelper gode praktikanter med å utarbeide gode strategier.

(2) Deltakerne i undersøkelsen understreker, i likhet med litteraturen, strategiverktøyenes rolle som støtte, og deres begrensninger. Det er liten tvil om at praktikere skal være seg verktøyenes rolle svært bevisst. I forlengelsen av dette følger det at praktikere bør sette seg godt inn i verktøyene. Den store enigheten blant deltakerne om at verktøyenes fleksibilitet og anvendelighet er viktig indikerer et ønske om å tilpasse og justere verktøyene etter behov. Dersom man skal justere verktøy i betydelig grad krever det at man mestrer de aktuelle verktøyene for å unngå å miste hele den tiltenkte verdien av verktøyet.

(3) Produktperspektivet bringer med seg en rekke verktøy som tradisjonelt benyttes ute i organisasjonen heller enn blant ledelsen. Ved å koble disse verktøyene opp mot sentrale strategiprosesser åpner det seg en rekke muligheter for å bruke nye verktøy som supplement i ledelsens strategiarbeid. En viktig implikasjon er nettopp at verktøy knyttet til produktperspektivet bør utforskes på strategisk nivå ute i virksomhetene.

(4) Listen over potensielle verktøy er lang, og gjør det svært krevende å ha full oversikt over alle. Med tanke på utbredelsen til eksempelvis *SWOT* kan det se ut til at mange stadig søker seg mot det trygge og kjente fremfor å utforske nye verktøy, og dermed mister potensielt viktige innsikter. Studiestedene bør som konsekvens vurdere å utvide porteføljen av verktøy som undervises og tydeliggjøre deres kvaliteter og begrensninger. Praktikere kan også med fordel ha en mer eksperimentell tilnærming til verktøy hvor de raskt prøver ut ulike verktøy på en problemstilling for å se hva som gir interessante innsikter og trigger kreativitet før de velger noen få verktøy for full gjennomgang og prosess. På den måten kan de prøve ut flere verktøy, og sikre aktive valg fremfor passive valg av allerede kjente verktøy.

Teoretiske implikasjoner

Utover direkte funn og implikasjoner for hvordan strategiverktøy vurderes og brukes er det flere elementer ved studien som også peker mot interessante teoretiske og metodiske muligheter;

(1) Ved å utvide *Strategy Tripod* med et fjerde ben – produktperspektivet finner vi at en stor og fremvoksende del av strategifeltet innlemmes i et overordnet rammeverk. Det gir anledning for å benytte etablerte analyserammer på nye problemstillinger og med nye data.

Studien finner at deltakerne ikke reagerer unaturlig eller negativt på denne innlemmingen, som understøtter at inndelingen kan være fruktbar også videre.

(2) Studien undersøker også verktøybruk langs to viktige akser; strategiske perspektiver og formål. Det er funnet svært lite sammenlignbar litteratur som tar for seg verktøybruk i lys av disse aksene, hvor Rengarajan et al. (2021) er eneste som har sett på verktøy i lys av perspektivene. Disse inndelingene gir en god oversikt over den praktiske bruken av strategiverktøy uten å komplisere unødige – et problem ved flere andre mer granulerte inndelinger.

(3) Studien benytter Delfiteknikken for å effektivt bygge bro mellom kvalitativ og kvantitativ metode, samt å tillate kontrollerte refleksjoner på tvers av deltakere og forskere. Teknikken har et potensiale for å belyse komplekse problemstillinger, og strukturere samhandling mellom eksperter som kan være viktig ved videre studier av strategiverktøy. En av deltakerne kommenterer eksplisitt at den har tro på en slik fler-runde tilnærming (18).

(4) Verktøybegrepet innen fagfeltet favner svært bredt og defineres på et utall ulike måter. Alt fra *SWOT* til markedsanalyse, Agile, Employee engagement systems og Internet of Things kan falle innenfor (Rigby & Bilodeau, 2018). Studien tar utgangspunkt i en langt smalere definisjon av *strategiverktøy*; modeller for kategorisering av tanker og konsepter som støtter utøverne av strategi ved strategiformulering. Denne definisjonen gir grunnlag for mer konkrete sammenligninger på tvers av evt. studier, og ikke minst på tvers av de belyste verktøyene. Modellbegrepet er sentralt og gir en intuitiv ramme for definisjonen.

Videre forskning

På bakgrunn av de praktiske og teoretiske implikasjonene utkrystalliserer det seg også områder som egner seg for videre forskning.

(1) Etersom studiens utvalg er begrenset, og med et nasjonalt nedslag ville det vært interessant å gjennomføre en større undersøkelse med samme bakteppe knyttet til verktøy, strategiske perspektiver og formål. I et slikt bilde vil denne studien kunne fungere som en prøveballong, og kanskje tillate en ny studie å ha et renere og enklere fokus hvor Delfiteknikkens samhandling kan tas ut til fordel for en primært kvantitativ studie.

(2) Et spørsmål som kom opp når deltakernes svar ble analysert var om det er andre demografiske faktorer som i større grad kan forklare deres svar. En hypotese som kan være verd å undersøke er om psykologisk profil er en fremtredende faktor i synet på, og bruken av strategiverktøy.

(3) I likhet med punkt (2) stiller vi oss også undrende til om den typiske strategiutøver i praksis er mellomledere og konsulenter, mens toppledere igangsetter strategiprosessene. I så tilfelle er det nærliggende å spørre seg om typiske mellomledere og konsulenter har bakgrunn og psykologisk profil som effektivt understøtter kreativt arbeid med ulike fremtidsmuligheter. På motsatt side er det interessant om et strategiutformingsarbeid får tilstrekkelig eierskap på toppen dersom ikke toppledelsen/lederen er aktivt involvert i hele utformingsprosessen. Begge disse elementene handler om hvem som deltar i strategiutformingsprosessene og hvordan sammensetningen av slike grupper bidrar til gode strategiprosesser. Dette bør være et interessant felt å gå nærmere inn i.

(4) Studien finner at det er en uklar grensdragning mellom deltakernes ønske om fleksible verktøy og faren for uheldig bruk av verktøy. Denne dynamikken er det interessant å studere nærmere, kanskje fortrinnsvis ved en kvalitativ tilnærming.

Epilog

Å studere verktøybruk har vært en reise. Vi gikk inn i materien med en tanke om å få oversikt i et uoversiktlig landskap med komplekse verktøy og en tung etablert litteratur. I retrospekt fikk vi til gangs bekreftet at fagfeltet er komplekst, om ikke regelrett rotete og fragmentert. Vi ble derimot overrasket både over hvor lite litteratur om verktøystudier som finnes, og ikke minst over hvor få verktøy som har høy grad av kompleksitet. De aller fleste verktøy har vært raske å forstå og enkle i sin form. Disse innsiktene har i seg selv være øyeåpnende og gitt oss en trygghet i at vi nå faktisk har en brukbar oversikt, og har kunne bidra inn i en interessant fagtradisjon.

Metodisk har vi også fått bryne oss på blandet metode, administrasjon av ekspertpanel og Delfiteknikken som alle har gitt oss hodebry underveis, men utvilsomt viktig læring. Å benytte metodiske opplegg utenfor allfarvei er en øvelse som krever et visst mot og eventyrlyst, men det har også gitt oss spennende innsikter i retur. Blant annet ser vi at selv om vi legger opp til dialog er det ikke gitt at deltakerne biter på og drøfter seg imellom, og at det stadig er behov for å tydeliggjøre premisser underveis i undersøkelsesopplegget. Anledningen til å nettopp justere opplegget underveis opplever vi som en sterk fordel ved iterative prosesser som Delfiteknikken.

En viktig lærdom handlet om at de digitale verktøyene for å gjennomføre digitale delfistudier kommer med mange begrensninger og sære løsninger det er vanskelig å komme rundt. I retrospekt ser vi at det kunne vært vurdert å bruke og modifisere et ordinært survey-verktøy fremfor nisjepregede delfiverktøy også for gjennomføring av en delfistudie.

Å jobbe strukturert og målrettet har også hatt sine utfordringer med pandemi som bakteppe, og har tvunget frem ett intimt bekjentskap med digitale løsninger som Teams og Whereby. Det har også vært lærerikt å utelukkende jobbe digitalt og desentralt med et ekspertpanel. Uten å treffes skulle viktige deltakere overtales til å delta, få innføring i premisser og metode, og ikke minst gjennomføre undersøkelsen over flere runder og måneder. Gjennom dette har vi virkelig fått utforske våre relasjonelle, og digitale ferdigheter.

Som med alle ekspertpanelstudier er også denne studien helt avhengig av deltakerne. Vi er svært fornøyde med å ha fått såpass mange relevante deltakere til å stille opp og bruke av sin

tid for å svare ut spørsmål om et tema de kanskje ikke isolert har egennytte av. Det er også en viktig innsikt for fremtiden – uten riktige deltakere blir det heller ikke riktige svar.

Vi håper andre får glede av arbeidet som er lagt ned, både av oss og ikke minst studiens deltakere.

«Strategiverktøy er nyttige gitt at du vet hvordan og når de skal benyttes»

(5)

Referanseliste

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing Into the Oracle: The Delphi Method and Its Application to Social Policy and Public Health*. London: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Aengenheyster, S., Cuhls, K., Gerhold, L., Heiskanen-Schüttler, M., Huck, J., & Muszynska, M. (2017, Februar 9). Real-Time Delphi in practice — A comparative analysis of existing. *elsevier*, pp. 15-27. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.023>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Allee, V. (2008, Januar 18). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*(9), pp. 5-24.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, pp. 113-124.
- B2B International. (2022, Mai 19). *What is the Value Proposition Canvas?* Retrieved from B2B International: <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>
- Barnard, C. I. (1974). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991, Mars 1). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, pp. 99-120.
- Bindra, S., Parameswar, N., & Dhir, S. (2009). Strategic management: The evolution of the field. *Strategic Change*, 469–478.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The academy of Management Review*, 1980(5), pp. 219-224.
- Brenner, W., & Uebernickel, F. (2016, Februar). *Design Thinking as Mindset, process, and Toolbox*. Retrieved from Researchgate.no: https://www.researchgate.net/publication/312487801_Design_Thinking_as_Mindset_Process_and_Toolbox
- Brown, T. (2008, Juni). Design Thinking. *Harvard business Review*, pp. 1-10.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011, Juni 01). Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Eternel Retour. *Organization Science*, pp. 573-586.

- Calori, R. (1998, Mars 1). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, pp. 281-306.
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*.
- Chesley, J. A., & Wenger, M. S. (1999). Transforming an organization: using models to foster a strategic conversation. *California Management Review*, 54-73.
- Clark, N. D. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, Vol. 6, 417-427.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, pp. 458-467.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag. (2019, mai 23). *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Retrieved from Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters : OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. London, United Kingdom: Penguin Books Ltd.
- Drill. (2022, Mai 19). *innovationtype*. Retrieved from wisdomjunkie: <https://wisdomjunkieblog.files.wordpress.com/2018/05/innovationtype1.png>
- Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The Expanding Domain of Strategy Management Research and the Quest for Integration. *Strategic Management Journal*.
- Edelphi. (2022, 01 13). *Edelphi 2021*. Retrieved from eDelphi.org: <https://www.edelphi.org/>
- EU Commission. (2022, april 24). *Compete guide to GDPR compliance*. Retrieved from gdpr.eu: <https://gdpr.eu/>
- Fink-Hafner, D., Dagen, T., Doušak, M., & Novak, M. (2019, Juli 1). Delphi method Strengths and weaknesses. *Advances in Methodology and Statistics*, pp. 1-19.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. 198 Madison Avenue, New York, NY 10016: Oxford University Press.
- French, S. (2009). Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*, 6-17.
- Friedman, T. L. (2017). *Thank you for being late*. Picador.
- Frost, A. F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 49-62.

- Galliers, R. D., & Huang, J. C. (2012, Mars 1). The teaching of qualitative research methods in information systems: an explorative study utilizing learning theory. *Taylor & Francis*, pp. 119-134.
doi:doi.org/10.1057/ejis.2011.44
- Giannarou, L., & Zervas, E. (2014). Using Delphi technique to build consensus in practice. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, pp. 65-82.
- Gnatzy, T. e. (2011). Validating an innovative real-time Delphi approach - A methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting & Social Change*, pp. 1681-1694.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., & Vaara, D. S. (2010). What is Strategy-as-Practice? In *Handbook of Strategy As Practice* (pp. 1-20).
- Gordon, T., & Pease, A. (2006, Mai 1). RT Delphi: An efficient, "round-less" almost real time Delphi method. *Technological Forecasting and Social Change*, pp. 321-333. doi:10.1016/j.techfore.2005.09.005
- Grant, R. M. (2008, December 1). Why Strategy Teaching Should be Theory Based. *Journal of Management Inquiry*, pp. 276-281.
- Grønmo, S. (2011). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guerras-Martína, L. Á., b, A. M., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 69-76.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change 16*, 201 - 216.
- Hakala, H., & Vuorinen, T. (2020). *Tools For Strategy*. Cambridge: Cambridge university press.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 2001(Vol 19, No 4), pp. 51 - 62.
- Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. Retrieved from BCG:
<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010, Februar 18). How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? *British Journal of Management*, pp. 28-43.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy Tools-in-Use: A Framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal*, 2015(36), pp. 537-558.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 70-95.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. (2006, Oktober 1). Actionable Strategy Knowledge:: A Practice Perspective. *European Management Journal*, pp. 367-384.

- Jarzabkowski, P., Giulietti, M., Oliveira, B., & Amoo, N. (2013, Januar 1). "We Don't Need No Education"—Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. *Journal of management inquiry*, pp. 4-24.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetoe for Økonomisk Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kalkana, A., & Bozkurt, C. Ö. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 1016 – 1025.
- Kameoka, A., Yokoo, Y., & Kuwahara, T. (2004, July 1). A challenge of integrating technology foresight and assessment in industrial strategy development and policymaking. *Technological Forecasting and Social Change*, pp. 579-598. doi:10.1016/S0040-1625(02)00397-9
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, Januar 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000, September-oktober). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, pp. 51-60.
- Keeley, L., & Walters, H. (2013). *Ten Types of innovation: The Dicipline of Building Breakthroughs*. Hoboken, New jersey: Wiley.
- Kenton, w. (2021, Mai 13). *Value Network Analysis*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/v/value-network-analysis.asp>
- Kittell-Limerick, P. (2005). *Perceived barriers to completion of the academic doctorate: A Delphi study*. Texas: Faculty of the Graduate School Texas A&M University-Commerce.
- Knott, P. (2008). Strategy tools: Who really uses them? *Journal of Business Strategy*(29), pp. 26-31.
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 1806-1822.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*(73), pp. 467 - 482.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy : text and cases*. Irwin: Homewood/Ill.
- Leiblein, M. J., & Reuer, J. J. (2020). Foundations and Futures of Strategic Management. *Strategic Management Review*, 1-33.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications, Inc.
- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J.-L. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relations*, pp. 537-564.

- MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (2002, September - October). Crafting R&D Project Portfolios. *Research Technology Management*, pp. 48-59.
- Mahmoud et al., M. (2009). A formal framework for scenario development in support of environmental decision-making. *Environmental modelling & Software*, 2009(24), pp. 798-808.
- March, J. G. (2006). Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence. *Strategic Management Journal*, 2006(27), pp. 201-214.
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organization*, 1979(9), pp. 67-86.
- Mintzberg, H. (1987, Juli-August). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 1987, pp. 65 - 74.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review Home*, 107-114.
- Miro strategy templates*. (2022). Retrieved from Miro.com: <https://miro.com/templates/strategy-and-planning/>
- Moore, J. F. (1993, Mai/Juni). Predators and Prey: A new Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, pp. 75-86.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007, March). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, pp. 935-955.
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd Etske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. *Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo*. Oslo.
- Nyarku, K., & Agyapong, G. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. *Academic leadership: The Online Journal*, 2011(2).
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004, Mars 27). *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*. Retrieved from Elsevier: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value Proposition Design. *Journal of Business Models*, 2015(3), pp. 81 - 92.
- Paliwoda, S. J. (1983, Januar 1). Predicting the Future Using Delphi. *Management Decision*, Vol. 21 No. 1, pp. 31-38. Retrieved from Management Decision, Vol. 21 No. 1: <https://doi.org/10.1108/eb001309>
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008, Jul.-Aug. 1). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, pp. 920-936.
- Porter, M. E. (1996, November - december). What is Strategy? *Harvard Business Review*, pp. 37 - 55.
- Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. M. (2002, May 1). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive* , pp. 43-52.

- Prahalad, C. K. (1993, november/desember). The role of Core Competencies in the Corporation. *Research Technology Management*(36, No. 6), pp. 40-47.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, Mai-juni). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 1-15.
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., & Pula, J. S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 585-600.
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., & Pula, J. S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studie. *CroEconSur Vol. 19*, 67-99.
- Rauch, W. (1979, November 1). The decision Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, pp. 159-169.
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015, June 24). *Navigating the Dozens of Different Strategy Options*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/06/navigating-the-dozens-of-different-strategy-options>
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy*. Boston, Massachusetts 02163: Harvard Business Review Press.
- Rengarajan, S., Moser, R., & Narayanamurthy, G. (2021, January 1). Strategy tools in dynamic environments - An expert-panel study. *Technological Forecasting & Social Change*(165).
- Richmond, B. (1993). Systems thinking: Critical thinking skills for the 1990s and beyond. *System Dynamics Review*, 1993(Vol 9, nr 2), pp. 113 - 133.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Bain & Company*. Retrieved from Management Tools & Trends: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management 4e*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999, Oktober 1). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, pp. 353-375.
- Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (1991). Delphi A Reevaluation of Research and Theory. *Technological forecasting and social change*, pp. 235 - 251.
- Schnaars, S. P. (1987, Februar 1). How to Develop and use Scenarios. *Long Range Planning*(20, No 1.), pp. 105-114.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *STRATEGIC ORGANIZATION Vol 7*, 223-232.
- Stenfors, S. (2007). *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*. Helsinki School of Economics.

- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SME's - some empirical findings. *Management Decision, Vol. 40*, 853-861.
- Story, V., Hurdley, L., Smith, G., & Saker, J. (2000, Desember 1). Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re-Assessment. *The Marketing Review*, pp. 487-504.
- Strategy for Executives. (2022, Mai 19). *What is a Strategy Canvas?* Retrieved from strategy for execs: <https://strategyforexecs.com/strategy-canvas/>
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 63-80.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, August 1). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 1997(18.7)*, pp. 509 - 533.
- Tersine, R. J., & Riggs, W. E. (1976, April 1). The delphi technique: A long-range planning tool. *Business Horizons*, pp. 51-56.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012, Juni 1). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, pp. 1-52.
- Vargas-Hernández, J. G. (2012). Research methodology strategies in strategic management. *JPAIR Multidisciplinary Research*, 106-147.
- Volk, S. C., & Zerfass, A. (2020). Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. *Journal of Communication Management*, 50-67.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamaki, M., & Uusitalo, K. (2017, juli 8). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning, 2018(51)*, pp. 586-605.
- Waterman, Jr., R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980, Juni). Structure is not Organization. *Business Horizons(23 (3))*, pp. 14-26.
- Welty, G. (1972, Mars 1). Problems of Selecting Experts for Delphi Exercises. *Academy of Management*, pp. 121-124.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning, 29(5)*, 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 613-634.
- Warren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002, September 19). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, pp. 1123-1140.

Wright, P. R., Paroutis , E. S., & Blettner, P. D. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools. *Journal of Management Studies*, 92-125. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x

Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods. 5. utgave*. Thousand Oaks: Sage.

Liste over figurer

Figur 1 Eksempel på ulike modeller for strukturering av forskningsfeltet strategisk ledelse. Fra venstre: (Whittington, 1996; Mintzberg, 1987; Guerras-Martína, b, & Montoro-Sánchez, 2014).....	6
Figur 2 Inndeling av SAP langs to akser.....	8
Figur 3 Fire strategiperspektiver.	10
Figur 4 Jarzabkowskis modell for verktøybruk.....	13
Figur 5 Drivkrefter for valg av metode.	18
Figur 6 Arbeidsflyt for bruk av Delfiteknikken.	22
Figur 7 Eksempel på en side fra spørreundersøkelsen.	30
Figur 8 Illustrasjon på reliabilitet og validitet.....	33
Figur 9 Grafer over demografisk fordeling av deltakerne i undersøkelsen.....	42
Figur 10 Boksplott for fordeling etter perspektiv og formål.	45
Figur 11 Kakediagram over verktøybruk i det industribaserte perspektivet.	50
Figur 12 Kakediagram over verktøybruk i det ressursbaserte perspektivet.	51
Figur 13 Kakediagram over verktøybruk i det institusjonsbaserte perspektivet.	51
Figur 14 Kakediagram over verktøybruk i det produktbaserte perspektivet.....	52
Figur 15 Hva er viktig ved valg av verktøy?.....	53
Figur 16 Fordeling av svar for ulike utsagn vedrørende verktøybruk.....	55
Figur 17 Viktighet av verktøy. Resultatet er inverter i forhold til spørsmålet stilt om verktøy er uviktig.	64

Liste over tabeller

Tabell 1 Formål med strategiverktøy	3
Tabell 2 Ulike strategiske perspektiv	3
Tabell 3 Kvaliteter ved strategiverktøy	3
Tabell 4 Oversikt over verktøy sortert etter perspektiv.....	16
Tabell 5 Oversikt over typiske trekk ved kvalitativ og kvantitativ metode. Kilde: (Grønmo, 2011, s. 129).....	20
Tabell 6 Antall deltakere for de ulike rundene.....	40
Tabell 7 Oversikt over de ulike gruppene brukt i bivariat analyse	41
Tabell 8 Sammenheng mellom teoretisk tyngde og rolle.....	43
Tabell 9 Sammenheng mellom teoretisk tyngde og erfaring.	43
Tabell 10 Andel deltakere som ikke hadde brukt verktøyet i gitt kontekst av formål og perspektiv.	44
Tabell 11 Analyse av sammenheng mellom strategisk perspektiv og verktøyets formål.	45
Tabell 12 Bivariat analyse mellom demografiske grupper og samlet vurdering av verktøybruk i ulike strategiske perspektivene aggregert for samtlige formål.	46
Tabell 13 Bivariat analyse mellom demografiske grupper og samlet vurdering av verktøybruk for ulike formål aggregert for samtlige strategiske perspektiv.	46
Tabell 14 Oversikt over hvor kjente ulike verktøy er blant eksperter.....	49
Tabell 15 Verktøy som deltakere mente at ikke tilhørte oppgitt kategori.....	49
Tabell 16 Verktøy som deltakere vurderte som sentrale.....	50
Tabell 17 Hva er viktig ved valg av verktøy? En oversikt over spørsmål med forkortelser....	53
Tabell 18 Gjennomsnitt og standardavvik for hva som er viktig ved valg av verktøy samt bivariat analyse for ulike demografiske grupper.....	53
Tabell 19 Utsagn om verktøybruk. En oversikt over spørsmål med forkortelser.	54
Tabell 20 Gjennomsnitt og standardavvik for ulike utsagn samt bivariat analyse for ulike demografiske grupper.....	55
Tabell 21 De tre mest sentrale verktøy for hvert perspektiv.	71

Appendix

A. Oversikt over strategiverktøy

SWOT

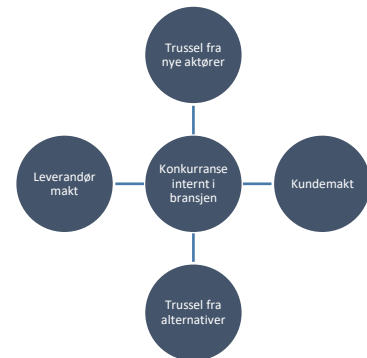
Interne faktorer		Eksterne faktorer	
Strength (Styrker)	Weaknesses (Svakheter)	Opportunities (Muligheter)	Threats (Trusler)

SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats og er blant de absolutt mest kjente strategiverktøyene. Den eksakte opprinnelse for SWOT analysen er uklar, men Albert Humphrey er ofte kreditert for analysen som sprang ut av en tidligere utgave kalt SOFT (Nyarku & Agyapong, 2011).

SWOT modellen hjelper utøveren å vurdere en situasjon ved å definere hvilke styrker og svakheter man har internt, og hvilke muligheter og trusler som ligger utenfor virksomheten eller produktet. At modellen er svært overordnet og enkel, har bidratt til å gjøre den svært utbredt og anvendelig.

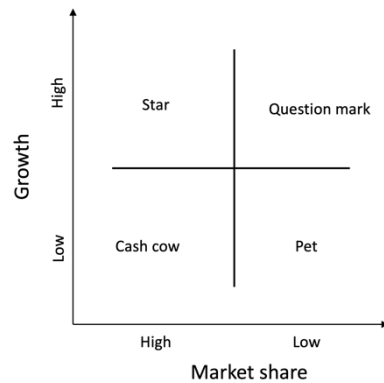
Porter's 5 Forces

5 krefter modellen ble konstruert av Michael Porter og viser hvordan en virksomhet påvirkes av ulike krefter; kundens forhandlingsstyrke, leverandørens forhandlingsstyrke, trusler fra fremtidige konkurrenter, Trusler fra nære substitutter og Konkurransesituasjon innad i bransjen (Rothaermel, 2019, s. 76).



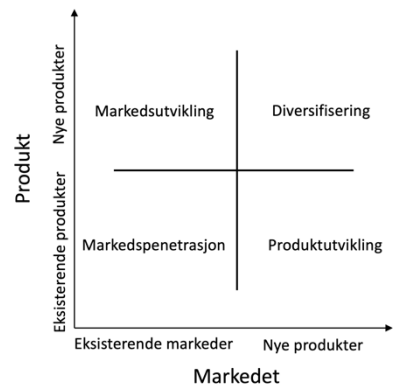
BCG Matrix

BCGmatrisen, eller Growth Share Matrix (Henderson, 1970) som den også kalles ble utviklet av Alan Zakon og senere Bruce Henderson. Verktøyets mål er å plassere virksomheter eller forretningsområder langs to akser – om de forventer vekst, og hvor stor markedsandel de har. På bakgrunn at det forteller modellen noe om hvilke karakteristikkene man må ta særlig hensyn til i strategiarbeidet. Tanken bak var at en virksomhet trenger flere forretningsområder, noen til å vokse og noen til å finansiere veksten. Modellen kan likevel brukes helt uavhengig av om man har flere slike forretningsområder.



Ansoff Matrix

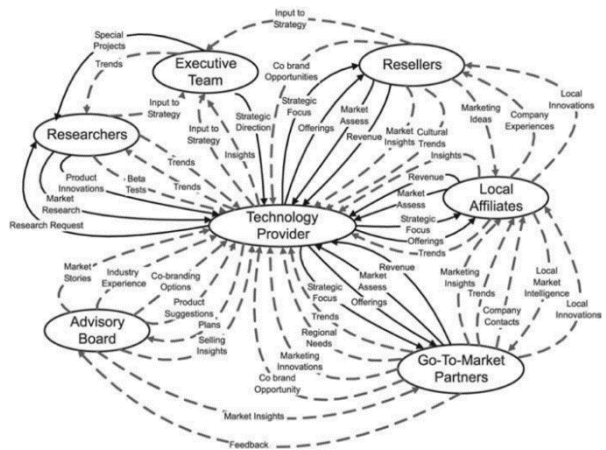
Matrisen ble utviklet av Igor Ansoff (1957) i hans arbeid med diversifiseringsstrategier. Matrisen viser hvilke ulike vekststrategier man bør velge basert på om produktet og markedet er etablerte eller nye. Ansoff understreker at et foretak i mange tilfeller vil følge flere slike strategier simultant.



Value Network Analysis (verdinettverk)

Verdinettverk kommer i flere varianter, men er overordnet en visualisering av hvordan ulike interne og/eller eksterne enheter samhandler og skaper felles verdier for nettverket (Kenton, 2021).

Samhandlingen kan for eksempel ta form av økonomiske transaksjoner eller informasjonsutveksling. Verktøyet brukes gjerne til å sikre forståelse av verdikjeder og industriklynger (Allee, Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets, 2008, s. 10).



Bildekilde: Eksempel på et verdinettverk (Allee, Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets, 2008)

Business Ecosystems

Utviklingstrinn i et forretningsøkosystem		
	Samarbeidsutfordringer	Konkurransutfordringer
Fødsel	Jobbe med kunder og leverandører for å definere nye verdiforslag rundt en fersk innovasjon.	Beskytte egne ideer fra andre som kan tenkes å jobbe mot lignende løsninger. Sikre viktige kunder, leverandører og kanaler.
Ekspansjon	Bringe nye tilbud til et større marked ved å jobbe med leverandører og partnere for å skalere opp tilbud og for skaffe størst mulig markedsandel.	Slå ned alternative varianter av samme ide. Sikre at egen løsning blir standard i markedet gjennom å dominere viktige segmenter.
Lederskap	Levere en attraktiv visjon for fremtiden som oppmuntret leverandører og kunder til å jobbe sammen for videre forbedring av ens løsninger.	Vedlikeholde en sterk forhandlingskraft i møte med andre aktører i økosystemet, inkludert nøkkelt kunder og viktige leverandører.
Selvfornyelse	Jobbe med innovatører for å bringe nye ideer inn i økosystemet.	Vedlikeholde høye barrierer for å hindre innovatører fra å bygge alternative økosystemer. Vedlikehold høy transaksjonskostnad for kunder for å kjøpe tid til å bygge inn nye ideer i egne produkter og tjenester.

Business Ecosystems teorien handler om at virksomheter opererer i økosystemer med andre aktører. Ved å være bevisst tilknytningene, og jobbe aktivt med å skape et optimalt økosystem kan man lede virksomheten i ønsket retning, ikke ulikt Verdinettnettverk. Videre fokuserer modellen på kontinuerlig konkurranse mellom økosystemene. Business ecosystems definerer 4 stadier av økosystemets liv som definerer hvilke utfordringer økosystemet vil ha med samarbeid og konkurranse (Moore, 1993).

Modellkilde: (Moore, 1993)

Core Competencies

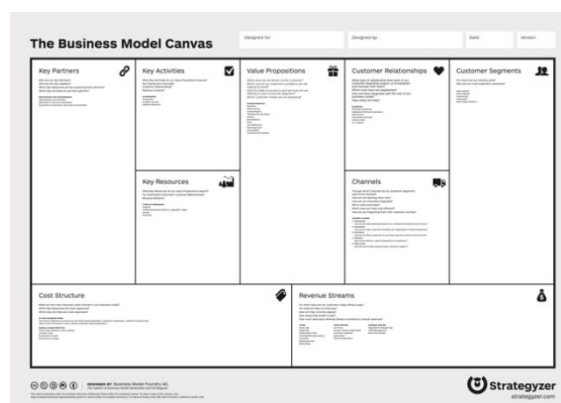


Core competencies modellen ble utviklet av Gary Hamel og C. K. Prahalad på 90-tallet. Ideen er at en virksomhet oppnår vedvarende konkurransefortrinn gjennom en sammenstilling av de ressursene den disponerer og kapabilitetene – eller evnene – den har til å utnytte og bruke disse ressursene (Prahalad & Hamel, 1990, s. 4). En *kjernekompetanse* indentifiseres ifølge Prahalad (1993) dersom den gir en betydelig differensieringseffekt, går på tvers av flere forretningsområder og er vanskelig å imitere.

Bildekilde: (Rothaermel, 2019, s. 112)

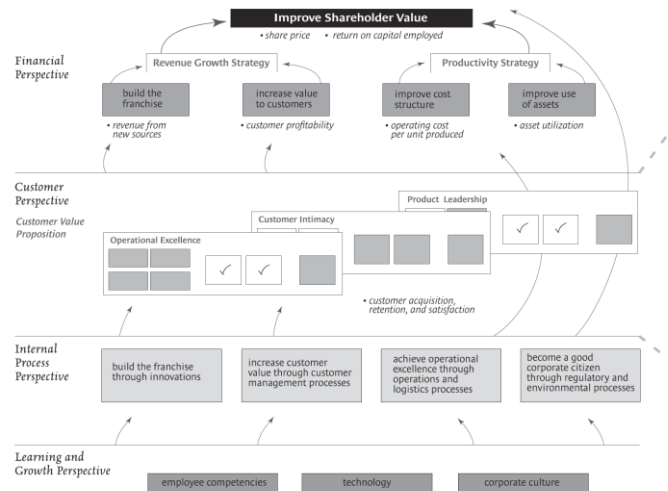
Business Model Canvas

Business Model Canvas er et rammeverk for å utvikle nye forretningsmodeller, eller for å visualisere eksisterende modeller. Modellen illustrerer viktige perspektiver ved en forretningsmodell som alle må tenkes gjennom, og som henger sammen (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Strategy Map

Strategikart har som mål å synliggjøre sammenhenger i en virksomhet, og hvordan ulike faktorer bidrar til å nå organisasjonens hovedmål (Kaplan & Norton, 2000, s. 51). Strategikart viser også hvilke faktorer som påvirker andre. Strategikart har blitt særlig relevant ettersom mengden immaterielle verdier har økt, og sammenhengene mellom ulike faktorer for verdiskaping som følge har blitt mindre opplagte.



Bildekilde: (Kaplan & Norton, 2000)

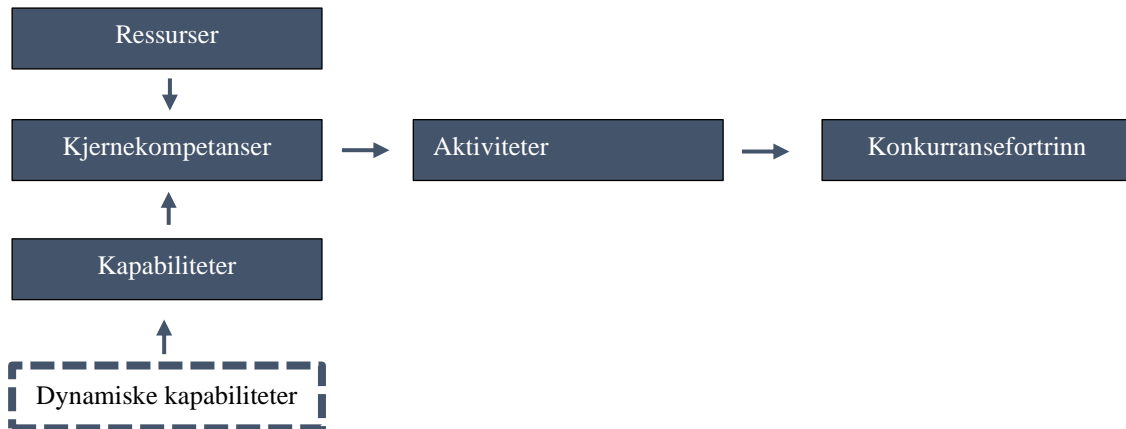
VRIO

Ressurs	(V) Verdifull	(R) Sjelden	(I) Vanskelig å imitere	(O) Optimalt håndtert	Gir vedvarende konkurransefortrinn
Eksempel	X	X	-	-	-

VRIO ble utviklet av Jay Barney (1991) og er et rammeverk for å vurdere om ressurser man har gir grunnlag for vedvarende konkurransefortrinn. Modellen går ut på at man begynner til venstre og vurderer om en ressurs er henholdsvis verdifull, sjelden, vanskelig å imitere og optimalt håndtert. Dersom den svarer på alle disse kriteriene sier modellen at ressursen utgjør et vedvarende konkurransefortrinn.

Dynamic Capabilities

Dynamiske kapabiliteter (Teece, Pisano, & Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 1997) representerer evnen en organisasjon har til å utvikle både ressurser og kapabiliteter, altså evnen til å lære og utvikle seg videre. I modellen for Core Competencies vil vi plassere dynamiske kapabiliteter som en særkategori av kapabiliteter, som står for evnene til å nyttiggjøre seg ressurser.

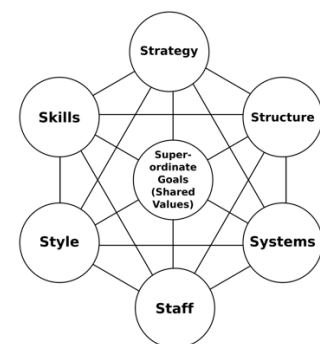


Model for dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter (DC) er ikke i selv et verktøy slik studien definerer det, men heller en faktor i andre verktøy slik som en SWOT eller VRIO analyse. DC er likevel inkludert i studier ettersom det av mange oppleves som et verktøy som setter fokus på endringsevnen i organisasjonene, og at det er interessant å få bekreftet eller avkreftet om deltakerne i studien regner det som et verktøy.

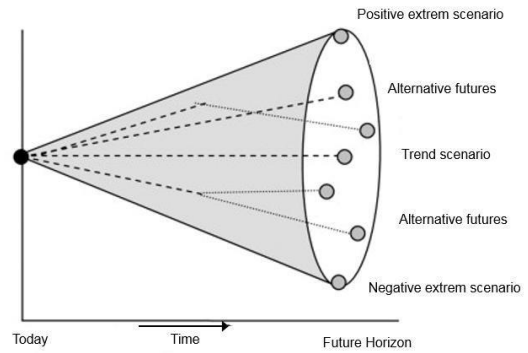
McKinsey 7s Model

7s modellen (Waterman, Jr., Peters, & Phillips, 1980) ble utviklet av Robert H. Waterman Jr. Og Tom Peters som en måte å analysere virksomheter, og søker å fange bredden av hva som er viktig for å sikre en velorganisert virksomhet.



Scenario Analysis

Scenarioanalyse er en måte å forberede seg på det ukjente ved å se for seg ulike mulige hendelser i fremtid som vil kunne påvirke en selv, eller ens virksomhet. Scenarioanalyse er først og fremst en kvalitativ øvelse, og Herman Kahn er regnes som en pioner innen faget (Schnaars, How to Develop and use Scenarios, 1987).



Bildekilde: (Mahmoud et al., 2009)

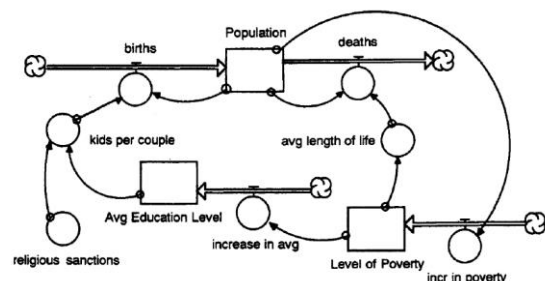
PESTEL

(P) Politiske faktorer	(E) Økonomiske faktorer	(S) Sosiale faktorer	(T) Teknologiske faktorer	(E) Miljømessige faktorer	(L) Juridiske faktorer

PESTEL rammeverket ble utviklet på 60-tallet, og krediteres ofte til Francis Aguilar (1967). Rammeverket er ment å sikre at man har oversikt over de eksterne risikofaktorene rundt en virksomhet, som oppsummeres i de 6 bokstavene som vist i modellen over. Rammeverket er svært overordnet og sier ikke noe om hvordan den skal fylles ut, eller hvilke grep som bør tas.

Systems Thinking

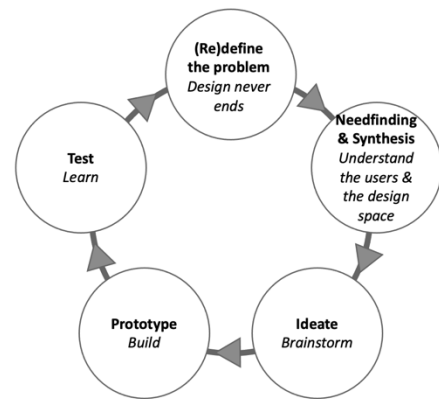
Systems Thinking er en problemløsningsmetodologi som kommer fra systemteori. Fokuset handler om å se helhet fremfor enkeltkomponenter og sammenhenger mellom disse (Richmond, 1993). Selv om systemtenkning i mange tilfeller kobles til matematikk i eksempelvis samfunnsøkonomi er det ingen krav om å tallfeste i systemtenkning, da det å sette opp årsakskjeder i seg selv har verdi.



Bildekilde: Eksempel på en systemtenkningsmodell (Richmond, 1993)

Design Thinking

Overordnet er Design Thinking en kreativ problemløsningsmetodologi som setter fokus på sluttbrukere og hvilke utfordringer de har, innenfor rammen av hva som er teknologisk mulig og forretningsmessig klokt (Brown, 2008). Et sentralt element handler om å empatisere med brukeren og sette seg i dens sted, og deretter finne løsninger på de konkrete problemstillingene brukeren står i igjennom flere iterasjoner.



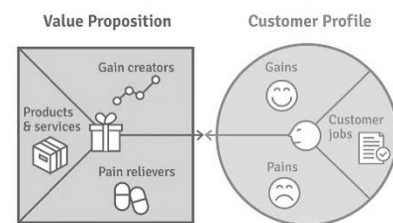
Rammeverket for produktutvikling som ofte legges til grunn i Design Thinking sammenheng, og vises over ble utviklet av Hasso Plattner Institute of Design (d.school) på Stanford (Brenner & Uebernickel, 2016).

Bildekilde: (Brenner & Uebernickel, 2016)

Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) ble utviklet av Alexander Osterwalder for å sikre samsvar mellom produkt og marked. Den kan forstås som en del av det større Business

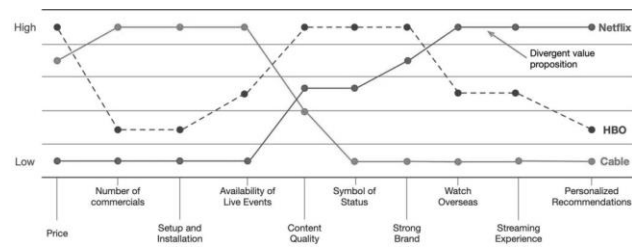
Model Canvas og fokuserer på oppgavene kunder ønsker å oppnå, og hvilke problemer og fordeler de opplever mens de gjennomfører dem. Modellen legger opp til at man deretter setter opp eget produkt som bistår med å gjennomføre oppgaven, og hvordan de øker fordelene og reduserer problemene.



Bildekilde: (B2B International, 2022)

Strategy Canvas

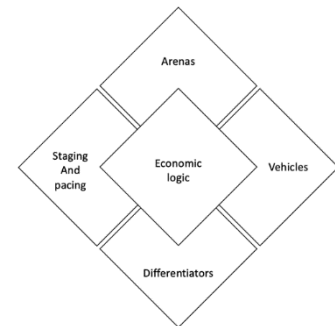
Strategy Canvas ble utviklet av Chan & Mauborgne (2005) og brukes for å vurdere ulike produkter opp mot hverandre på en rekke parametere for å se hvor de skiller seg fra hverandre.



Bildekilde: (Strategy for Executives, 2022)

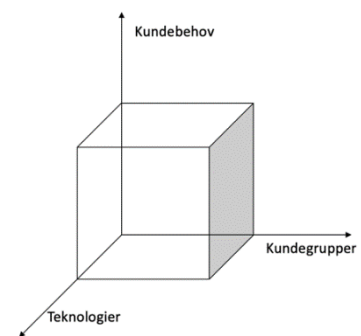
Strategy Diamond

Strategidiamanten, fra Hambrick & Fredrickson (2001), har som mål å gi et overblikk over de ulike sidene ved en strategi. Den deler strategi opp i fem deler som alle er sentrale for å lykkes som virksomhet eller med et produkt; Hvor skal man, hvordan kommer man dit, hvordan skal man vinne markedet, hvilken fart og rekkefølge skal man benytte og hvordan konvertere dette til profit.



Abell's Framework/matrix/model

Abells rammeverk (Abell, 1980) er et overordnet verktøy for å etablere de grunnleggende sidene ved en virksomhet. Den peker på tre hovedspørsmål; hvem er kundene (kunde grupper), hvordan hjelpes kundene (kundebehov) og hvordan leveres produktet til kundene (teknologier)? Hver av disse aksene kan så utdypes med en rekke underelementer for å berike svarene.

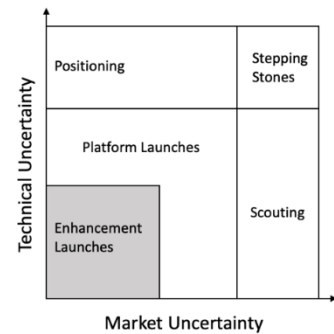


Blue and Red Ocean Framework

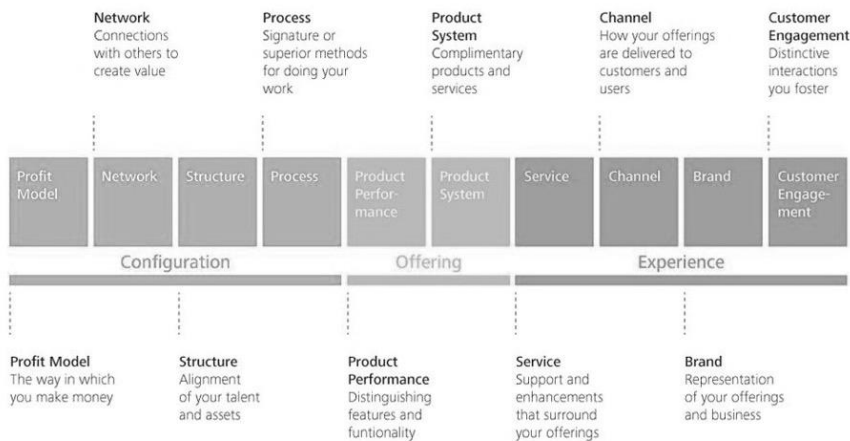
Underveis i studien kom deltakere med innspill om at studien burde inkludere *Blue and Red Ocean Framework*. Rammeverket er dekket under kategorien *Strategy Canvas* over. *Blue and Red Ocean Framework* ble utviklet for å vise at det er alternativer til å konkurrere – man kan skape et nytt marked, eller finne et blått hav uten blod. Rammeverket tar sikte på å identifisere nye markeder.

McGraths Innovation Portfolio

Innovation portfolio verktøyet hjelper utøveren med å kategorisere innovasjonsprosjekter, og på bakgrunn av det skape en balansert portefølje av disse. (MacMillan & McGrath, 2002)



Ten Types of Innovation / Doblin

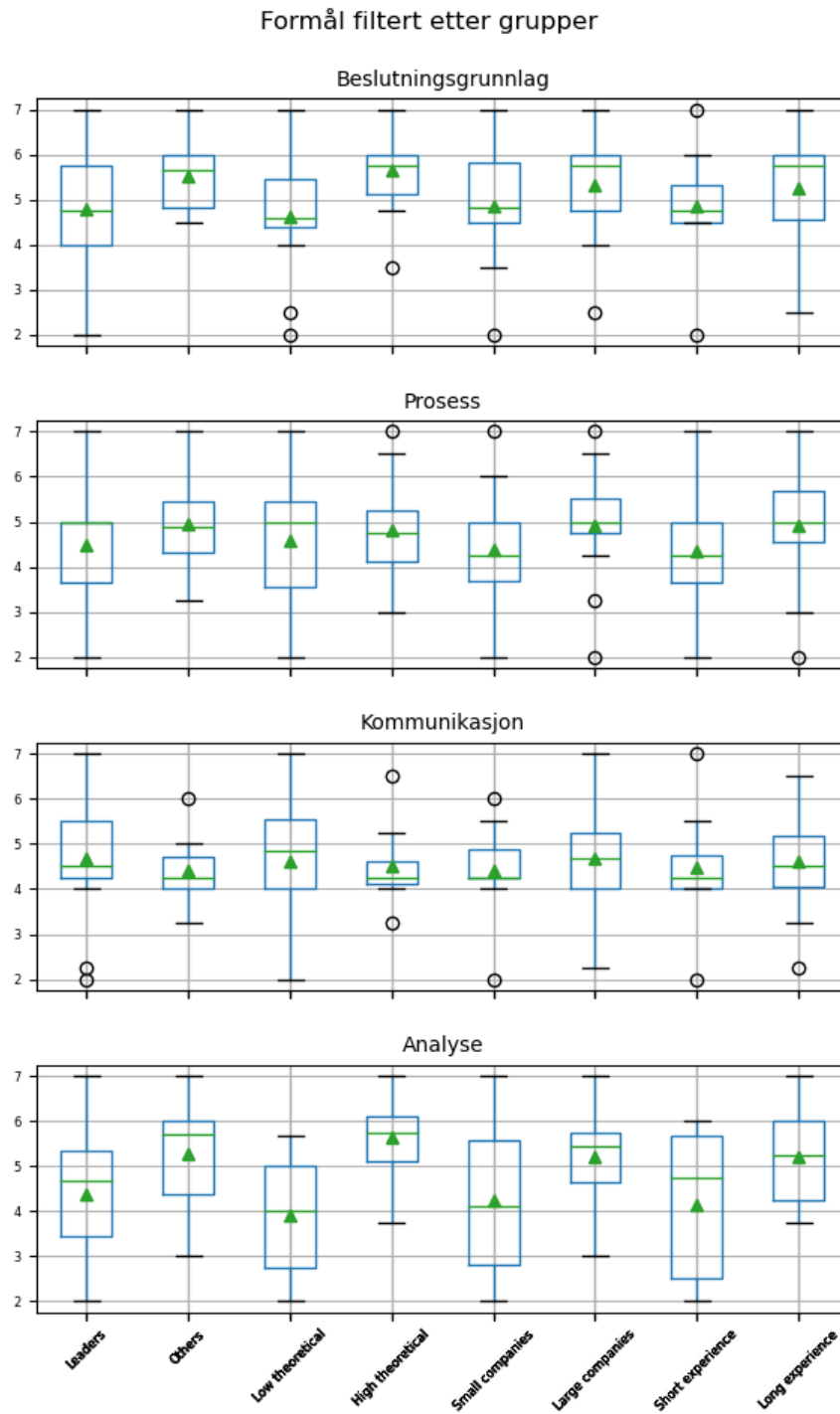


Ten Types of Innovation ble skapt over flere tiår av Larry Keeley og Jay Doblin, og kuliminerte i boken *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* i 2013. Rammeverket deler opp en virksomhet eller forretningsmodell i 10 deler og ser så på hvordan man kan skape innovasjon knyttet til de ulike elementene (Keeley & Walters, 2013).

Bildekilde: (Drill, 2022)

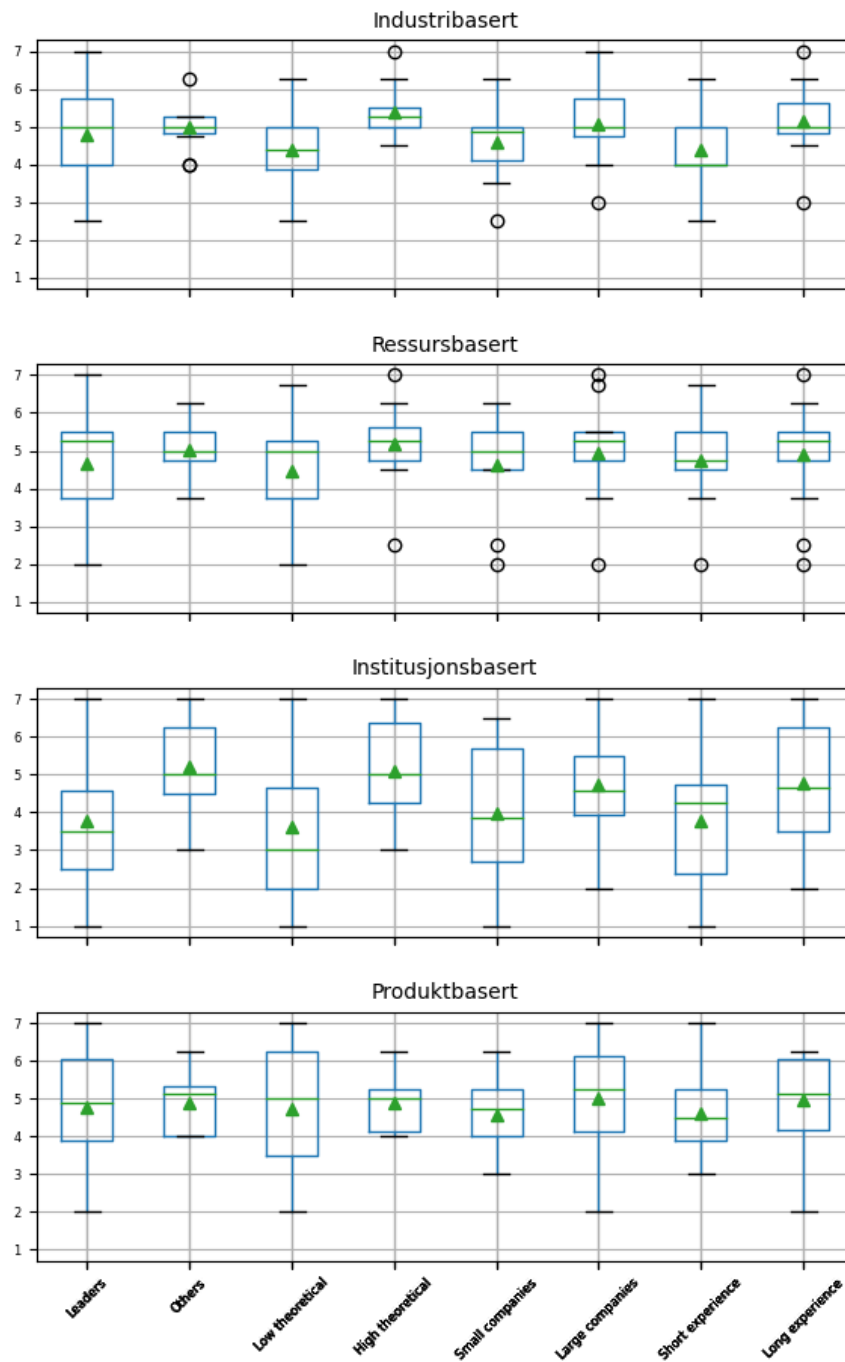
B. Boxplot for bivariate analyser

Formål filtrert etter demografisk gruppering

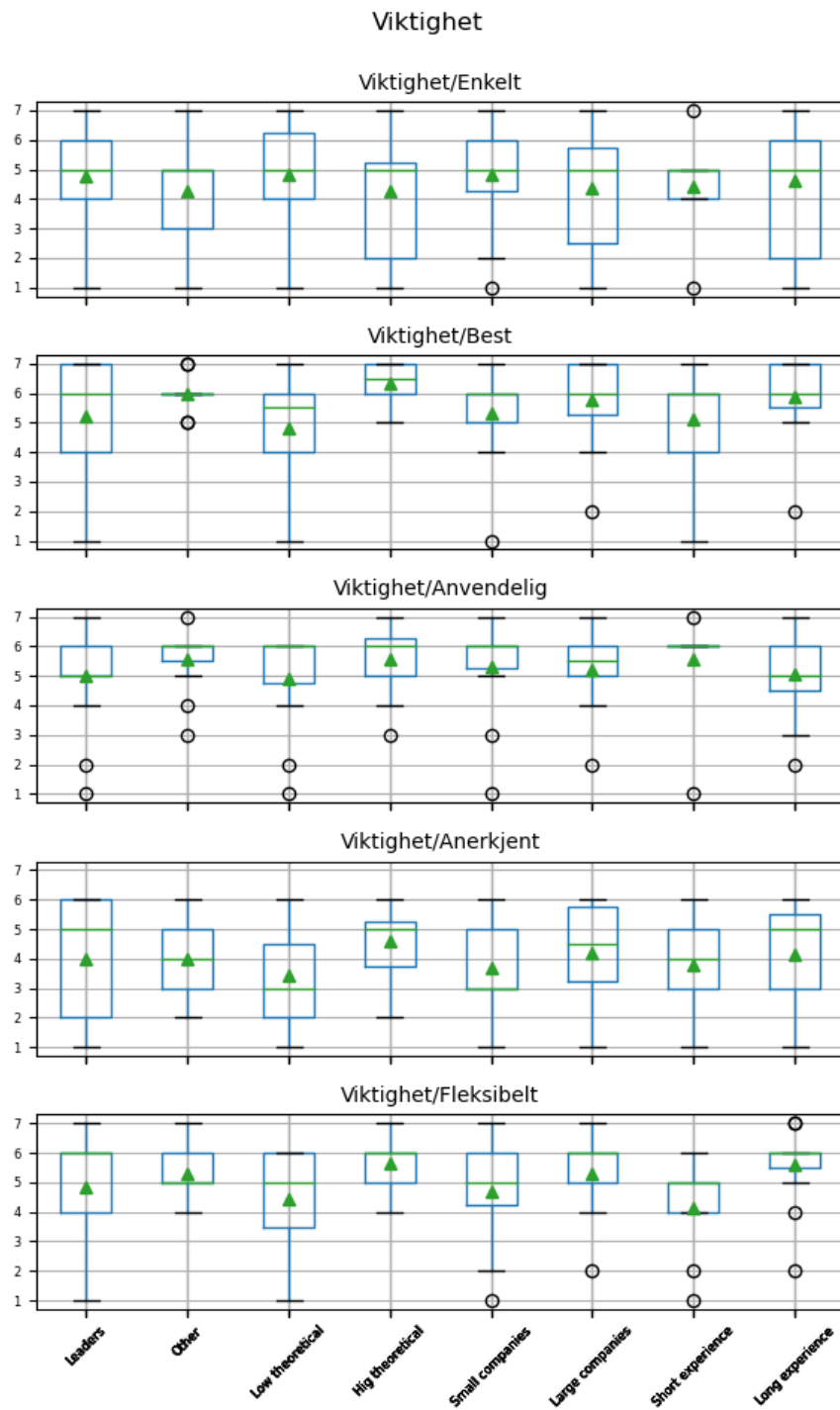


Perspektiv filtrert etter demografisk gruppering

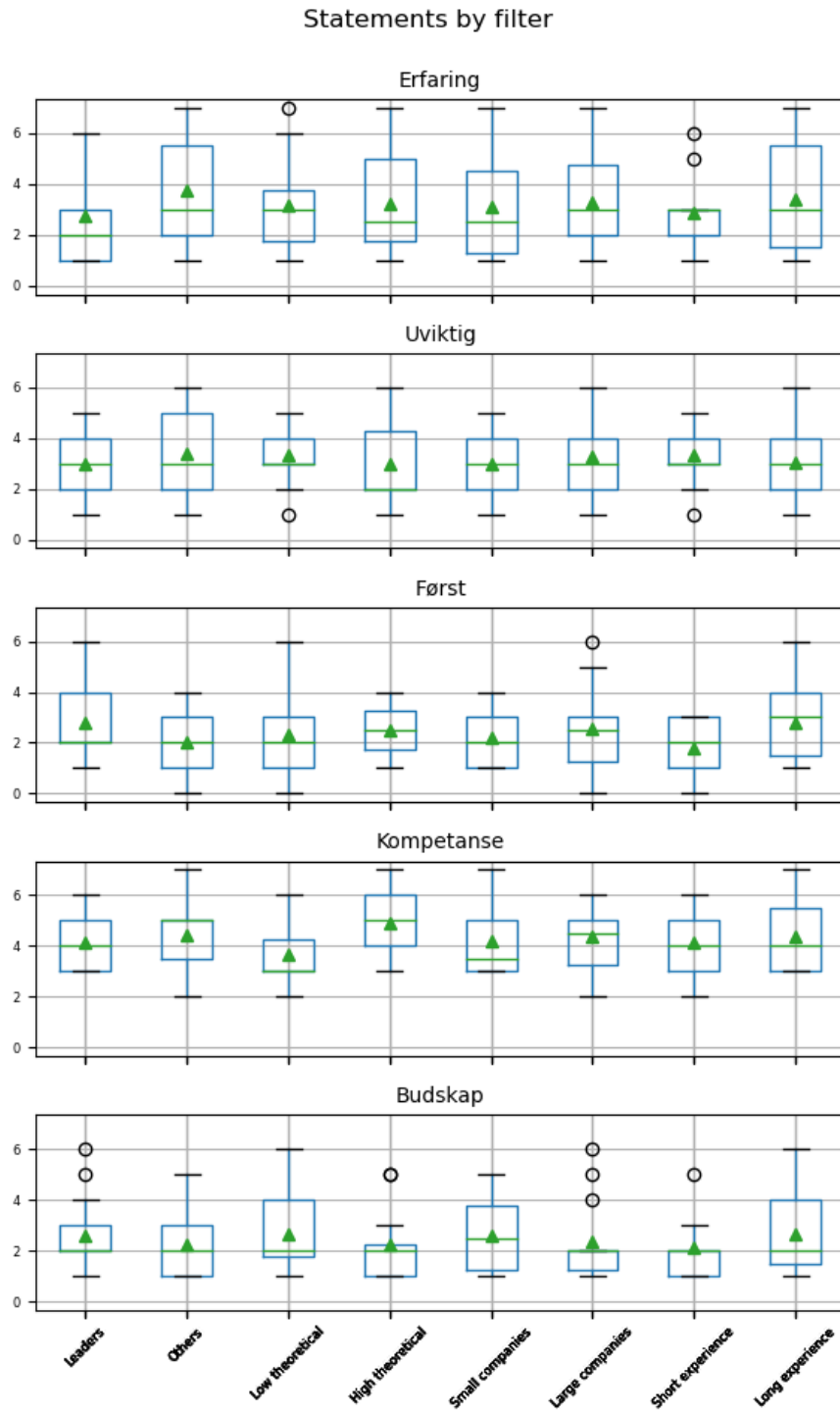
Perspektiv filtrert etter grupper



Viktighet ved valg av verktøy filtrert etter demografisk gruppering



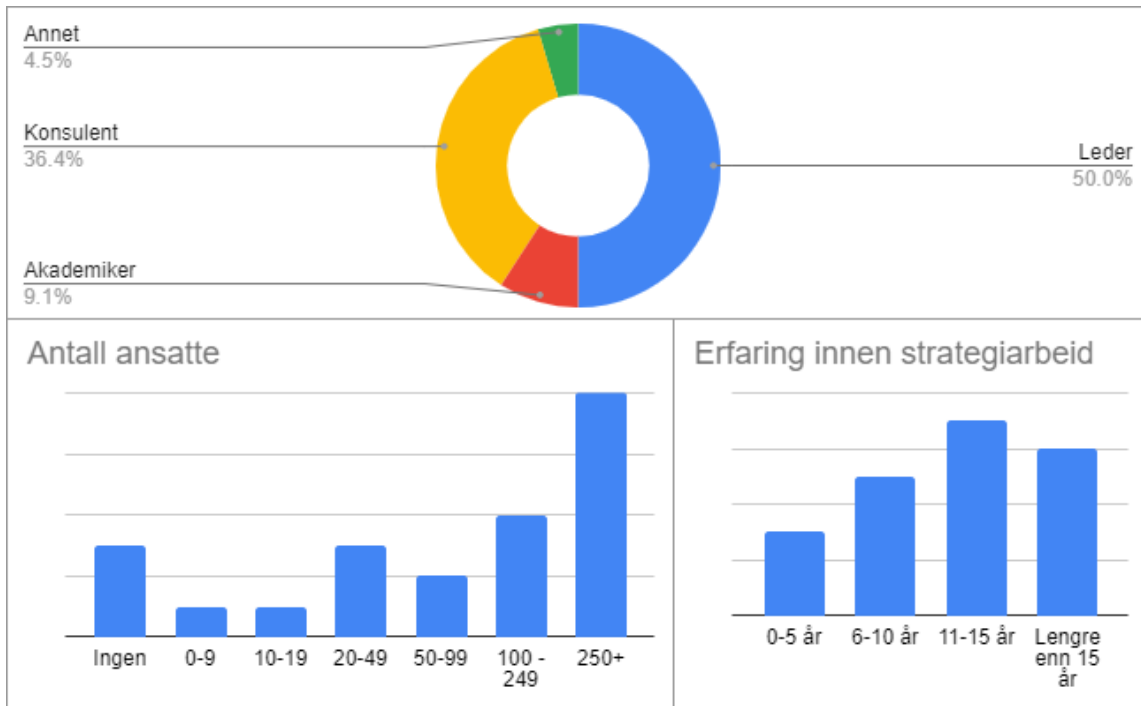
Fordeling for svar på ulike utsagn filtrert etter demografisk gruppering



C. Rådata

Tekst markert i **rødt** er justert i runde 2 på bakgrunn av innspill fra runde 1.

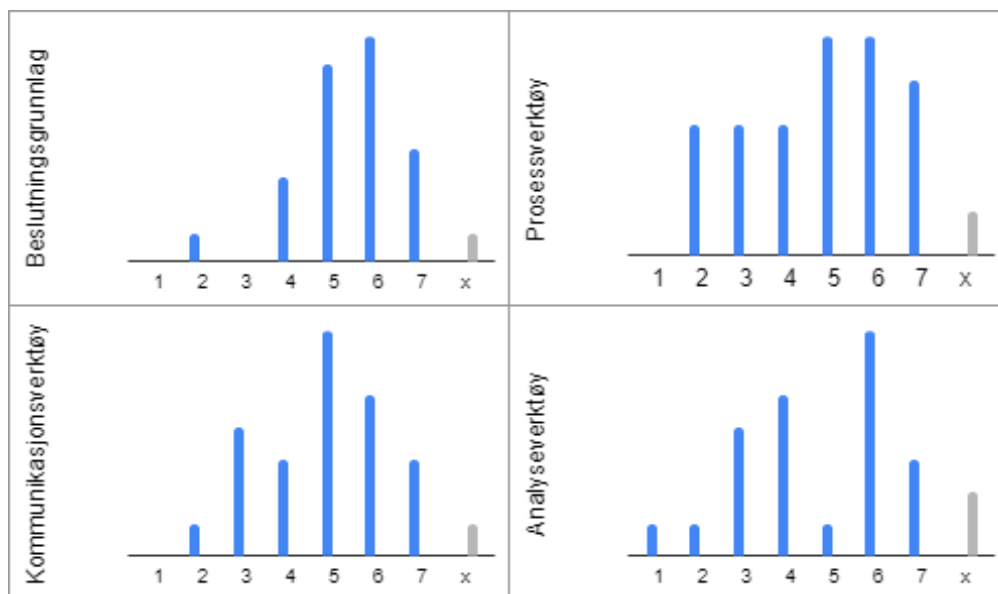
Demografi



Industribasert perspektiv

For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?

Du bes nå svare på i hvilken grad du benytter strategiske verktøy **for ulike formål** når du jobber med **bransjeanalyse- og posisjonering** (industribasert perspektiv).



Kommentarer	
1	Med bred tolkning av "strategiske verktøy" kan man si at det benyttes i stor grad på alle områder.
3	Usikker på hva som menes med "Strategiverktøy". Vi bruker åpne datakilder for å analysere markedsandel, utvikling etc. Vi kjører (mer eller mindre) strukturerte strategiprosesser på enhets - selskaps - og gruppenivå for å definere ønsket posisjon, og deretter hva som skal til for å komme dit basert på nåsituasjon
5	Vi overvåker konkurrentene på sosiale medier, web og gjennom sammenligninger av regnskapstall og antall årsverk i offentlige registre
6	Bruker typisk konkurranseanalyse og konkurrentanalyse for å forstå og kunne posisjonere egen virksomhet relativt til de øvrige aktørene i bransjen.
8	I større org er strategiprosesser velegnet til å både meisle ut kurs og samordne personell og oppgaver fremover
16	Strategiske verktøy vil gjøre arbeidet med strategi prosessen grundigere og sikrer at man dekker flere dimensjoner, og det vil kunne hjelpe oss i kommunikasjon og involvering.
21	Konkurrentanalyse dekkes fast (minst halvårlig) ifbm. med konsernstrategien
22	Involvering av andre i prosessen er avgjørende for et raskt voksende teknologiselskap hvor markedet og egen posisjonering gjennomgår store endringer på kort varsel. Vi kjører som regel en gjennomgang av vår egen posisjonering hvert kvartal.
23	Litt usikker på hva som menes med strategiske verktøy. Tolker har lagt min tolkning til grunn..

Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?

Vi ønsker nå å høre hvordan du **betrakter ulike verktøy** når det jobbes **med bransjeanalyse- og posisjonering** (industribasert perspektiv). Dra de ulike verktøyene inn i den kategorien som passer best. Du oppfordres til å plassere hvert verktøy i en boks.

	Sentrale	Perifere	Ukjent	Irelevant
SWOT	80.0%	12.0%		8.0%
Porters 5 Forces	60.0%	36.0%		4.0%
BCG matrix	21.7%	39.1%	26.1%	13.0%
Value Network Analysis	16.7%	29.2%	50.0%	4.2%
Business Ecosystems	14.3%	28.6%	47.6%	9.5%
Ansoff Matrix / Product Market Expansion Grid	12.5%	25.0%	50.0%	12.5%

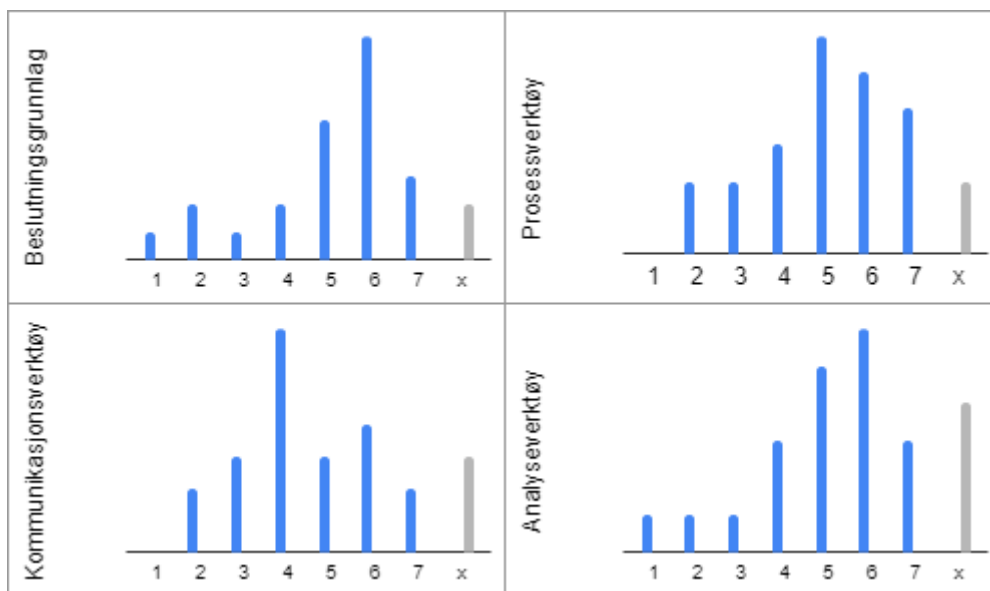
Kommentarer

1	Ingen av disse verktøyene benyttes i stor grad. Vi toucher innom sentrale elementer av P5F of SWOT uten at det nødvendigvis settes opp i de definerte rammeverkene. Arbeidet er mer preget av "common sense" og fokusert analyse på sentrale områder.
2	Forutsetter at en mener Business ecosystems
3	Vi bruker i liten grad disse verktøyene aktivt. De dukker opp i en og annen slidepack fra tid til annen, men ikke noe utover det
7	SWOT er det mest brukte verktøyet. Erfarings baserte vurderinger er oft brukt.
9	I think SWOT is outdated and replaced with tools with more analytical content. The Ansoff Matrix is also more of a typology than an analytical tool When you say Porters 5F and Value network analysis I think of IO and Game theory more generally, but P5F and VNA are examples of uses of these theories
11	Would add PESTEL to make sure what kind of macrodrivers that the enterprise is working in.
12	SWOT er det vi bruker mest. De øvrige verktøyene brukes sporadisk
16	SWOT fungerer ofte veldig bra som en inngang for å sette det rette tankesettet, og så kan man bruke mer raffinerte modeller/verktøy etter hvert.
21	Swot er en del brukt, elementer fra de andre verktøyene brukes uten at man følger rammeverkene slavisk

Ressursbasert Perspektiv

For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?

Du bes nå svare på i hvilke grad du benytter strategiske verktøy for **ulike formål** når du jobber med **analyse og forvaltning av interne forhold** (ressursbasert perspektiv).



Kommentarer

- 1 Begrenset bruk av definerte strategiske verktøy. Mer spisset analyse basert på overordnet strategi.
- 3 Fortsatt usikker på hva som egentlig menes med strategiverktøy her
- 6 I kunnskapsbaserte industrier vil fokus på å lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde de rette menneskelige ressursene være svært sentralt i strategiarbeidet.

Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?

Vi ønsker nå å høre hvordan du **betrakter ulike verktøy** når det jobbes med **analyse og forvaltning av interne forhold** (ressursbasert perspektiv). Dra de ulike verktøyene inn i den kategorien som passer best. Du oppfordres til å plassere hvert verktøy i en boks.

	Sentrale	Perifere	Ukjent	Irelevant
SWOT	68.0%	24.0%		8.0%
Core Competencies	52.2%	30.4%	17.4%	

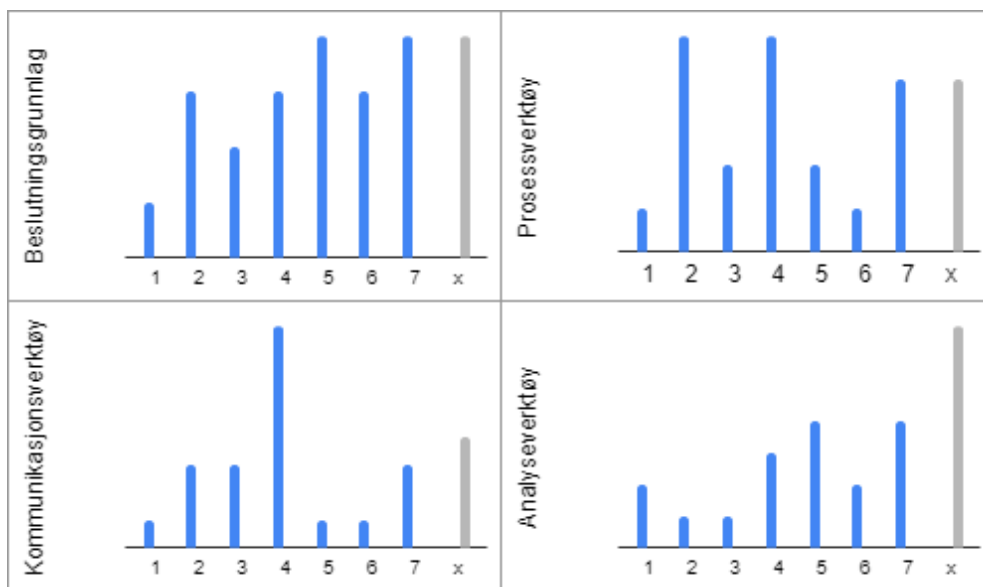
Strategy Map	43.5%	26.1%	30.4%	
Business Model Canvas	40.0%	48.0%		12.0%
VRIO	31.8%	18.2%	50.0%	
Value Network Analysis	20.0%	30.0%	45.0%	5.0%
Dynamic Capabilities	19.0%	14.3%	61.9%	4.8%
McKinseys 7s Model	8.7%	34.8%	43.5%	13.0%

Kommentarer	
1	Ingen av disse verktøyene benyttes i stor grad. Arbeidet er mer preget av "common sense" og fokusert analyse på sentrale områder. Har i tidligere arbeid benyttet Business Model Canvas noe mer enn i dag.
3	Vi har en svært lite verktøybasert tilnærming til dette. Når vi vet hvor vi er, og hva vi skal, trenger vi systemer og folk for å komme dit. Da finner vi ut av hva vi må bygge, og hva vi må ansette, og så gjør vi det. "Finne ut av" er stort sett relativt åpenbart på det nivået vi er på, og vi trenger ikke en tung analyse med masse verktøy for å komme dit.
7	Igjen er SWOT det mest foretrukne verktøy samt Business Model Canvas.
9	I consider VRIO, Core competencies and DC to be built on highly related ideas. SWOT (the SW) is just an informal statement of the insights from these theories. McKinseys 7s is a somewhat crude statement of the need for complementarity in the different elements needed to implement a strategy
16	Liker spesielt godt SVIMA modellen til Lasse Lien-NHH, som er bygd på VRIO-Barney. Hvilke ressurser har vi som kan gi oss varige konkurransefordeler. Ofte så hjelper modeller oss til å ta ned vårt eget selvbilde.

Institusjonsbasert Perspektiv

For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?

Du bes nå svare på i hvilke grad du benytter strategiske verktøy **for ulike formål** når du jobber med strategi for **makro/samfunnsanalyse og responser på disse** (institusjonsbasert perspektiv).



Kommentarer	
1	Begrenset bruk av strategiske verktøy.
3	Vi jobber i svært liten grad med makro / samfunnsanalyse
6	Har de senere årene fokusert mer og mer på dette, herunder å tydeliggjøre eksterne scenarier og mulige konsekvenser av disse.
7	Særdeles lite arbeid med makro/samfunns analyse.
12	Jobber svært begrenset med strategiverktøy for makro analyser

Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?

Vi ønsker nå å høre hvordan **du betrakter ulike verktøy** når det jobbes med **makro/samfunnsanalyse og responser på disse** (institusjonsbasert perspektiv). Dra de ulike verktøyene inn i den kategorien som passer best. Du oppfordres til å plassere hvert verktøy i en boks.

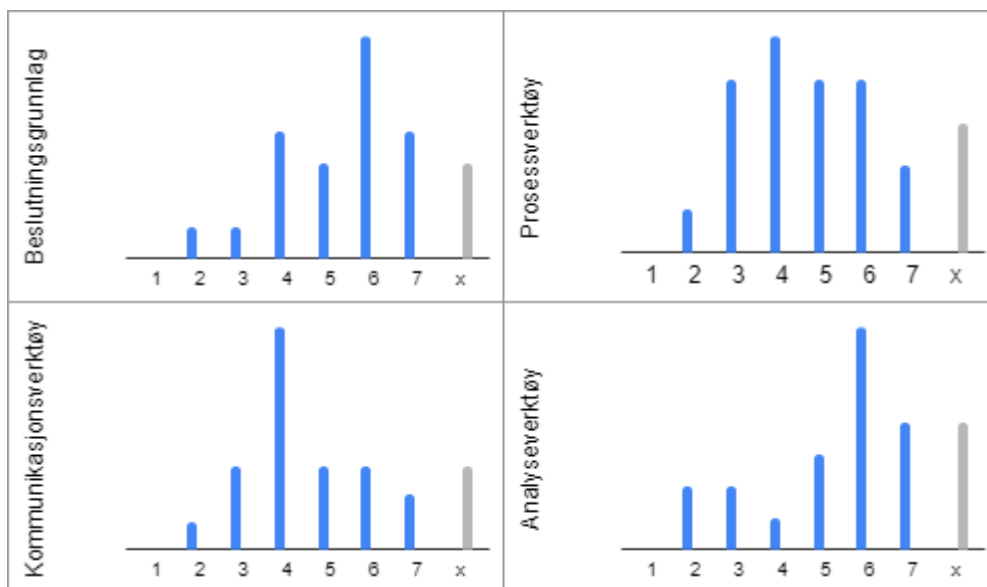
	Sentrale	Perifere	Ukjent	Irelevant
SWOT	56.5%	34.8%		8.7%
Scenario Analyse	50.0%	22.7%	13.6%	13.6%
PESTEL	39.1%	30.4%	17.4%	13.0%
System Thinking	13.6%	27.3%	50.0%	9.1%

Kommentarer	
1	Stakeholderanalyse svært relevant, og til dels PESTEL selv om det ikke benyttes så konkret som modell
3	Vi jobber i svært liten grad med makro / samfunnsanalyse. Vi tar rammevilkår som eksogene faktorer, og i den grad det dekkes, holder det med en SWOT
7	Meget lite arbeid med samfunns analyse.

Produktbasert perspektiv

For hvilke formål benytter du strategiske verktøy?

Du bes nå svare på i hvilke grad du benytter strategiske verktøy **for ulike formål** når du jobber med strategi for **produktutvikling, innovasjon og nyskaping** (produktbasert perspektiv).



Kommentarer	
1	Jobber i liten grad med denne type strategi i nåværende jobb.
3	Innen BD har vi en mer systematisk og verktøybasert tilnærming. Men det hadde vært fint med en oversikt over hva dere anser som relevante verktøy her, før vi skal svare ut i hvor stor grad vi bruker dem.

- 6 Oppfatter fokuset på utvikling av tjenester mer som en løpende aktivitet enn en strategisk hovedaktivitet, men likevel med noen tydelige grunnleggende strategiske veivalg.

Hvordan vurderer du ulike strategiverktøy?

Vi ønsker nå å høre hvordan du **betrakter ulike verktøy** når det jobbes med **produktutvikling, innovasjon og nyskaping** (produktbasert perspektiv). Dra de ulike verktøyene inn i den kategorien som passer best. Du oppfordres til å plassere hvert verktøy i en boks.

	Sentrale	Perifere	Ukjent	Irelevant
Design Thinking	63.6%	22.7%	13.6%	
SWOT	56.5%	26.1%		17.4%
Value Proposition Canvas	55.0%	25.0%	20.0%	
Strategy Canvas	50.0%	35.0%	10.0%	5.0%
Business Model Canvas	47.8%	34.8%	8.7%	8.7%
Blue and Red Ocean	45.5%	18.2%	18.2%	18.2%
Strategy Diamond	19.0%	28.6%	47.6%	4.8%
Doblin	18.2%	18.2%	63.6%	
Ansoff Matrix	10.0%	20.0%	65.0%	5.0%
McGraths Portfolio	9.1%	18.2%	72.7%	
Abell's Framework		10.0%	80.0%	10.0%

Kommentarer

1	Jobber lite med denne strategivinklingen i nåværende jobb, men har tidligere funnet Business Model Canvas og Design Thinking interessant.
3	Vi bruker svært mye kundeundersøkelser i arbeidet, uten at jeg finner det noe sted her.
4	Sentralt verktøy er McGrath's Innovation Portfolio
7	Design Thinking har vært mest brukt.
11	Add Blue and Red Ocean framework

12	Enig med kommentar om å legge til red/blue ocean. Kundeundersøkelser og brukermedvirkning brukes også mye (ligger kanskje under design thinking?)
16	Enig med kommentaren om å legge til Red/Blue Ocean rammeverk

Runde 2: Ekstra spørsmål, der Doblin og Blue Ocean ble lagt til

ADMIN KOMMENTAR ETTER RUNDE 1: Gjennom første runde kom det innspill på flere relevante verktøy. Vi ønsker å høre hvordan du betrakter følgende verktøy når det jobbes med produktutvikling, innovasjon og nyskaping (produktbasert perspektiv). Dra de ulike verktøyene inn i den kategorien som passer best. Du oppfordres til å plassere hvert verktøy i en boks.

Kommentarer runde etter runde 2 hvor verktøyene Doblin og Blue Ocean verktøy ble lagt til.

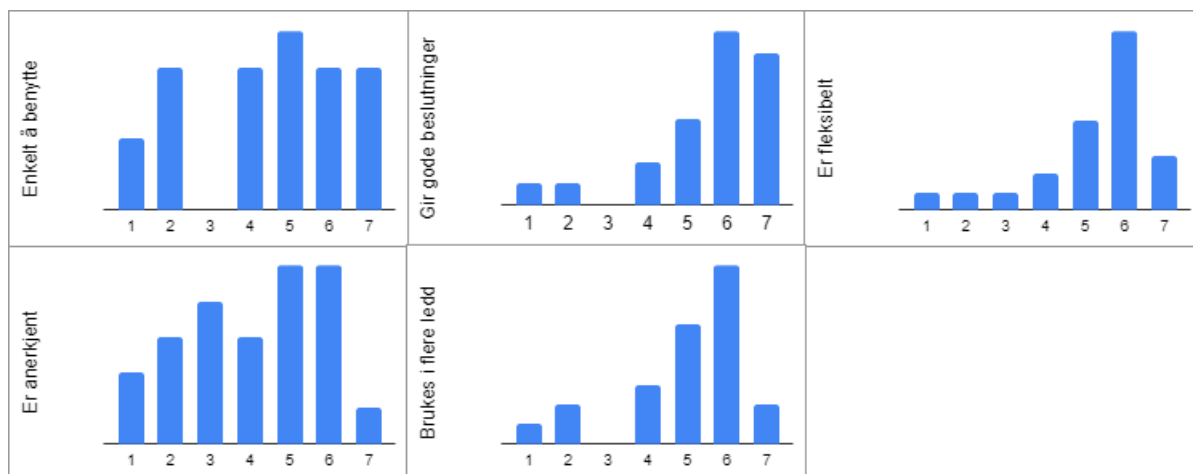
7	Ukjente verktøy
17	kjenner ikke til disse
25	Vi har en kjerne-tjeneste som hele tiden må utvikles for at vi skal henge med i konkurransen. Doblin fungerer godt til det arbeidet. Blue Ocean er på agendaen og fungerer godt sammen med Doblin

Generell del

Hva opplever du er viktig ved valg av strategiverktøy?

Uavhengig av **de ulike strategisk perspektivene**, hva opplever du er viktig ved **valg** av strategiverktøy? Du bes vurdere hver enkelt påstand isolert. Du kan med andre ord gi full score på alle kategoriene dersom ønskelig.

Forkortelse	Beskrivelse i undersøkelsen
Enkelt	Verktøyet krever lite forkunnskap og er enkelt å benytte (onboarding)
Best	Verktøyet gjør at beslutninger blir best mulig
Fleksibelt	Verktøyet er fleksibelt og kan tilpasses kontekst (ulike bransjer, målgruppe, områder etc.)
Anerkjent	Verktøyet er anerkjent / mye brukt
Anvendelig	Verktøyet kan brukes i flere ledd av strategiprosessen (formulering, valg, involvering og kommunikasjon)



Kommentarer

2	Skogen av analyseverktøy er tett. I fasilitering av strategiprosesser er motivasjon og deltakelse like viktig som verktøy. Man må få frem kunnskapen i bedriften og det man mangler av kunnskap for å treffe rette beslutninger. Derfor er f. eks. enkelhet viktigere enn at beslutningene blir "exactly right". Kan kan alltid justere kursen underveis.
3	Vi bruker i liten grad strategiverktøy i den konteksten undersøkelsen legger opp til, slik jeg oppfatter det
7	Enkelhet og brukervennlighet er viktig i bruk og valg av verktøy.
12	Vi bruker ulike verktøy til ulik kontekst, men generelt er det viktig for oss at verktøyene er enkle og brukervennlig og kan hjelpe oss med å ta rette beslutninger
16	Verktøyene må være relativt enkle å bruke, hvis ikke så vil barrieren bli for stor og man starter kanskje med feil verktøy eller uten noen form for verktøystøtte. Gode verktøy vil hjelpe oss i kjøre en god prosess og sikre et bedre resultat.
24	Valg av verktøy handler ofte litt om hva du kjenner til fra tidligere også.

Hvor enig er du i følgende påstand(1) – For en erfaren leder er strategiske verktøy lite viktige

Under ser du et utsagn. I hvor stor grad er du enig med denne påstanden? Dra påstanden inn i den boksen du mener passer best.

ADMIN KOMMENTAR ETTER RUNDE 1: 7 betyr at man i svært stor grad er enig i påstanden, mens 1 betyr at man i svært liten grad er enig i påstanden.



Kommentarer

1	Med erfaring har man ofte evne til å definere strategi uten å lene seg i så stor grad på forenklete og generiske strategiske strategiverktøy som bare til dels passer den strategiske utfordringen. Jeg synes ofte man kan komme raskere til en god beslutning ved å fokusere mer målrettet på strategiutfordringen, uten å bli fastlåst til halv-relevante verktøy, men heller ta deler av det som er relevant og konseptualisere/videreutvikle til noe mer målrettet format for bruk i involvering, kommunikasjon og beslutning. Ulike verktøy kan være ok som et startpunkt i analysearbeid, og noen verktøy er naturligvis bedre enn andre.
3	Dobbel nektelse i påstand og spørsmål, gjør det litt vrient å plassere boksen. Setter den midt på treet, siden jeg ikke ser erfaring / ikke erfaring som en vesentlig akse for verdien av strategiske verktøy
4	Dette var uheldig, negativ formulering her kan lett misforstås. I liten grad lite viktig???
5	Bruk av verktøy er bare en del av arbeidet. Innsikt, analytisk forståelse og felles refleksjon er også nyttig i strategiprosesser
6	En leder som hevder dette utviser liten kunnskap og styrken i bruk at gode verktøy.
7	Et strategi verktøy er til en viss grad viktig for en erfaren leder. I de tilfeller en leder skifter bransje vil det i utgangspunktet være fordelaktig med bruk av strategi verktøy for å ha en god tilnærming til nye markeder, produkter etc.
8	For å få med seg en org er verktøy viktig og bare positivt om leder i tillegg er erfaren
12	Verktøyet er ikke det viktigste. Det viktigste er ledelsens evne til å kommunisere strategisk retning og legge til rette for at medarbeidere kan sette sitt arbeid i denne konteksten

21	Verktøyene er nyttig for å minne om hvilke temaer man burde dekke, men kan ofte tilpasses slik at man ikke bruker verktøyene eksplisitt
24	Strategiske verktøy og rammeverk vil være nyttig nesten uavhengig av hvor erfaren lederen er, strategi involvere flere enn leder, eks. ledergruppe, mellomledere, og til syvende og sist hele organisasjonen. Da er hjelpemidler for prosess, involvering, kommunikasjon og oppfølging av stor verdi.

Hvor enig er du i følgende påstand (2) – Sammenlignet med andre faktorer er strategiske verktøy uviktige for å oppnå et godt strategisk resultat

ADMIN KOMMENTAR ETTER RUNDE 1: Andre faktorer kan være finansiell analyse, markedsanalyse, erfarne ledere og alle andre faktorer som kan tenkes å påvirke hvorvidt en strategiformulering blir vellykket. Med **Strategisk resultat** menes den utformede strategien, før implementering.



Kommentarer	
1	Det kan være fint å lene seg på noen utvalgte strategiske verktøy, men det bør ikke få ta overhånd eller benyttes ukritisk. Common sense og fokus på relevant output er viktigst for et godt resultat.
2	Erfaring og bransjekunnskap kan oppveie for mye analyse. I det lange løp viser det seg at det som var suksess den ene dagen ikke var det beste valget neste sving. Kontinuerlig overvåkning og analyse for å gjøre de rette strategiske valgene er avgjørende for overlevelse på lang sikt.
3	Vi bruker i liten grad disse verktøyene, men vil ikke dermed si at de er uviktige

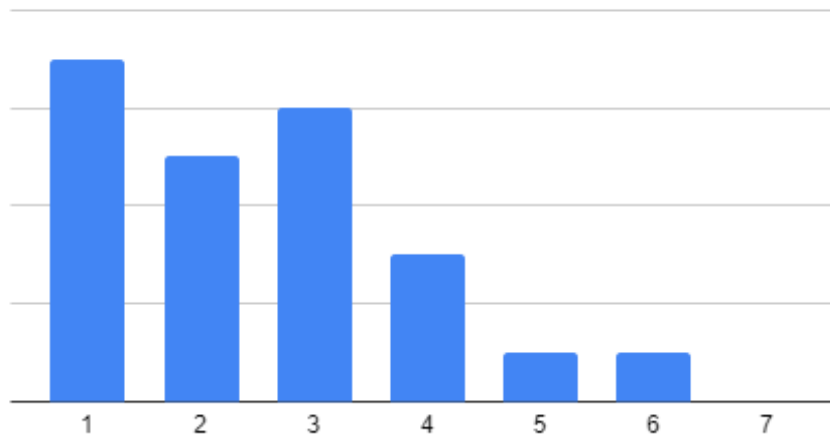
4	samme her.
5	Verktøy er et hjelpemiddel som kan lette arbeidet og hjelpe deg å bringe inn flere perspektiv. Det er sjelden svaret alene
6	Her vil selvsagt mange fakturer spille inn, men jeg tenker at strategien blir vesentlig mer robust dersom en bruker riktige og sterke verktøy.
7	Erfaring, dybde kunnskap om organisasjon, produkt, marked vil kunne erstatte strategiske verktøy til en viss grad. Verktøyene vil kunne fange opp nyanser i vurderinger som en ren operativ tilnærming ikke vil.
12	Dessverre har jeg til gode å se et strategiverktøy som lever i hverdagen. Det fungerer godt til å fasilitere workshops og få alle ombord i samme retning, men etter det blir det ofte liggende til neste strategisamling. Viktigere enn strategisk verktøy er leders evne til å kommunisere retning, visjon og mål, men strategiverktøy kan være bra for å fasilitere en god strategiprosess.
16	Har jobbet inn mot bransjer der man har styrt virksomheten mye på magesfølelse. I arbeid med ny strategi ble flere av verktøyene som er referert til i denne undersøkelsen brukt, og det åpner for helt andre perspektiver og spørsmål og vi fikk et mye bedre resultat enn uten.
21	Strukturert tilnærming kan fasilitere en god strategi prosess
24	Et veldig åpent spørsmål når ikke "andre faktorer" er definert.

Hvor enig er du i følgende påstand (3) – Strategiske verktøy må brukes før man har et strategisk mål, etterpå er det for seint

Under ser du et utsagn. I hvor stor grad er du enig med denne påstanden? Dra påstanden inn i den boksen du mener passer best.

ADMIN KOMMENTAR ETTER RUNDE 1: Med strategisk mål menes et bevisst definert målbilde for virksomheten.

Strategiske verktøy må brukes før man har et strategisk mål, etterpå er det for seint



Kommentarer

1	Ikke enig, strategiske verktøy eller deler av disse kan benyttes i alle faser. En strategi blir aldri "ferdig", viktig å tilpasse seg det som skjer av endringer i og rundt bedriften.
2	Kreativitet, dynamikk og handlekraft kan oppveie for feil strategiske valg. Det er som regel nesten aldri for seint å ende kurs. Prøve og feile-metoden kan bli skjebnesvangert, men det er mange som lykkes med å gjøre mange små endringer og justeringer underveis uten å ha de store strategiske målene fra start.
3	Har ingen spesiell formening om akkurat det. Forskjellige verktøy har forskjellig bruk i forskjellige faser
6	Tja, målet kan ofte settes relativt uavhengig av virkemidlene.
8	Bør ha en hunch om retning og så bruke strategiske verktøy til å avdekke hypoteser og veivalg
11	Strategic tools are a good guideline when starting a strategic journey. Often companies already have a "going business" and the tools can be used as a good framework for refining / adjusting the already chosen direction
12	For min del kommer mål og retning først, og deretter kan et verktøy bidra til å sette det i kontekst. Endringer skjer raskt og man har ikke alltid mulighet til å jobbe seg gjennom verktøy først. Det er også behov for mer fleksibilitet og en agil tilnærming til strategien da omgivelsene er i store endringer (f. eks. gjennom covid perioden)
14	Hva er et strategisk mål?
16	Endringer skjer raskt, og jeg ser at strategiarbeidet tar inn elementer fra agile utviklingsprosesser. Must-Win-Battle er et eksempel på hvordan man jobber med strategiske tiltak - brutt ned i tiltak som kan gjennomføres innen en 6-9 måneders periode.

21	Det er aldri for sent, men gjerne mest aktivt brukt i utviklingsfasen av strategien
24	Det er optimalt å bruke det før og under en prosess, men det er aldri for sent - strategi er dynamisk, spesielt slik verden ser ut nå og hvor raskt ting endrer seg.
25	Målet først eller prosessen først - kanskje ikke så viktig. Det viktigste er operasjonaliseringen av strategien slik at alle jobber sammen mot et felles mål - hver dag.

Hvor enig er du i følgende påstand (4) – Strategiske verktøy krever høy metodisk kompetanse for å gi god effekt

Under ser du et utsagn. I hvor stor grad er du enig med denne påstanden? Dra påstanden inn i den boksen du mener passer best.



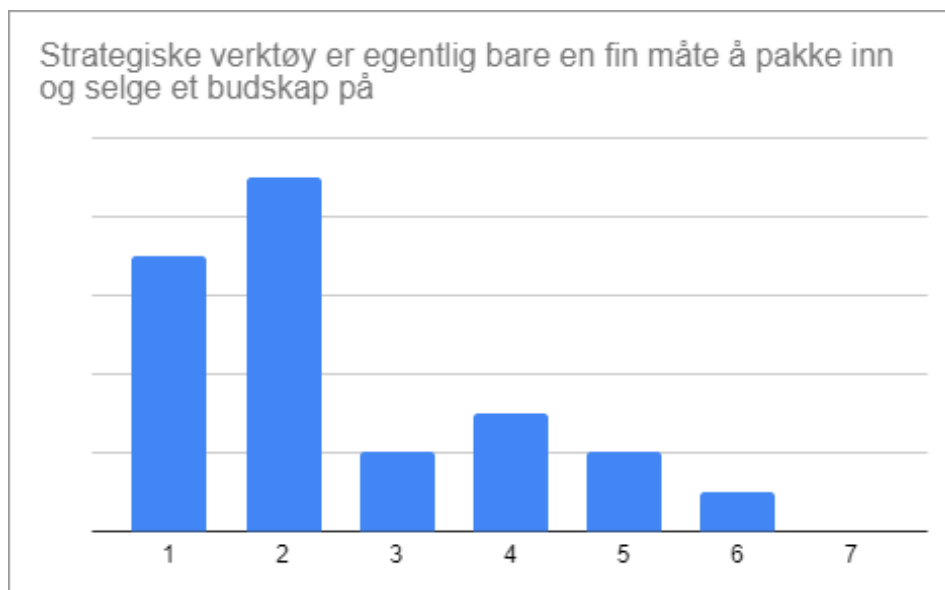
Kommentarer

- | | |
|---|--|
| 1 | Det varierer sikkert med ulike verktøy. Men all bruk av strategiske verktøy krever kritisk tenkning og evne til å holde fokus på strategiutfordringen og "so what". |
| 2 | Feil verktøy i feil hender kan være skjebnesvangert. Selv en enkel SWOT-analyse, som nok de fleste ledere mener de håndterer greit, kan føre en på feil vei, dersom denne ikke håndteres rett. Strategisk analyse , f.eks. SWOT - analyser som blir gjennomført hver dag i mange bedrifter, kan bli basert på myter dersom man ikke verifiserer nåsituasjonene. F.eks. når en bedrift definerer en styrke, så spør jeg: Kan dere verifisere at dere er sterkere enn konkurrentene deres på dette området. Da er veldig ofte svaret; NEI. Da vet man heller ikke om det er en styrke. |

3	Vi bruker verktøyene i liten grad, men verktøy som krever mye metodekompetanse og forkunnskaper vil generelt være vanskeligere å ta i bruk / ha høyere terskel enn verktøy som fungerer for de fleste out of the Box
6	Ja, personer uten erfaring i å bruke slike verktøy vil risikere å bruke de feil eller å ikke få tilstrekkelig effekt. Viktig å anerkjenne kompetanse knyttet til fasilitering av strategiske prosesser.
7	Erfaring med verktøyet er imperativt for grundig gjennomføring.
11	the user of strategic tools needs an adequate understanding of the framework and how it is used. In addition, experience and use are an important insight into how to adapt and use the tools in the right context
12	Metodisk kompetanse er bra, men det viktigste er etterlevelse av det
16	Viktig å ha tilstrekkelig kompetanse på verktøy og bruk av disse.
23	Liten erfaring med strategiske verktøy, så blir litt vanskelig å svare.
24	Strategiske verktøy vil gi effekt bare av at de involverte leser dem og forstår dem. Da vil du alltid ta med deg noe inn i en prosess. Gjennomføringen av strategiske rammeverk vil helt klart bli langt bedre når det er fasilitert av noen som har god kjennskap til verktøyene og har metodisk kompetanse. Det er lett å bruke verktøy feil også, og det kan få konsekvenser som ikke er ønsket.

Hvor enig er du i følgende påstand (5) – Strategiske verktøy er egentlig bare en fin måte å pakke inn og selge et budskap

Under ser du et utsagn. I hvor stor grad er du enig med denne påstanden? Dra påstanden inn i den boksen du mener passer best.



Kommentarer	
1	Litt uenig, det kan selvsagt være en ok måte å pakke inn budskap på i en form som er kjent, men bør brukes mer dyptgående om det skal ha reel verdi.
3	Det gjør seg alltid i et styrerom å ha et metodisk underlag for en strategi eller en retning.
6	Nei, uten noen verktøy bli ofte både analysen og strategiformuleringene for "lettvinne" og intuitive- og i verste fall helt feil.
7	Verktøyene er viktige i oppsett av budskapet. Det danner et grunnlag som underbygger og støtter budskapet.
11	Theory and practice can often prove different, but understanding how a company's inhibitors and drivers work in the context of the market in which the company works is emparative. Strategic frameworks and tools provide a good way to structure data to better understand opportunities and risks. Theory will of course never outweigh insights and actual phenomena, but it provides a good framework for structuring data and assessing scenarios before a possible change in strategy.
12	Det avhenger veldig av verktøyet.
16	Strategiske verktøy er viktige for å få en god prosess.
23	Som sagt liten erfaring med strategiske verktøy.

Kvalitative spørsmål (Runde 3)

Hvordan jobber din virksomhet med strategi og verktøy? Beskriv prosessen?

Beskriv med egne ord hvordan prosessen for utarbeidelse av virksomhetsstrategi foregår i din virksomhet (eller dine oppdrag for andre), gjerne kronologisk. Noen nøkkelord er involvering, tidsrom, rekkefølge, ressursbruk, mål og organisering. Dette gir oss et viktig bakteppe for å analysere data innhentet i runde 1 og runde 2. Dersom du ikke har noen formening om dette kan du skrive det.

Kommentarer	
1	Mye ledergruppeinvolvering, noe involvering fra "eksperter " i organisasjonen.
2	Større strategivurdering med revidering av swot og andre analyser skjer 1 gang pr. år. med styret og eiere. Evaluering halvårlig eller ved større eksterne endringer; oftere. Ledergruppe involveres i disse prosessene. Implementering med alle ansatte med gjennomgang for kommentar, innspill og justering. Innspill skjer kontinuerlig fra alle ansatte gjennom KHMS-system/forbedringssystem
3	Kontinuerlig, lite verktøybasert. Dreier seg om å ta signaler fra markedet, kombinert med teknologiutvikling og konkurrentadferd. Både det jeg var, og der jeg er nå, er styret svært involvert. Forrige arbeidsplass var stort sett administrasjonen vesentlig mer opptatt av fremtid og utvikling enn styret, som var mer opptatt av kvantitativ analyse som førende for beslutninger om framtidig retning
4	Desverre foregår strategiprosessen hvert 5te år, og produserer et strategidokument som blir liggende i en skuff.
5	I vår organisasjon jobber vi med strategi i tett dialog med styret og medarbeidere. Det er ledelsen som gjennomfører prosess, der det hentes inn innsikt fra styreperspektiv og medarbeiderperspektiv. I kommende prosess vil vi også systematisk hente inn synspunkter fra kunder og andre deler av omgivelsene. Vi er ikke veldig verktøyorientert, men nytter de tilnærminger vi synes er nyttige fra ulike teoretiske modeller. Prosessen starter og slutter med utvidete styremøter.
6	Grundig og involverende prosess hvert 3. år, oppdatering årlig. Bruker interne ressurser til fasilitering, involverer nøkkelpersoner og ledere. Bruker scenarioplanlegging som hovedverktøy og ender opp med konkrete handlingsplaner, KPI'er og flagg som overvåkes. Prosessen tar typisk 8-10 uker inkludert analyser og utarbeidelse av strategier gjennom arbeidsmøter.
7	Samling med de involverte. Gjennomgang av scope. Utførelse med verktøy som er formålstjenlig(ofte SWAT). Samling, analyse av resultat. Forankring av målsetning og visjon for resultat av analyse.
8	Vi har brukt playing to win tankegangen. Den definerer tydelig aspirasjon, hvor man skal spille, hvordan man skal vinne og hvilke management systems man trenger for å lykkes. Det fine med denne er at den funker både på group og ned i org. Erfaringsmessig bør man bruke 3-6 mnd om hele org skal involveres.
11	Vi benytter ulike verktøy og metoder basert på problemstillingen til våre kunder. Startpunktet er ofte å få en god oversikt over hva som er målet eller problemstillingen. Er det vekst /nye muligheter benyttes de

	<p>tradisjonelle verktøy innen fire steg: 1.det innledende arbeidet - beskrivelse av utgangspunkt og rammene for strategiarbeidet 2.prosess for utarbeidelse av strategien 3.beslutning av virksomhetsstrategien 4.implementering og gjennomføring av strategien Vi benytter i senere tid en mer AGIL tilnærming til strategi arbeidet, med hyppigere iterasjoner og justeringer Dersom problemstillingen knytter seg til bruker/organisasjon er Business Design mer egnet som rammeverk (Discover, Define, Ideate, Transform)</p>
12	<p>1. Prosess for forrige strategi startet med dialog med eierne 2. Involvering av styret for å få innspill til tema som skulle adresseres i styret. 3. Det ble etablert arbeidsgrupper med styremedlemmer rundt ulike tema 4. involvering av medarbeidere gjennom ws rundt aktuelle tema 5. Utkast til strategi rundt temaene: a) kundebehov, visjon, misjon, verdier, retning, mulighetsrom (virkemiddelapparat og konkurrenter) b) finansiering, investeringsstrategi, prosesser og mål 6. Ny strategi forankret i styret</p>
13	<p>Vi etablerte i fjor ledestjerne for selskapet og i vårt strategiske arbeid strekker vi oss for å nå denne, som også er målbar (årlig) Vi er del av et globalt konsern, og knaggene vi jobber ut fra er globalt definert (diversify, digitize and innovate). I runden vi jobber nå er mål og rammer definert, men vi involverer organisasjonen og det er spisset fokus på de tre områdene, både når det gjelder undermålene vi setter, og i handlingsplanen som utarbeides. Vi vil trolig bruke en ekstern fasilitator som er sterk på produkt- og tjenesteutvikling for å sikre rett dimensjonering, fokus og spissing. Vi har satt av 6 måneder.</p>
16	<p>Toppledelse jobber med strategi Man har testet strategiske hypoteser i mindre deler av organisasjonen, før innfører i hele organisasjonen. Organisasjonen involveres lite før man bare innfører ny strategi - top-down</p>
17	<p>I 2021 jobbet vi med ny strategisk plattform hos oss. Dette var en iterativ prosess med både top-down og bottom-up prosesser. Involvering fra styret, konsernledelse og de ulike ledegruppene i forretningsområdene. Vi brukte totalt 8 mnd på prosessen. Vi fikk god forankring hos alle interessenter. Denne gangen begynte vi i mars og sluttførte i nov samtidig med budsjett. For fremtiden, så skal vi ha en prosess med årlig robusthetstest og revidering i perioden april-aug. Vi organiserte arbeidet med en gruppe som koordinerte og dokumenterte prosessen, samt gjennomførte fasilitering i de ulike gruppene.</p>
18	<p>Jeg har jobbet med strategi både som leder i virksomheten på mellomnivå eller toppleder og som rådgiver. I et slikt strategiprojekt er det jo gjerne to strømmer, en som går på forankring, buy in etc og et som er selve metoden og prosjektet. Erfaringsmessig skal jo dette først selges inn (når snakker jeg ikke som rådgiver) men i virksomheten og da må man jo snakke med flere, ha et mandat etc etc. Etter det er det greit å organisere det hele som et lite prosjekt med et mandat ol med formål, leveranse, prosjektplan, deltakere etc. Min erfaring er at det er svært viktig å involvere de nødvendige delene av organisasjonen som skal være med på å gjennomføre strategien eller handlingsplanene i praksis i selve jobbing. Erfaringsmessig er det best å ha en prosjektleder og fasilitator som drar det hele med tett rapportering og forankring til CEO eller prosjekt/strategieier. Så bør man ha en liten kjernegruppe, f.eks ledergruppen eller deler av ledergruppen som jobber frem strategi og handlingsplaner mm gjennom et sett med workshops. I tillegg kan man og bør man benytte arbeidsgrupper innen hver områder / fokus område ol</p>

	<p>som kommer med god informasjon både på nå situasjon og hva de mener bør gjøres fremover. Alt behandles og bindes sammen av prosjektgruppen med tett forankring underveis med prosjekteier. Strategiprojektet kan med fordel gjennomføres raskt. Det bør også være hypotesedrevet og på en eller annen måte valideres underveis eller til slutt ifm handlingsplanene for å teste og se om det holder vann. Metodemessig synes jeg det er greit, etter at mandatet / planer etc er klart å gjøre en nåsituasjonsvurdering, f.eks vha SWOT dersom man har en veldig «folkelig» grupp(er) gjerne bucket opp av noe mer datadrevet grunnlag gjerne utført av prosjektteamet ol. Deretter blir det å komme tilbake til bedriften / gruppene for å høre om dette er essensen av bransjen, hvor bedriften står etc etc. Så blir det å jobbe med hypoteser om hva man bør gjør på 1-3 år sikt. Gjerne først en visjon eller strategisk retning og så et MÅLBILDE ift sentrale momenter som lønnsomhet, størrelse, geografi ol og deretter strategien for å komme dit (teknologi? Pris? Utvalg? Ol) og SÅ det ulike strategiske handlingsplanene (grovplaner / milepælsplaner) for å komme dit, gjerne på en maskevidde som pr kvartal eller måned. Viktig å skille mellom hva som er strategien for nå nå måbilde og hva som er handlingsplanen. Deretter gjennomføre planer, evaluere, rette, tilføyte etc for å se om man er on track for å nå visjonen og MÅLBILDET.</p>
21	<p>Scoping med senior interessenter. Etablere kjerneteam Strukturere arbeidsstrøm og problemstillinger Analysere Teste hypoteser Iterere Beslutning om veivalg Forankre</p>
22	<p>Som et raskt voksende tech selskap i en ekstrem konkurranseutsatt bransje så er det sjelden at det er rom for å kjøre prosessene så strømlinjeformet som vi skulle ønske. For oss så er kvaliteten av beslutningen alltid viktigere enn prosessen som ledet til den, og på grunn av tempo vil vi sjelden kunne standardisere en slik prosess. Den vil endre seg fra gang til gang. Men det starter som regel med en utfordring, et problem eller et ønske om å utbedre noe - det være seg en nytt produkt, en ny pris- og pakketeringsstrategi eller en endring som kommer som en konsekvens av konkurrentene våre. Når vi har identifisert dette blir det satt ned en gruppe med mandat til å ta beslutningen fra a til å. Dette er viktig - vi har ikke tid til lange prosesser med veldig mange beslutningstakere. Denne gruppen har full råderett, og består gjerne av de interessentene som MÅ være tilstede. Ikke flere, og sjelden er denne gruppen større enn 3-5 stk, men den inneholder alltid noen fra ledergruppen i selskapet siden beslutning rundt strategi alltid anses som store hos oss. Tillit for oss er ekstremt viktig, spesielt siden vi alltid har dårlig tid. Enten har man tillit til denne gruppen, eller så har man det ikke. De står derfor relativt fritt til å velge sin egen prosess og sine egne verktøy. Forventningen er at gruppen kommer tilbake til ledergruppen med en klar anbefaling, samt at de klarer å argumentere for 'hvorfor' under fremleggelsen. Her kan de ofte få svært vanskelige spm, men forventningen er at utspørringen skal avdekke eventuelle hull i tenking eller prosess. Fra start til mål bør det sjelden gå mer enn 2-3 uker.</p>
25	<p>Analyse av interne og eksterne forhold Målbilde Involvering Prosjekt med interne og eksterne ressurser Forankring Implementering og opplæring</p>

Hvordan jobber din virksomhet med strategi og verktøy? – Når bruker du disse?

Når brukes evt. Ulike strategiverktøy i prosessene du beskriver i det foregående spørsmålet? Dersom du ikke har noen formening om dette kan du skrive det.

Kommentarer	
1	Noe enkle verktøy som SWOT for eksempel som grunnlag tidlig i prosessen, evt som verktøy for kommunikasjon.
2	Det er ingen fasit her, da de enkelte verktøyene må tas i bruk ved behov. En grundig swot-analyse er uansett viktig årlig, evt. halvårlig, eller når det oppstår overaskende endringer i omgivelsene eller internt, som medfører behov for nye vurderinger.
3	Svært lite systematisk bruk av metode og verktøy
4	Vi bruker forstst SWOT pluss en voldsom fokus på mission og vision.
5	Vi plukker verktøy fra "strategi-verktøykassen" når vi har behov for det gjennom hele prosessen.
6	Bruker scenarioplanlegging som sentralt verktøy, supplert med SWOT, PESTEL, Porters 5 F m.fl.
7	I det store og hele er verktøyet med på og forankre og synliggjøre visjon og mål gjennom utførelse.
11	Difi/Prosjektveiviseren PESTEL SWOT Customer Journey mapping Heatmap Stakeholder map Business model canvas Porters Value Chain Blue Ocean VRIO Power-interest grid Problem-frame matrise Service Blueprint Six Ps Power-interest grid Ansoff-matrisen Mckinsey 7 's Design Thinking/MVP
12	kundeanalyse finansiering BMC for å sy det hele sammen
16	speedboats
17	Ulike strategiverktøy ble brukt i de ulike ledergruppene og styret i de møtene om ble gjennomført.
18	Se over., Nå situasjon : SWOT eller PESTEL ol TO-BE: MÅLBILDE, visjon, scenarier? Handlingsplaner.
21	Analyse og hypotese
22	Ingen formening dessverre.
25	I eget selskap For kunder

Ditt syn på strategiverktøy – med egne ord?

Beskriv med tekst ditt syn på strategiverktøy generelt. Eksempelvis om verktøy oppleves viktige og relevante, og om du skulle sett at strategiverktøy ble brukt mer eller mindre, utdyp gjerne over noen linjer.

Kommentarer	
1	Opplevs stort sett som lite relevante.
2	Strategiverktøy blir viktigere og viktigere i en mer og mer kompleks verden. Jeg mener at strategiske valg i stor grad blir basert på myter, dvs man har en tro om tingenes tilstand og treffer beslutning, i stedet for å analysere og verifisere. Jeg mener at strategiverktøy kan brukes i mye større grad i fremtiden enn nå.
3	Verktøy er kun relevante dersom de bidrar til forbedret resultat. De gangene jeg har vært med på å bruke verktøy i strategiprosess på en strukturert måte, har det stort sett vært konsulenter inne i bildet, og prosessen / verktøyet har endt opp med å bli målet i seg selv. Vi er fornøyde med den glitrende powerpointen vi ender opp med, uten at det egentlig ender opp med å bety noe som helst i den daglige driften og retningen på den. De beste prosessene jeg har vært med på starter med at de som sitter lenge ute og i front hos bedriften får reell mulighet til å spille inn store og små forbedringer, som så kan struktureres og prioriteres på en effektiv måte av administrasjonen. Når det identifiseres et kundebehov / utviklingsbehov der ute, som så kan aggregeres opp med andre behov i administrasjonen, har man en kortsiktig, bottom up - drevet strategi for hva man skal bruke ressurser på. Dette er det jeg opplever som mest verdifullt da det bidrar til effektiv ressursstyring som gir konkrete resultater ganske raskt. Større, strukturerte strategiprosesser med styret er nødvendige for å kunne gi retning for selskapet, og lage en kapitalplan basert på dette. Men svært ofte opplever jeg at de store planene blir liggende i en skuff, uten reell verdi for noen andre enn konsulentene som var med å lage dem
4	Bør bruke. Innovation/Strategy Portfolio Innovation Ecosystems Current & Leading Indicators Strategy Arguments
5	Strategiverktøy er nyttige gitt at du vet hvordan og når de skal benyttes. Jeg tror ikke på et spesielt strategikonsept, men på å bruke verktøyene når de oppleves som nyttige i prosessen. Det kan være å nytte enkelte elementer fra de ulike konseptene på konkrete problemstillinger.
6	Jeg mener det er viktig å bruke noen gode rammeverk, ellers blir strategiarbeidet lett "synsete". Det er også viktig å være faktabasert og ha gode kvantitative analyser.
7	Verktøyene er til hjelp, når de er konkrete og unngår å være abstrakte. Eks SWAT er direkte, visuell og gir et umiddelbart svar på om man er on track eller har mye å jobbe med.
8	Jeg tror på skriftlighet og gode prosesser, ergo liker jeg bruke et rammeverk.
11	Strategiverktøy er gode hjelpemidler for en virksomhet til å strukturere en prosess for eksempelvis en virksomhetsstrategi. Det er utprøvet og gir en god "huskeliste" på viktige steg i en strategiprosess. Når

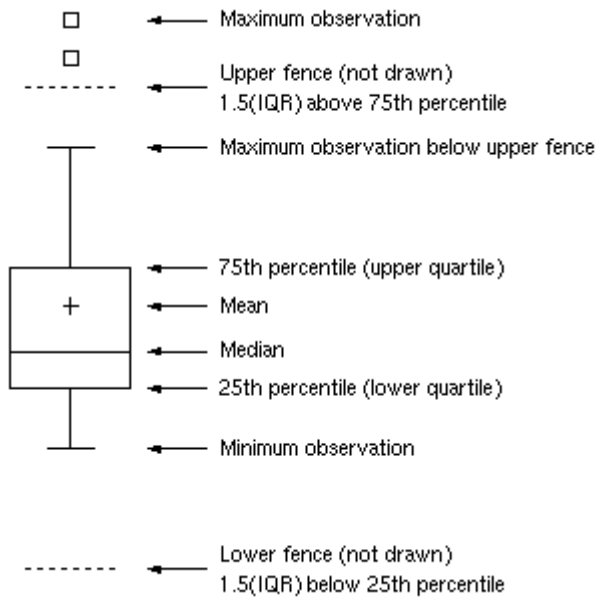
	det er sagt har alle metoder/rammeverk sine svakheter som det er viktig å være klar over ved bruk. Det kan være eldre rammeverk (f.eks Porter) som ikke alltid gjør de like egnet for bransje og problemstilling, noen er statiske og kan gi et misvisende input til en fremtidig strategi. Bruk av flere verktøy samtidig kan også gi uheldige konsekvenser
12	Verktøyene er et godt rammeverktøy for dialog og WS, men det er en fordel å kunne bruke flere verktøy og tilpasse seg, enn å bli "katolsk" for ett verktøy
13	De må være forståelige og ikke for komplekse. De bør ivareta både ekstern analyse og intern medvirkning/perspektiv.
16	Jeg har god erfaring med å bruke strategiske verktøy. Strategiske verktøy har gitt bedre struktur og prosess. Opplever at det er svært varierende kunnskap om ulike strategiske verktøy. De fleste kjenner til SWOT, Porter 5-forces og Business Model Canvas, men utover det så er det sært varierende.
17	Verktøyene må brukes som støtte i arbeidet. For rigid bruk av verktøyene kan flytte fokus fra virksomhetens strategi og over til å "passe" verktøyet. God bruk av verktøy skaper relevante diskusjoner som kan gi grunnlag for endringer, evt beslutte at endringer ikke er nødvendig.
18	Tja, SWOT godt for forankring og «sense of urgency». Dersom man gjør det «datadrevet» og litt analytisk kan man jo kanskje trekke ut god info fra folk i bedriften som kjenner bransjen og aktørene godt. PESTEL kan også være god dersom det er objektiv og datadrevet, kanskje ikke så godt dersom det er en liten gruppe som sitter og synser i øst og vest Målbilde eller scenarier er en god teknikk for å mobilisere og få folk til å tenke. Metodemessig bør man også prøve å bruke noen verktøy for å virkelig å tenke disruptivt eller trusler ift disruptsjon. Type hva om man startet alt med blanke ark ol ? Finne noen gode teknikker her.
21	God kilde til inspirasjon, men litt ufleksible. Skulle likevel brukt det met
22	Dette er et vanskelig og innfløkt spm. Det er ingen tvil hos meg at verktøyene er viktig og ofte veldig gode. Lean Canvas er en av mine favoritter fordi det bidrar til å strukturere tankene. Dessverre så opplever jeg altfor ofte at fokuset og tankegodset blir på selve prosessen, og ikke på målet. En prosess og et verktøy i seg selv er ikke det viktigste - det viktigste må være målet - alltid. Så det er en vanskelig avveining. Mange verktøy er gode når de blir brukt riktig.
25	Fungerer godt som hjelpemiddel Bør brukes mer i implementering

Tilbakemeldinger

Vi vil til slutt spørre hvordan du opplevde å delta i undersøkelsen, og om du har merknader vi bør ta med oss videre.

Kommentarer	
1	Interessant, virker som mange har samme oppfatning. Disse verktøyene har begrenset verdi. Blir ofte mye synsing, og gir lite. Kanskje mer tilgang til data har gjort at denne type verktøy oppleves som lite relevante.
2	Det har vært interessant og jeg ønsker dere lykke til i det videre arbeid. Ser frem til å få resultatet.
3	Undersøkelsen har i stor grad fokusert på bruk av teoretiske metodeverktøy, som i liten grad henger sammen med min egen erfaring fra strategiprosesser i de bedriftene jeg har vært i.
5	Dette var en spennende arbeidsform. Lykke til med analyse!
6	Det var interessant!
8	Interessant og kjekt å reflektere
11	Interessant undersøkelse. Noen forbedringspunkter på brukergrensesnitt (tekstbokser etc). Strategi tematikken er svært bred og noen av spørsmålene kan nok tolkes forskjellige av respondentene. Lykke til med oppgaven !
12	Greit å få eksempler da det ikke alltid fremkom hva som ble etterspurt. Fint å få innblikk i andres svar i del 2.
13	Det har vært interessant og jeg ser fram til å lese analysen. Ut fra tidsrom tilgjengelig er svarene her litt korte. Takk for invitasjon, og lykke til!
16	Annerledes undersøkelse enn hva jeg har deltatt i tidligere, og det var spennende. Likte spesielt godt kombinasjonen av score og muligheten for å justere score i del to basert på hva andre har svart. Samt at kommentarer fra andre deltakere var tilgjengelig for alle - gav verdi til oss deltakere. Håper dere har fått det utbytte dere ønsket ifbm oppgaven deres. Lykke til :-)
17	Det har vært interessant. Jeg har nok brukt noen av verktøyene uten å egentlig vite hva de er kalt. Det har jeg imidlertid funnet ut av underveis. Undersøkelsen har kanskje (første versjon) følt noe teoritung. Det skyldes nok kanskje at jeg har vært i prosesser som har vært fasilitert, og ikke nødvendigvis kjenner teorien i bunn alltid.
18	Spennede, Ser frem til resultatet. Har tro på en slik gradvis metode.
21	Nyttig for refleksjon
22	På grunn av høyt arbeidspress har jeg ikke fått svart så nøye som jeg kunne tenke meg, og det beklager jeg, men lykke til med prosessen. Det har vært nyttig å være med.
25	Positivt

D. Hvordan lese boxplots



Flere detaljer om boxplots finnes her:

<https://towardsdatascience.com/understanding-boxplots-5e2df7bcbd51>

E. Verktøybruk sammenlignet med andre studier

Grad av kjennskap til verktøy fra studien *Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times* av Tassabehji & Isherwood (2014).

	Ukjent	Ikke brukt	Brukt	Kjent i %	Kjent i % fra denne studien
SWOT	59	52	347	87%	100%
PESTEL	247	89	122	46%	83%
Ansoff	264	96	98	42%	42%
Strategy canvas	298	106	54	35%	90%
Porter 5 forces	224	102	132	51%	100%
Game theory	126	250	82	72%	
Scenario Planning	87	132	239	81%	86%
Value chain analysis	83	167	208	82%	
Mission/Vission statement	30	116	312	93%	
The cultural web	219	174	65	52%	
Strategic clock	317	101	40	31%	
BCG Matrix	219	118	121	52%	74%
Financial forecasting	47	97	314	90%	