

Strategiprosessen - et påtvunget ritual?  
Strategiprosessen i praksis

En komparativ casestudie



**Anny B. Kirkeeide Bernhoft. Studentnummer: 951860**

**Lena Hareide. Studentnummer: 951937**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Strategiprosessen - et påtvunget ritual?

Strategiprosessen i praksis

ENGELSK TITTEL:

The Strategy Process - A Forced Ritual?

The Strategy Process in Practice

FORFATTERE:

Studentnummer:

951860

951937

Navn:

Anny B. Kirkeeide Bernhoft

Lena Hareide

**VEILEDER:**

Terje I. Våland

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2011

Underskrift administrasjon:.....

## Forord

Denne oppgaven representerer siste del av vår mastergrad i økonomi og administrasjon på handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen strategi og ledelse.

I løpet av vår femårige utdanning har vi blitt stadig mer interessert i å se hvordan teori og praksis henger sammen, dette er grunnlaget for vår masteroppgave. Vi har tatt utgangspunkt i fire bedrifter og sett nærmere på deres strategiarbeid. Vi ønsker å se hvordan strategiarbeid gjøres i praksis og om organisasjoner har strategiprosesser som samsvarer med teori på fagfeltet. Har bedrifter strategi fordi det hjelper dem å ha langsiktig fokus på måloppnåelse eller har de strategi fordi det er påkrevd eller forventet? Er strategiprosessen et påtvunget ritual?

Vi vil først og fremst takke Terje Våland som har vært vår veileder. Terje har vært klar på at dette skal være et selvstendig arbeid, men han har gitt oss tilbakemelding når vi virkelig har hatt behov for det. Videre vil vi også takke Kjartan Reve, seksjonsleder for strategi og planlegging i DnB NOR, som har stilt opp til testintervju og kommet med konstruktive tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger og synspunkter har vi også fått fra fantastiske venner og mødre. Tusen takk, dere er de beste!

Sist, men ikke minst vil vi rette en stor takk til våre åtte intervjuobjekter som har gitt oss tillatelse til taleopptak og gitt oss et unikt innblikk i strategiarbeid i praksis. Hadde det ikke vært for deres samarbeidsvilje og ærlige diskusjoner ville ikke denne casestudien vært mulig å gjennomføre.

Synspunkter som kommer frem i tolkningen er våre egne, og vi står ansvarlig for eventuelle misforståelser eller feiltolkninger.

Stavanger, juni 2011

---

Anny B. Kirkeide Bernhoft

---

Lena Hareide

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er en multippel, kvalitativ casestudie som går i dybden på strategiprosessen i fire ulike bedrifter. Casebedriftene er Stavanger Universitetssykehus, Rogaland Teater, Moods of Norway og Apply Capnor. De ble valgt ut for å se likheter og ulikheter i strategiprosessen mellom organisasjoner i ulike bransjer. Strategi er et omfattende tema og det kan være vanskelig for organisasjoner å gjennomføre en strategiprosess hvor resultatet er en velfungerende strategi. Forfatterne har i utredningen sett nærmere på hvordan strategiprosessen foregår i praksis.

Forfatterne har kartlagt strategiarbeidet i casebedriftene ved å gjennomføre dybdeintervju med to personer i hver casebedrift. Funnene som kommer frem i intervjuene har forfatterne linket opp til teori og tolket ut ifra forfatternes synspunkter. I forkant av intervjuene gjennomførte forfatterne et testintervju med Kjartan Reve, seksjonsleder for strategi og planlegging i DnB NOR.

Forfatterne har kommet frem til spennende resultater. Det kan se ut til at de fleste bedriftene har krav fra eksterne aktører om å ha en strategiplan og at dette i mange tilfeller er en av de sterkeste drivkreftene til strategiarbeidet. Kanskje kan disse kravene gjøre at bedriftene føler seg tvungne til å ha en strategi? I tillegg er det stor forskjell mellom de statlig eide og de private bedriftene. Stavanger Universitetssykehus skiller seg ut ved at de har hatt en ressurskrevende prosess som har resultert i en strategiplan som ikke har en klar oppfølging. De private har et annet fokus på effektivitet og ressursbruk enn de statlig eide. Statlig eide fokuserer mye på begrensede midler og forfatterne mistenker at økonomisk støtte er en sentral grunn for strategiarbeidet.

Forfatterne merket at intervjuobjektene som har deltatt i samme strategiprosess til tider har sprikende svar. Det kan se ut til at strategiarbeid er mer krevende enn det enkelte vil innrømme. Videre kan det virke som om gründerbedriftene starter strategiarbeidet noe sent. Moods of Norway og Apply Capnor er gründerbedrifter som har vært i gjennom en rask vekst og forfatterne har sett at strategiarbeidet ikke har vært prioritert i det daglige arbeidet. Forfatterne har også sett at implementering og oppfølging av strategiplanen er en utfordring. Det kan se ut til at det er krevende for bedrifter å få til en kontinuerlig strategiprosess som ikke stopper opp etter at selve strategidokumentet er formulert.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Sentrale begrep</b> .....	<b>8</b>
<b>Begrep</b> .....	<b>8</b>
<b>Oversettelser</b> .....	<b>8</b>
<b>Forkortelser</b> .....	<b>8</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>Bakgrunn for valg av oppgave</b> .....	<b>9</b>
<b>Formålet med oppgaven</b> .....	<b>10</b>
<b>Problemstillingen</b> .....	<b>10</b>
<b>Struktur for utredningen</b> .....	<b>10</b>
<b>Teoridel</b> .....	<b>11</b>
<b>Strategi generelt</b> .....	<b>11</b>
<b>Strategiprosessen</b> .....	<b>13</b>
Fasene i en strategiprosess .....	14
Strategisk endring .....	15
Organisasjonstype .....	16
<b>Strategiformasjonsprosessen</b> .....	<b>16</b>
Mintzberg sine "skoler" for strategi .....	17
Tilnærminger til strategiutforming .....	18
<b>Analyser og modeller</b> .....	<b>19</b>
Miljø og kontekst .....	19
<b>Strategen</b> .....	<b>21</b>
To syn på strategisk tenkning .....	21
<b>Fremvoksende og tilsiktet strategi</b> .....	<b>22</b>
Perfekt tilsiktet .....	22
Perfekt fremvoksende .....	22
<b>Søkere og forsvarere</b> .....	<b>25</b>
Forsvarere .....	25
Søkere .....	26
<b>Implementering</b> .....	<b>26</b>

<b>Metode og gjennomføring av casestudie</b> .....	<b>28</b>
<b>Forskningsdesign</b> .....	<b>28</b>
<b>Forskningsstrategi</b> .....	<b>29</b>
Casestudie .....	30
<b>Utvalg</b> .....	<b>30</b>
Intervjuobjektene .....	31
<b>Innsamling av data</b> .....	<b>31</b>
<b>Analyse av data</b> .....	<b>32</b>
<b>Reliabilitet og validitet</b> .....	<b>32</b>
Generalisering .....	33
<b>Resultater og tolkning av casestudier</b> .....	<b>34</b>
<b>Stavanger Universitetssykehus</b> .....	<b>34</b>
Intervjuobjekter .....	35
Tolkning av caseintervjuer .....	35
<b>Rogaland Teater</b> .....	<b>44</b>
Barne- og ungdomsteateret .....	44
Intervjuobjekter .....	45
Tolkning av caseintervjuer .....	45
<b>Moods of Norway</b> .....	<b>51</b>
Intervjuobjekter .....	51
Tolkning av casestudie .....	52
<b>Apply Capnor</b> .....	<b>61</b>
Intervjuobjekter .....	61
Tolkning av caseintervjuer .....	62
<b>Komparativ drøftingsdel</b> .....	<b>70</b>
Statlig eide vs. private .....	70
Strategikommunikasjon .....	70
Gründerbedrifter .....	71
Strategidokumentet som arbeidsdokument .....	71
Strategi som en kontinuerlig prosess .....	72
Analyser .....	72
Strategen .....	73
Organisasjonstype .....	73
Søkere versus forsvarere .....	74
Implementering .....	74

<b>Konklusjon .....</b>	<b>75</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>76</b>
<b>Liste over vedlegg.....</b>	<b>79</b>

## Sentrale begrep

Forfatterne vil i dette avsnittet definere sentrale begrep, forklare oversettelser og forkortelser.

### Begrep

Reliabilitet: Et mål på hvor pålitelig en undersøkelse er. Reliabilitet vil si at man får de samme resultatene dersom man måler flere ganger. Begrepet er hentet og oversatt til norsk fra boken ”*Understanding Research*” av Neuman (2008).

Validitet: At man måler det utredningen har som hensikt å måle. Begrepet er hentet og oversatt til norsk fra boken ”*Understanding Research*” av Neuman (2008).

### Oversettelser

”Deliberate” og ”emergent” strategies: Tilsiktet og fremvoksende strategier. Disse oversettelsene ble funnet i boken: ”*Strategi: En innføring*” av Roos, Krogh & Whittington fra 2010.

”Defender” og ”prospector”: Forsvarere og søkere. Disse oversettelsene ble funnet i en artikkel i Magma: ”*Offentlig støtte for innovasjon*” (2003).

### Forkortelser

Stavanger Universitetssykehus: SUS

Moods of Norway: Moods

Rogaland Teater: RT

Barne- og ungdomsteateret: BUT



## Innledning

Innledningsvis blir det redegjort for valg av problemstilling og formålet med oppgaven. Videre vil selve problemstillingen og oppgavens struktur bli presentert.

## Bakgrunn for valg av oppgave

Forfatterne har i sin studie valgt å fordype seg innen strategi og ledelse. Grunnen til dette er at det er fagområder forfatterne synes er spennende. Forfatterne har gjennom hele studiet sett en tendens til at undervisning har en sterkere teoretisk enn praktisk forankring. Da forfatterne skulle finne problemstilling til masteroppgaven ønsket de å sette teori og praksis opp mot hverandre. Forfatterne fant det interessant å se om det er sammenheng mellom det en lærer på skolebenken og det som skjer i ”den virkelige verden”.

Strategi er et relativt u håndgripelig fagområde, med sprikende teoretiske synsvinkler og meninger. Forfatterne ønsket å se nærmere på hvilken tilnærming bedrifter har til strategiarbeid og se om dette står i henhold til teori på området.

I utgangspunktet var tanken med oppgaven å se på selve strategiplanen og dens innhold, men etter hvert som forfatterne satte seg inn i fagområdet, så de at arbeidet med selve utformingen av strategidokumentet og organiseringen av strategiarbeidet var av større interesse enn selve innholdet i strategiplan. Det kunne også blitt vanskelig å innhente informasjon da strategidokumentet gjerne er noe bedrifter ikke ønsker å offentliggjøre. Dette førte til at forfatterne utelukket innholdet i bedriftenes strategiplan og konsentrerte seg om strategiprosessen. Med strategiprosessen mener forfatterne prosessen som starter når organisasjoner begynner å tenke strategisk til strategidokumentet er utarbeidet og formulert. Prosessen fortsetter videre med implementering og oppfølging av strategien i det daglige virke. Strategiprosessen er en kontinuerlig prosess uten avslutning.

Forfatterne fikk hjelp av Kjartan Reve, seksjonsleder for strategi og planlegging i DnB NOR, underveis i arbeidet. Reve var opptatt av at forfatterne måtte rette fokuset mot implementeringsarbeidet. Hans erfaring tilsa at det var her det virkelige problemet rundt strategiarbeid lå.

## Formålet med oppgaven

At implementering av strategi er en stor utfordring kommer ikke som en overraskelse på forfatterne. Det som stadig dukker opp som et spørsmål er: hvorfor lager bedrifter en strategiplan dersom de ikke tenker på implementering? Dersom fokuset i strategiarbeidet ikke ligger på implementering, hva er da hensikten med å utarbeide en strategiplan i utgangspunktet? Formålet med oppgaven er dermed å forsøke å finne svar på disse spørsmålene.

## Problemstillingen

Med tanke på formålet med oppgaven og de implementeringsutfordringene forfatterne etter hvert forstår er tilstede, kom forfatterne frem til følgende problemstilling:

*Strategiprosessen – et påtvunget ritual?*

Denne problemstillingen fanger opp de tanker forfatterne har hatt det siste halvåret. Problemstillingen går også inn på problemet rundt implementering. Dersom bedrifter ikke har fokus på implementering og hvordan de strategiske valgene faktisk skal gjøres, mener forfatterne det kan tyde på at bedrifter opplever strategiarbeid som et påtvunget ritual.

## Struktur for utredningen

Utredningen starter med forord og et sammendrag av oppgaven. Videre fortsetter forfatterne med en innledning hvor posisjonering av oppgaven og valg av problemstilling presenteres. Deretter kommer teoridelen hvor forfatterne presenterer teori, analyser og modeller som de mener er relevant for casestudien. Neste del av oppgaven er en presentasjon av hvilke metoder forfatterne har valgt å bruke. Forfatterne begrunner valg de har tatt gjennom arbeidet og forklarer hvordan selve utredningen er gjennomført. Deretter følger resultater og tolkning av casestudien. I denne delen blir de fire bedriftene med intervjuobjekter presentert før det avsluttes med en komparativ drøftingsdel der forfatterne trekker sammenligninger mellom de forskjellige bedriftene. Avslutningsvis kommer forfatterne med en med konklusjon og forslag til videre forskning på området.

## Teoridel

Teoridelen begynner med definisjoner på strategi av kjente teoretikere. Videre følger en presentasjon av strategiprosessen steg for steg. Her presenteres ulike modeller og analyser som er viktige for strategiprosessen. Forfatterne ser så på tilsiktede og framvoksende strategier og om det er bindeledd mellom disse og generiske strategier. Avslutningsvis presenterer forfatterne teori rundt implementering.

## Strategi generelt

Det er mange definisjoner på hva strategi er og det finnes ingen fasit på hva en god strategi er. Forfatterne har derfor valgt å ta med noen definisjoner fra anerkjente teoretikere innen fagområdet for så å finne likhetstrekk mellom de ulike.

### **Definisjon av Henry Mintzberg:**

*"A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture, based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents"* (Mintzberg, 2003).

Videre sier Mintzberg (2003) at strategi er en gjennomtenkt plan for handlinger, man setter kurs for hvilken retning man skal styre mot. I ledelsesperspektiv er strategi en omfattende plan som er integrert. Planen er designet for å oppnå de mål bedriften har satt seg.

### **Definisjon av Michael Porter:**

*"Å utvikle konkurransestrategi er en generell formel eller oppskrift for hvordan et foretak skal konkurrere i fremtiden, hva dets mål bør være og hvilke policyer som trengs for at disse målene skal nås"* (Porter, 1987).

### **Definisjon av Johnson, Scholes & Whittington:**

*"Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations"* (Johnson, Scholes & Whittington, 2009).

I boken *”Fundamentals of strategy”* diskuterer Johnson et al. (2009) videre hva strategi er. De sier at strategi ofte er assosiert med:

- Langsiktig retning for organisasjonen: Hva slags bedrift ønsker en å bli?
- Omfanget av organisasjonens aktiviteter: Bør man konsentrere seg om ett område eller mange?
- Fordeler: Hvilke konkurransefortrinn har organisasjonen?
- Strategisk tilpasning til bransjemiljøet: Nisje, multinasjonalt, identifisere markedsbehov.
- Organisasjonens ressurser og kompetanse: Utnytte sine kapabiliteter på best mulig måte.
- Verdier og forventninger: Aktører med maktinnflytelse rundt organisasjonen har gjerne motstridende verdier og klare forventninger til organisasjonen.

Johnson et al. (2009) mener også at strategiske avgjørelser ofte er komplekse og blir laget i situasjoner som er sterkt preget av usikkerhet. Dette kan påvirke de operasjonelle avgjørelsene og en strategiprosess krever at man integrerer alle interne aktører samt eksterne aktører. Strategiske avgjørelser involverer ofte omfattende endringer for de ansatte.

**Johnson et al. (2009) presenterer tre nivåer for strategi:**

1. Konsernnivå: Øverste nivå, den overordnede strategien. Setter føringene for hva man skal satse på og i hvilken grad. Denne er svært viktig da den setter overordnede føringer for hele organisasjonen
2. Business nivå: Hvordan hver enkelt business i organisasjonen skal konkurrere i deres marked. Typisk her er prisstrategi, innovasjon og differensiering. SBU (strategic business unit) er en del av organisasjonen som har et produkt eller en tjeneste som skiller seg fra resten av organisasjonen
3. Operasjonelt nivå: Hvordan produksjonen kan gjøres best mulig og utnytte ressursene best.

## Likhetstrekk mellom definisjonene

Strategi er et mønster for hvordan organisasjoner skal nå sine mål på lang sikt. Fokus på lang sikt mener forfatterne er noe som ofte viser seg i definering av strategi. En ser også at de tre siterte teoretikerne hevder at målet med en strategi er å oppnå konkurransefortrinn og unikhet i henhold til bransje og konkurrenter.

Strategi er et vidt begrep og det finnes ikke en enkel definisjon. Teoretikere og ledere bruker begrepet forskjellig og det finnes ikke en bestemt oppskrift på en god strategi, men de fleste er enige om at begrepet strategi handler om langsiktige planer for hvordan en organisasjon skal oppnå sine mål i fremtiden.

## Strategiprosessen

Den amerikanske historikeren Alfred Chandler (1962) var en av dem som på begynnelsen av 1960-tallet, så at raskere og mer omfattende endringer i omgivelsene førte til at langsiktig planlegging ikke lenger var tilstrekkelig. Strategiområdet begynte å utvikle seg i et stadig raskere tempo og måten målene ble nådd på, var viktigere enn målene i seg selv. Det var ikke bare innholdet i strategien som var viktig, men også hvordan den var formulert. Man begynte å se på strategien som en helhetlig prosess.

Roos, Krogh & Roos (2010) definerer en strategisk prosess som: ”*En mengde handlinger som beskriver hvordan en organisasjon endrer seg over tid*”. I en strategisk prosess må man ikke skille mellom utforming av strategi og iverksettelse av strategien.

Mintzberg (2003) hevder at strategier kan bli formet så vel som formulert. En realisert strategi kan dukke opp som en respons til en utvikling i en situasjon, eller kan frembringes tilsiktet, som et resultat av en formuleringsprosess etterfulgt av implementering. Mintzberg (2003) mener at det mange strateger gjør feil, er å skille mellom formulering og implementering. Dette er to aktiviteter som ikke kan skilles, de må fungere sammen i en kontinuerlig prosess.

Ifølge Roos et al. (2010) er det en viktig forutsetning at alle avdelinger i en organisasjon har et godt samspill og kan samarbeide godt på tvers av nivåer, dersom man skal få en effektiv og vellykket strategiprosess. Mintzberg (2003) nevner også noen kriterier for effektiv strategi:

- Ha klare og bestemte mål
- Forsøke å opprettholde initiativ
- Konsentrasjon
- Fleksibilitet
- Ha en koordinert og dedikert ledelse.

I organisasjoner er det både formelle og uformelle krefter. Slike krefter kan være med å aktivt drive prosessen videre slik at den involverer ansatte på ulike nivåer nedover i organisasjonen (Roos et al., 2010). Videre sier Roos et al. (2010) at det skjer både formell og uformell samhandling mellom mennesker i en organisasjon, på tvers av avdelinger og i løpet av prosessen. Gjennom formell og uformell interaksjon mellom avdelinger i organisasjonen kan man forankre og få eierskap til strategien. En leder må kjenne til konteksten og disse kreftene som regjerer i bedriften og bruke dem til noe positivt. Dersom en leder er uvitende om disse kreftene kan de fort bli ødeleggende i en strategiprosess.

## **Fasene i en strategiprosess**

Roos et al. presenterer i sin bok *Strategi: En innføring* fra 2010 seks faser en strategiprosess bør inneholde. Disse fasene er retningsledende for hvordan man kan få en vellykket strategiprosess og til slutt en velfungerende strategi. Likevel er det ingen bedrifter som opererer i helt identiske omgivelser, så hver enkelt organisasjon må lage sin egen individuelle prosess som gir retningslinjer for hva man vil oppnå og hvem som skal gjennomføre prosessen. Ofte vil disse fasene foregå kontinuerlig og parallelt.

1. Fastsettelse av visjon, forretningsidé og mål
2. Analyse av nåsituasjon
3. Identifisering av muligheter og trusler
4. Utarbeidelse av strategiske alternativ
5. Evaluering og valg av strategi
6. Implementering.

Strategiprosessen er en kontinuerlig prosess som ikke har noen slutt (Roos et al., 2010). Organisasjoner må hele tiden hige etter å bli bedre, spesielt i dagens samfunn da endringene i miljøet er svært hyppig.

Strategisk endring er noe de to professorene fra Nederland Bob De Wit og Ron Meyer har sett nærmere på i boken ”*Strategy Process, Content, Context and International Perspective*” (2010). Forfatterne tar med dette fordi de mener at endring er en viktig del av en strategiprosess og ofte er grunnen til at bedrifter velger å starte en strategiprosess.

## Strategisk endring

Dagens samfunn er preget av store endringer og organisasjoner må endre seg raskt for å overleve i markedet. De Wit og Meyer (2010) peker på strategisk fornyelse som et viktig punkt i strategiprosessen. De mener at noen deler av organisasjonen må bevares mens andre endres. Det bør skje gjennom kontinuerlige endringsprosesser for å opprettholde harmoni i organisasjonen, da vil de menneskelige ressursene bli vant til stadige endringer og føle at de jobber i en organisasjon som stadig forbedrer seg.

En organisasjon er et komplekst system med mange forskjellige nivåer, kulturer og avdelinger. De Wit og Meyer (2010) deler opp organisasjoner i systemer for å få bedre innsikt i hva som egentlig endres:

- Business system: Hvordan bedrifter konkret tjener penger
- Organisasjonssystem: Hvordan de menneskelige ressursene er organisert og fungerer i bedriften
- Strukturen: Det formelle organisasjonskartet. Hvem skal gjøre hva
- Prosessen: Prosedyrer og rutiner for å kontrollere og koordinere de ansatte. Formelle prosesser som budsjett og rapporter, men også uformelle prosesser som prat i gangene og personer med uformell makt i organisasjonen
- Kulturen: De ansatte vil over tid få noenlunde likt syn på verden og lik oppførsel. Kulturen vil være emosjonelt ladet i de ansatte og er viktig i implementeringsarbeidet.

## Organisasjonstype

Organisasjonstype vil også påvirke strategiske endringer (De Wit & Meyer, 2010). De presenterer to typer organisasjoner: Maskinbyråkrati og klanlignende organisasjoner. Det som kjennetegner maskinbyråkrati er at det er en hierarkisk og formell struktur med en klar maktfordeling. De kan være fastgrodde og vanskelige å endre. De ansatte er en viktig del av organisasjonen, men koster mye. De ansatte føler seg ikke forpliktet til organisasjonen, da de bare er der for å tjene penger og er derfor ikke uerstattelige selv om de gjerne prøver å bli det. Ledelsen bruker en synlig ”top-down” lederstil med klar maktfordeling og maktbruk. Kanskje en maskinbyråkratisk organisasjon trenger en revolusjonær endring? Klanlignende organisasjoner er organisasjoner hvor man ikke er så avhengig av ledere og man har en hierarkisk flytende struktur. Det er en horisontal, gruppeorientert organisasjon hvor de ansatte er bedriften.

## Strategiformasjonsprosessen

Når en organisasjon danner en ny strategiplan må organisasjonen gjennom en strategiformasjonsprosess. Ledere blir ofte oppfordret til å følge et aspekt og holde fokus på dette i strategiutformingen. Slike aspekt kan være langsiktig planlegging, eksterne konkurrentanalyser eller interne ressurser (Mintzberg, 2003). I en strategiformasjonsprosess formes de planer og mål man skal rette seg etter. Mintzberg og Lampert (Mintzberg, 2003) har identifisert ti forskjellige ”skoler” eller aspekter som fokuserer på ulike deler av strategiformuleringen og hva strategiformasjon handler om. Disse ”skolene” har vokst fram som gradvise endringer i fagfeltet strategi.

Mintzberg (2003) diskuterer om disse skolene representerer forskjellige prosesser ved strategiutformingen eller om de er forskjellige deler i den samme prosessen. Likevel kan en strategiprosess helle mer mot et aspekt enn et annet, alt etter hvilken situasjon man er i. Forfatterne har valgt å ta med syv av disse aspektene, da det er disse forfatterne ser igjen i de fire casebedriftene.



## Mintzberg sine ”skoler” for strategi.

1. **Designskole:** Utviklet av Selznick og videreført av Chandler (Mintzberg, 2003). Målet med strategiutformingen er å finne den perfekte balansen mellom interne styrker/ svakheter og eksterne styrker/ svakheter. Ledelsen formulerer enkle, klare og unike strategier i en planlagt og tilsiktet prosess slik at den er lett forståelig for alle i organisasjonen.
2. **Planleggingsskole:** Mintzberg (2003) refererer til Ansoff i boken ”*The Strategy process: Concepts, Contexts and Cases*”. Ansoff hevder at strategiprosessen er en formell prosess, som kan brytes ned til konkrete steg. Det er utviklet sjekklister og teknikker som kontrollerer at prosessen går slik den skal. Dette betyr at ledelsen blir nøkkelpersoner i prosessen, da andre tar seg av planlegging i denne prosessen.
3. **Entreprenørskole:** Fokuset er på lederen og intuisjon. Denne retningen bryr seg lite om konkrete planer og posisjon, men heller vage visjoner. Lederen er kreativ og denne retningen ser man ofte i nisjebransjer, nystartede bedrifter og i private bedrifter.
4. **Kognitiv skole:** Strategiprosessen er en mental prosess hvor man strukturerer informasjon, kartlegger kunnskap og konseptoppnåelse. Kognitiv tenkning blir brukt til å lage strategier som kreative tolkninger.
5. **Læringsskole:** Læringsskolen bygger på Mintzberg’s framvoksende strategier og tilbakeskuende meningsperspektiv. Strateger finnes overalt i hele organisasjonen og strategiformulering og implementering blir flettet sammen.
6. **Kulturskole:** Strategiprosessen er en sosial prosess med røtter i kultur. Man kan ikke ha en vellykket strategiformuleringsprosess uten at man tar hensyn til kultur og det sosiale perspektivet i en organisasjon.
7. **Integrerer perspektivene fra de andre ”skolene”:** Her er det to retninger. Organisasjonene blir sett på som en samstemt klynge av karakteristikk og

adferdsmønster. For eksempel vil planlegging foregå i mekaniske organisasjoner med relativt stabile omgivelser mens entreprenørskap foregår i dynamiske konfigurasjoner og i en oppstartsfase. Den andre retningen ser på alle ”skolene” som en egen ”state of mind”; dersom en organisasjon forandrer seg blir dette en dramatisk endring.

## **Tilnærminger til strategiutforming**

I følge Roos et al. (2010) står visjon, forretningsidé og mål svært sentralt i strategiutforming. Å formulere disse kan være et utgangspunkt for å lage strategi på tradisjonelt vis. Det finnes også alternative tilnærminger til strategiutforming. Ofte kan man fort låse seg fast i langsiktige planer og strategier. Man kan gjøre dette uten å bli opphengt i fastsatte planer som ikke stemmer overens med den situasjonen organisasjonen befinner seg i.

Alternative metoder for å lage strategi kan i følge Roos et al. (2010) være:

- Dynamisk strategi
- Tommelfingerregler
- Organisasjonens identitet, fantasi og strategi
- Sterke verdier i bedriften.

Etter at bedriften har valgt ut noen alternative strategier de vil satse på, må de evaluere hver enkelt og finne fram til den strategien man forventer gir det beste resultatet.

## **Analyser og modeller**

I denne delen velger forfatterne å presentere analysemodeller som kan benyttes i en strategiprosess. Det er mange modeller i strategifaget, men forfatterne velger å fokusere på noen av de mest kjente. Forfatterne ønsker å se om disse modellene blir benyttet i praksis, og i så fall om bedrifter benytter de ulike modellene bevisst eller ubevisst.

## **Miljø og kontekst**

Det er svært viktig at organisasjonen kjenner til og identifiserer sin egen posisjon i markedet (Johnson et al., 2009). De må vite hvordan makromiljøet, industrien og markedet ser ut for deres organisasjon. Må man ta hensyn til store teknologiske tilpasninger? Å kartlegge konteksten tidlig i strategiarbeidet er viktig med tanke på hvilke posisjoneringsvalg man skal ta.

### **Makromiljøet**

PESTEL-rammeverket av Johnson et al. (2009) er en modell som blir mye brukt. I modellen deler man miljøpåvirkninger inn i seks kategorier. Videre identifiserer man hvordan fremtidige trender påvirker organisasjonen innenfor hver av disse kategoriene. Det er viktig at ledere ser på hvordan disse faktorene endres og tenker gjennom fremtidsutsiktene. Dette fordi faktorene påvirker hverandre. For eksempel vil teknologiske nyvinninger føre til svingninger i økonomien.

### **Industrien/sektoren**

Industrien er den gruppen av bedrifter som i prinsippet produserer det samme produkt eller tjeneste. For å identifisere og forstå en industri eller sektor, kan man bruke Porter sin five forces-modell (1987). I denne modellen forsøker man å identifisere dagens konkurrenter, potensielle konkurrenter, leverandører, kunder og substitutter.

### **Konkurrenter og marked**

#### Strategiske grupper

Dette er organisasjoner innenfor samme industri eller sektor med lignende strategiske karakteristikk. De følger lignende strategier eller konkurrerer på samme grunnlag (Johnson et al., 2009).

### Markedssegment

I følge Johnson et al. (2009) er det viktig for ledere å tenke på segmenter i forhold til:

- Kundebehov: Hva er det kundene trenger og når trenger de det?
- Markedsandel: Hvor stor markedsandel skal organisasjonen ha i forhold til konkurrentene?

### Identifisering av den strategiske kunden

Organisasjoner må identifisere sine strategiske kunder og rette strategien mot dem. Behovet til den strategiske kunden er grunnlaget for strategien. Dersom den strategiske kunden ikke er klart definert kan organisasjoner ende opp med å rette strategien inn mot feil målgruppe. Å forstå de strategiske kundenes preferanser er kritiske suksessfaktorer.

### **SWOT analyse**

En SWOT analyse skal hjelpe til å holde fokus på de riktige elementene i fremtidige valg. SWOT analysen ser på styrker, svakheter, muligheter og trusler både internt og eksternt. Den oversikten skal hjelpe organisasjonen å fokusere på de riktige valg for fremtiden. Analysen har likevel noen svakheter og har gjerne en tendens til å bli uhandgripelig og kanskje for omfattende (Johnson et al., 2009).

## Strategen

Mintzberg (2003) sier det er viktig at man gjennom hele strategiprosessen evaluerer om planene og resultatene i strategien samsvarer med selskapets formål. Evaluering er en kontinuerlig prosess og kan ikke separeres fra den vanlige planleggingen, rapporteringen og kontrollsystemet i organisasjonen. For å lykkes med en strategiprosess må strateger kunne oppfatte strategi i den daglige aktiviteten. I tillegg må de bygge og vedlikeholde en struktur og et system som gjør at man tenker strategi i alt man gjør i det daglige virke.

For å lede strategiprosessen må man være dyktig nok til å styre tanker og handlinger, samt kontrollere stabilitet og endring. Å lede strategi handler mest om å lede stabilitet (De Wit & Meyer, 2010). Organisasjoner følger ofte et mønster som gjør at man egentlig bare gjør mindre endringer.

### To syn på strategisk tenkning

#### Logisk/rasjonell resonneringsprosess

Denne prosessen krever en god og analytisk strateg. Lederen må ha et klart og rettlinjert tankesett, men må også gå tilbake og tilpasse. I denne prosessen bruker strategen de mest avanserte prognoser og teknikker for å komme frem til beste løsning (De Wit & Meyer, 2010).

#### Kreativ/generativ resonneringsprosess

Dette er kreative prosesser som krever logisk støtte ved hjelp av eksempelvis SWOT analyse. Strategen skaper nye metoder og er nyskapende, men dette er ressurskrevende. De Wit & Meyer (2010) spør seg om det i det lange løp er det mulig å finne opp nye metoder fremfor å benytte seg av etablerte metoder.

Som strateg må man også ha fokus på interessentenes forventninger. Man må ha dette i bakhodet når man velger strategisk retning, slik at det ikke blir et hinder i strategiprosessen. Eksterne interessenter kan i følge De Wit & Meyer (2010) deles inn i tre kategorier: Økonomiske, politiske/sosiologiske og teknologiske.

## Fremvoksende og tilsiktet strategi

Siden 1970-tallet har Mintzberg og Waters (1985) forsket på strategi som *"a pattern of decisions"*. De har sammenlignet *"realized"* strategi med *"intended"* strategi og har kommet frem til et skille mellom tilsiktet strategi og fremvoksende strategi. Mintzberg & Waters (1985) hevder at den tilsiktede strategien blir gjennomført som planlagt, mens den fremvoksende strategien blir til som en følge av mangel på eller på tross av den opprinnelige strategiplanen.

### Perfekt tilsiktet

For at strategien skal være perfekt tilsiktet har Mintzberg & Waters (1985) kommet frem til minst tre kriterier som må være oppfylt:

- Intensjonene må være presise og være formulert så detaljert at det er umulig å misforstå hva man ønsker å oppnå før man starter strategiarbeidet
- Det er nødvendig at målene man forsøker å oppnå er felles for alle medlemmene i organisasjonen, det må ikke være tvil rundt de organisatoriske intensjonene
- De kollektive intensjonene må bli gjennomført nøyaktig som planlagt. Ingen eksterne eller interne kan påvirke handlingene. Miljøet må altså være fullstendig forutsigbart, noe de mener er nærmest umulig.

Da fullstendig forutsigbarhet i miljøet er svært sjelden, mener Mintzberg og Waters (1985) at en perfekt tilsiktet strategi er nærmest umulig å gjennomføre.

### Perfekt fremvoksende

For at en strategi skal være perfekt fremvoksende må den være konsistent over tid. Det er ingen klar intensjon, eller de intensjoner som eventuelt finnes, realiseres aldri. Dette vil også i følge Mintzberg & Waters (1985) være svært sjelden. Det er nok vanskelig å finne en organisasjon som gjør alt sitt arbeid uten noen grunnleggende intensjon. Mintzberg & Waters (1985) har ut i fra dette kommet frem til åtte typer strategier. Forfatterne har valgt å ta med følgende fire da det er disse forfatterne ser som mest relevante for utredningen.

### **Den planlagte strategien**

I den planlagte strategien prøver ledere å formulere sine intensjoner så presist som mulig og streber etter implementering av disse. Ledere prøver å gjøre mål om til kollektive handlinger med så få misforståelser som mulig underveis. For å få til dette må ledere først lage en plan og deretter utarbeide denne planen så detaljert som mulig. Den planlagte strategien kan imidlertid bli ubrukelig dersom ledere ikke har tatt hensyn til miljøet og konteksten både i og rundt organisasjonen.

Mintzberg & Waters (1985) har også argumentert for at strategier ikke blir skapt i en planleggingsprosess, men blir til som følge av endringer av tidligere visjoner og mål. Slik planlegging og utforming av strategi blir ofte kun en programmering av organisasjonen. Det oppstår avstand mellom formulering og implementering grunnet hierarki. I en planlagt strategi er fleksibilitet og adaptasjon en utfordring. Det er mange hoder som skal samkjøres og dette er ikke uproblematisk.

### **Den entreprenørielle strategien**

Den entreprenørielle strategien oppstår ofte i små eller unge organisasjoner hvor leder har personlig påvirkning på organisasjonens visjoner og mål. En kan spørre seg om denne typen strategi er tilsiktet i det hele. Det er selvsagt en intensjon bak det, selv om disse ofte stammer fra ledere eller enkeltpersoner i organisasjonen. De behøver ikke å artikulere intensjonene da det ofte ikke finnes noe skriftlig strategidokument. Ofte ønsker heller ikke disse lederne å ha en skriftlig plan fordi strategien kan endres totalt da den er basert på en persons synspunkter. I den entreprenørielle strategien kan man totalt omformulere visjon og strategi, eksempelvis i situasjoner hvor uventede markeder dukker opp.

Intensjonene i denne typen strategi er vanskelige å identifisere og også mindre spesifikke enn i den planlagte strategien. Den entreprenørielle strategien er fleksibel. Adaptasjon og endring er ikke like ressurskrevende som i en planlagt strategi, hvor alle intensjoner er skriftlige og det er større avstand mellom formulering og implementering. Istedenfor at *en* person forandrer sin mening, må man i en planlagt strategi redesigne et helt system. Planlagt strategi følger gjerne entreprenøriell strategi etter hvert som organisasjoner vokser seg større og lederen ser at man trenger spesifiserte intensjoner og skriftlig strategiplan etter hvert som man blir større.

### **Paraplystrategien**

Når leder i en organisasjon har delvis kontroll over de som utformer strategier andre steder i organisasjonen, kalles det paraplystrategier. De setter generelle retningslinjer for overordnet oppførsel og lar andre manøvrere innenfor dem. Disse lederne lager ulike ”paraplyer” som organisasjonens handlinger forventes å havne innunder. I et komplekst miljø som er vanskelig å kontrollere og er uforutsigbart, er det viktig at flere i organisasjonen kan respondere til endringene. Med andre ord kan man ikke ha en tilsiktet strategi kun *ett* sentralt sted i organisasjonen, men retningslinjene må settes der for å ha overordnet kontroll. Mintzberg og Waters (1985) hevder at strategien også er fremvoksende. I virkeligheten har de fleste organisasjoner paraplystrategier innad i organisasjonen.

### **Den pålagte strategien**

En organisasjon har en pålagt strategi dersom miljøet rundt direkte tvinger organisasjonen inn i et bestemt mønster uten å ta hensyn til de ansatte og miljøet i organisasjonen. Eksempel på slike organisasjoner er statlig eide som får pålagt alt de skal gjøre gjennom miljørestriksjoner, lover og regler.

### **Typer av strategi i praksis**

Strategier er sjelden enten tilsiktet eller fremvoksende. Hvordan disse ulike typene strategi blander seg inn i hverandre, tenderer over i hverandre og påvirkes av kontekster kan ha mye å si for strategiformasjonsprosessen. Den fundamentale forskjellen mellom tilsiktet og fremvoksende strategi handler om hvilket fokus organisasjoner har på kontroll og i hvilken grad man ønsker ”å få ting gjort”. Mintzberg og Waters (1985) konkluderer med at strategiformasjon står på to bein, både tilsiktet og fremvoksende. Organisasjoner må ha en klar retning for å realisere sine intensjoner, samtidig som de klarer å respondere til stadige endringer.



## Søkere og forsvarere

Miles & Snow (2003) hevder i boken "*Organization Strategy, structure and process*" at forskjellige strategier fremkommer på grunn av måten organisasjoner prøver å løse tre fundamentale problemer på: Entreprenørielle, operasjonelle og administrative. Miles & Snow (2003) mener at ulike organisasjoner takler problemer forskjellig, men at de kommer frem til lignende løsninger. Som et resultat av dette har de kommet frem til fire generiske, strategiske organisasjoner. I oppgaven vil forfatterne fokusere på "forsvarere" og "søkere" da det er disse som er relevant for utredningen.

### Forsvarere

En forsvarer er i følge Miles & Snow (2003) en organisasjon der ledelsen ikke har fokus på markedsandeler for å skape en stabil drift. Ledelsen fokuserer på bedriftens kjerneprodukter og dette blir klart oppfattet av det markedssegmentet organisasjonen satser på. I ustabile og usikre situasjoner vil forsvarere ofte prøve å skape stabilitet gjennom en serie med nøye gjennomtenkte avgjørelser og handlinger slik at organisasjonen blir mindre sårbar for endringer i omgivelsene.

Ved å bygge opp tillit og gode kunderelasjoner klarer forsvarerne å skape stabilitet og grunnlag for fremtidig drift. Prosesser er ofte rutinebaserte for å redusere usikkerhet og menneskelig arbeidskraft blir gjerne erstattet med maskiner. Forsvarere får gjerne problemer da de ikke klarer å snu produksjonen raskt nok ved store endringer i bransjen.

I administrativt arbeid bruker forsvarere planlegging, struktur og kontroll for å løse problemer. Ledergruppen er på toppen av hierarkiet og tar viktige avgjørelser sentralt. Forsvarsorganisasjoner går fra planlegging til handling og videre til evaluering. Slike organisasjoner blir strukturert ved å samle team med spesialister innenfor samme felt.

## Søkere

I motsetning til forsvarere mener Miles & Snow (2003) at søkere er avhengige av å finne og utforske nye produkt og markedsmuligheter. Å bli sett på som en entreprenør og tenke nyskapende er viktig.

Søkere må utvikle seg og ha kapasitet for å følge med på trender og utvikling i omgivelsene rundt seg. Derfor må man investere mye i mennesker med kompetanse som raskt kan se muligheter i omgivelsene. Endring er en av søkerens viktigste verktøy for å skaffe seg konkurransefortrinn. Ved endring av produkter og identifisering av nye markeder klarer søkerne å skape ustabilitet i markedet slik at konkurrentene møter ustabilitet og må finne måter å reagere på.

I motsetning til en forsvarer som vokser stabilt, er søkerens vekststrategi å identifisere nye markeder og produkt. Ofte vil vekst komme i rykk og napp hvor man kan være heldig å få det store gjennombruddet. Det finnes eksempler på organisasjoner som har gått fra å være et enmannsforetak til å vokse til multimillionærsselskaper. Veksten i slike selskaper avtar ofte raskt så lenge organisasjonen står i samme marked og har samme produktsegment.

## Implementering

Strategiprosessen er ikke slutt når man har valgt strategi, men er en kontinuerlig prosess fra utarbeidelse av strategi til kontroll og evaluering. Det spiller liten rolle hvor nøye man har gått gjennom de strategiske alternativene dersom man ikke klarer å sette strategien ut i livet. Med implementering mener man å operasjonalisere strategien og definere hvilke planer og handlinger som må gjennomføres for at strategien skal bli realisert (Roos et al., 2010).

Roos et al. (2010) refererer til Hrebiniak og Joyce som har definert forskjellige måter å iverksette strategier på:

- Fremvoksende iverksettelse
- Styrt iverksettelse
- Steg-for-steg-iverksettelse
- Omfattende iverksettelse

Fremvoksende iverksettelse bruker man når det strategiske problemet er av mindre karakter og tidsperspektivet er langt. Styrt iverksettelse innebærer at lederen gjør mindre endringer da problemet er lite, men tidshorizonten er relativt kort. Steg-for-steg-iverksettelse bruker man når det strategiske problemet er stort, men tidshorizonten for iverksettelsen er lang. Man må fokusere på enkeltområder samtidig som man må se avhengighetsforholdene mellom alle avdelingene i en organisasjon. Omfattende iverksettelse skjer når problemet er stort og man har kort tid å gjøre strategiske endringer. I slike situasjoner må ledelsen iverksette tiltak uten kanskje å ha tid til en formell planleggingsprosess (Roos et al., 2010).

Roos et al. (2010) mener at en av de viktigste oppgavene gjennom implementeringsprosessen er et godt samspill mellom strategien og organisasjonens identitet, kapasitet, kompetanse og bedriftskultur. Alle elementene i implementeringsprosessen, strategi, ressursallokering, organisasjon, motivasjon, lederskap og bedriftskultur er gjensidig avhengige av hverandre og blir påvirket av kommunikasjonsklimaet i organisasjonen.

For å få en vellykket implementeringsprosess er det helt avgjørende at alle bedriftenes ressurser er med og følger den valgte strategien. Dersom man ikke spiller på lag vil strategien bli en ren ”papirstrategi”. Organisasjonen må få med sine ansatte på prosessen da de er en av bedriftens aller viktigste ressurser. Man må tenke gjennom hvilke oppgaver som er nødvendige for å gjennomføre strategien, hvem som skal gjøre disse oppgavene og sikre seg at de blir gjennomført på en god måte. Ledelsen må være klare og tydelige og ha en synlig rolle i prosessen. Ledelsen må motivere og fordele oppgaver til de ansatte slik at de får eierskap til strategien og blir engasjerte. Roos et al. (2010) trekker frem effektiv kommunikasjon som svært viktig for at implementeringsprosessen skal bli vellykket. Ledelsen må forsikre seg om at alle forstår prosessen som helhet og gjennom tydelig kommunikasjon klarere eventuelle misforståelser som kan dukke opp. Peter Lorange (2002) støtter opp om Roos et al. (2010) og legger stor vekt på strategikommunikasjon. Lorange sier at: ”*Analyser og tallknusing vil ikke være nøkkelen til en vellykket strategi, effektiv kommunikasjon vil.*”

## Metode og gjennomføring av casestudie

Dette kapitlet tar for seg metoden forfatterne har valgt å bruke i undersøkelsen og de valg forfatterne har stått ovenfor i utredningsarbeidet. Hovedhensikten med metode er å beskrive, begrunne og forsvare hvorfor forfatterne har valgt å gå frem som de har gjort.

Utredningens tema handler om kartlegging av strategiprosessen i fire ulike bedrifter. Teamet er faglig forankret i strategi og ledelse. Strategi er et omfattende tema og forfatterne har valgt å avgrense oppgaven til selve strategiprosessen. Oppgaven prøver å kartlegge hvordan strategiprosessen som et fenomen foregår i de ulike bedriftene ved at forfatterne analyserer informasjon de får fra dybdeintervju.

## Forskningsdesign

*”A research design is the program that guides the investigator as he or she collects, analyzes, and interprets observations. It is a logical model of proof that allows the researcher to draw inferences concerning causal relations among the variables under investigation. The research design also defines the domain of generalizability, that is, whether the obtained interpretations can be generalized to a larger population or to different situations”*

(Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996)

Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan forfatterne skal samle inn informasjon, analysere innhentet informasjon og tolke observasjoner. I følge Yin (1994) skal forskningsdesign ha en logisk sammenheng mellom de forskningsspørsmål som blir stilt og metoden man bruker for å gi svar på disse spørsmålene og konklusjoner man kommer frem til.

Denne oppgaven er en kvalitativ, eksplorativ case-studie. Siden forfatterne har valgt å ta med fire ulike bedrifter og sammenligne disse, er undersøkelsen også en multippel, komparativ casestudie. I kvalitative metoder benyttes ofte observasjoner, gruppe- eller personintervjuer, mens kvantitative undersøkelser har hovedvekt på større tallmateriale (Troye, 1994). På denne måten kan kvalitativ metode være mer analytisk enn kvantitativ metode, som begrunner resultatene mer statistisk. Denne studien har en kvalitativ metode fordi undersøkelsen går i dybden på et lite utvalg og forfatterne har valgt å holde fokus på prosessen og ikke på selve strategien til de ulike bedriftene. I kvalitative undersøkelser får man frem det totale bildet og

helheten gjennom mye informasjon om få respondenter (Selnes, 1999). Studien har også en viss bredde da forfatterne har valgt organisasjoner som spenner over ulike bransjer. Organisasjonene som er med i utredningen er Rogaland Teater, Moods of Norway, Apply Capnor og Stavanger Universitetssykehus.

Studien er eksplorativ da forfatterne har en vid problemstilling og forfatterne vet ikke hva som vil komme frem av resultater. I tillegg til dette er det gjort relativt lite forskning på området rundt strategiprosessen og hvordan bedrifter strukturerer selve prosessen. Ved å ha en åpen dialog med intervjuobjektene har forfatterne tilegnet seg mye informasjon rundt oppgavens tema. Dette har ført til at forfatterne har fått en bedre innsikt og vil ved hjelp av denne kunnskapen forsøke å gi svar på problemstillingen. Ved å ha en åpen og vid problemstilling forsøker forfatterne å tilegne seg så mye informasjon som mulig under intervjuene. Forfatterne bruker anerkjent teori som de setter opp mot informasjonen som har kommet frem under intervjuene.

Robert E. Stake (2006) mener formålet med kvalitative undersøkelser er å sikte seg inn på mål som ikke er for smale, men heller ikke for brede. Dersom en forsker kun konsentrerer seg om sentrum av en målskive vil man sannsynligvis allerede vite hva resultatene blir og man kan fort bli trangsynt. På en annen side vil en forsker som kun ser i en retning, uten å avgrense fenomenet man studerer, få en studie som kan bli kompleks og vanskelig å håndtere.

## **Forskningsstrategi**

Yin (1994) mener det er fem forskningsstrategier å velge mellom. Disse er eksperiment, spørreundersøkelse, økonomisk studie, historisk studie og casestudie. Forfatterne har valgt å gjennomføre casestudie da det er et eller få tilfeller som blir undersøkt nærmere. Casestudie er en studie- og forskningsmetode hvor hovedmålet er å gå i dybden på et eller få observasjoner og til slutt legge frem et helhetlig bilde på ett eller flere tilfeller som står på egne bein (Andersen 1997).

## Casestudie

I følge Yin (2003) skiller casestudie seg fra andre forskningsmetoder ved å studere:

*”a) contemporary phenomenon in its real-life contexts, especially when, b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly defined.”*

Yin (2003) forklarer videre at det finnes seks forskjellige typer casestudier. Disse er basert på en 2 x 3 matrise hvor casestudier kan være enten single eller multiple. Deretter kan begge disse være eksplorative, deskriptive eller forklarende. Forfatterne har valgt å bruke en multippel, eksplorativ casestudie i studien da undersøkelsen tar for seg fire casebedrifter og det er usikkert hvilke resultater som kommer frem i utredningen.

## Utvalg

Forfatterne har valgt ut fire ulike bedrifter. Disse er Rogaland Teater, Moods of Norway, Apply Capnor og Stavanger Universitetssykehus. Dermed er det to statlig eide og to private bedrifter i studien. Grunnen til dette er å få en stor spennvidde, i tillegg til å få bredde i forskjellige bransjer. Målet til forfatterne er ikke å generalisere, men å ta utgangspunkt i ulike bransjer. Forfatterne ser både på private og statlig eide for å se om det finnes et skille mellom disse.

Utfordringen med slike case er at det skal være noe som skiller de forskjellige casene fra hverandre. Dette kan for eksempel være at det er en stor forskjell i det ene caset eller at casebedriftene er mest mulig like, kun med små forskjeller.

Forfatterne valgte Moods of Norway og Apply Capnor som er private gründerbedrifter. De har hatt en rask vekst på få år og har om lag like mange ansatte. Noe av det som skiller de to gründerbedriftene fra hverandre er at Apply Capnor har kommet lenger enn Moods of Norway i strategiarbeidet. Rogaland Teater har omtrent like mange ansatte som de to gründerbedriftene, men er statlig eid. Stavanger Universitetssykehus er den største bedriften med 6.500 ansatte og er svært forskjellig fra de andre bedriftene i studien.

## Intervjuobjektene

Forfatterne bestemte seg for å ha dybdeintervjuer med to personer i hver bedrift. Noe som utgjorde åtte dybdeintervjuer totalt. Intervjuobjektene skulle være personer som aktivt hadde vært med på strategiprosessen i bedriften. Grunnen til at forfatterne valgte å intervju to personer i hver bedrift var for å få frem ulike synspunkter fra samme strategiprosess. Kanskje har de forskjellige meninger om strategiarbeidet selv om de har vært med på samme prosess? Kanskje er det lettere for en som ikke sitter som øverste leder å fortelle om prosessen og hva som ikke gikk som det skulle? Det var nødvendig å intervju to i hver casebedrift for å få flere perspektiv på den samme prosessen. Sammendrag av intervjuene ligger som vedlegg nummer 3-10.

## Innsamling av data

Intervjuobjektene ble kontaktet tidlig i prosessen da forfatterne så at det kunne bli tidkrevende å samle inn datamateriale. Grunnlaget for alle intervjuene er helt like. En intervjuguide ble utarbeidet slik at forfatterne spurte intervjuobjektene de samme spørsmålene. Intervjuguiden ble ikke fulgt til punkt og prikke, men var et hjelpemiddel for å gå inn på alle områder av strategiprosessen, intervjuguiden ligger som vedlegg 1. Tre dager før hvert intervju sendte forfatterne kortfattet informasjon på e-post om hva intervjuet handlet om og forventet tidsbruk, slik at intervjuobjektene fikk tid til å forberede seg. Det var satt av 30 minutter til hvert intervju, men det var avhengig av hvor utfyllende hvert intervjuobjekt ville svare.

Forfatterne intervjuet alle intervjuobjektene på samme måte og behandlet alle likt, blant annet ble alle intervjuene foretatt i intervjuobjektens arbeidslokaler. Forfatterne brukte lydopptak av intervjuene slik at det lå til rette for en åpen og tosidig dialog. I forkant av intervjuene spurte forfatterne intervjuobjektene om det var i orden at intervjuet ble tatt opp på bånd og om deres fulle navn, stillingstittel og firmanavn kunne brukes i oppgaven. I etterkant fikk intervjuobjektene sammendrag av intervjuene og de stod da fritt til å endre disse dersom de mente de ble feilsitert.

## Analyse av data

Forfatterne bygger sine analyser på informasjon som kom frem i intervjuene. I hovedsak baseres mye av analysene på likheter og ulikheter internt i bedriftene, men forfatterne ser også på likheter og forskjeller *mellom* de forskjellige casebedriftene. Forfatterne knytter informasjonen så opp mot anerkjent teori. Forfatterne bygger også noe av analysene på det intervjuobjektene *ikke* sier. Dette kan være helt ubevisst fra intervjuobjektet sin side, men under intervjuene la forfatterne godt merke til hvor fokuset til de forskjellige intervjuobjektene lå. Forfatterne har drøftet informasjonen fra intervjuene opp mot blant annet Mintzberg og Waters (1985) sine ulike typer strategier og gått inn på tilsiktet og fremvoksende strategier. Dette blir gjort for å trekke sammenligninger samt for å se ulikheter mellom hva som blir gjort i praksis og hva som blir lagt vekt på i teorien.

Forfatterne har valgt å avgrense teoridelen rundt temaet strategikommunikasjon. Forfatterne ser at dette er et viktig område i en strategiprosess, men det går gjerne litt utenfor oppgaven. Forfatterne vil likevel anbefale Peter Lorange (2002) sine teorier om strategikommunikasjon for de som vil utforske dette temaet nærmere.

## Reliabilitet og validitet

Forfatterne har valgt å gjennomføre testintervju med Kjartan Reve, seksjonsleder for strategi i DnB Nor. Han er nylig utdannet innenfor strategi og forfatterne var avhengig av å ha en person med kunnskap om strategi og som vet hvordan det er å skrive en slik oppgave, for at det skulle bli et godt testintervju. Forfatterne gikk gjennom intervjuguiden med Reve og han kom med anbefalinger til hva forfatterne kunne endre på før de ordentlige intervjuene startet. Sammendrag av testintervjuet ligger som vedlegg 2. Dette mener forfatterne styrker validiteten til oppgaven og har hjulpet slik at spørsmålene i stor grad måler det forfatterne ønsker å måle.

Forfatterne har gitt intervjuobjektene spillerom med hensyn til personvern. Intervjuobjektene hadde mulighet til å være anonyme, men alle valgte å stille med fullt navn og stillingstittel i oppgaven. Forfatterne gav intervjuobjektene også muligheten til å godkjenne og lese gjennom sammendrag av intervjuene og komme med tilbakemelding dersom de hadde innvendinger og noe de ville endre på, før forfatterne analyserte informasjonen. Tre av intervjuobjektene valgte denne muligheten.



Forfatterne mener validiteten i oppgaven er styrket fordi forfatterne bestemte seg for å se på strategiprosessen og ikke selve strategidokumentet. Noen organisasjoner, spesielt private, er selvsagt redde for at strategien skal komme ut og at konkurrenter får se hvilke planer de har. Forfatterne ser på reliabiliteten i oppgaven som god fordi de brukte intervjuguiden som utgangspunkt for alle intervjuene. Dette gjør at alle intervjuobjektene blir behandlet på samme måte og forfatterne stiller de samme spørsmålene til alle. Forfatterne vil likevel nevne at dersom de hadde intervjuet andre personer i bedriftene enn det de har gjort, kan det godt være at resultatene ville sett annerledes ut.

Forfatterne ønsker også å si litt om svakhetene oppgaven har. Dette for å kunne komme med anbefalinger til andre som vil se nærmere på strategiprosessen. Enkelte intervjuobjekter internt i samme bedrift kom med sprikende svar i forhold til hverandre. Dette kan tyde på at det ikke alltid er sannheten som kommer frem i intervjuene. Da er det vanskelig for forfatterne å tolke informasjonen og komme frem til en konklusjon. Likevel har forfatterne samlet mye informasjon og man ser tydelig når to personer i samme bedrift ikke opplever at prosessen er lik. I et personlig intervju kommer det også frem mye informasjon gjennom kroppsspråk. Forfatterne kunne også gjennomført flere intervjuer i organisasjonene. Dette ville trolig ført til et mer realistisk bilde enn det som fremkommer i casestudien. Likevel er det vanskelig å gå lenger ned i hierarkiet da det ofte er ledergrupper som er med på strategiprosessen. I tillegg ville dette blitt særdeles tidkrevende. En svakhet med oppgaven kan være at forfatterne drar slutninger rundt det som ikke blir nevnt i intervjuene. Det kan være ubevisst fra intervjuobjektene sin side, men likevel er dette noe forfatterne ønsker å ta med i oppgaven. Forfatterne mener at det som *ikke* sies også kan ha en stor betydning.

## Generalisering

I følge Stake (2006) er ikke casestudier det beste utgangspunkt for generalisering. Casestudier tar for seg bare ett eller et fåtall case som blir studert over lengre tid. Likevel sier han at når man studerer case over lengre tid er det noen aktiviteter og problemer som til stadighet vil dukke opp. På denne måten kan man i noen tilfeller generalisere. Forfatterne har valgt bedrifter innenfor fire svært ulike bransjer, både private og statlig eide. Forfatterne mener derfor at det øker generaliseringen, men at det er for lite antall bedrifter til at man kan si at funnene i studien gjelder for alle organisasjoner, både private og statlig eide.

## Resultater og tolkning av casestudier

I denne delen presenteres resultatene fra hver casestudie og resultatene settes i lys av teorien. Forfatterne sammenligner intervjuobjektene internt i bedriftene. Deretter har forfatterne en komparativ drøftingsdel hvor resultater fra de ulike casebedriftene sammenlignes.

### Stavanger Universitetssykehus

En av de fire bedriftene forfatterne har med i casestudien er Stavanger Universitetssykehus. SUS har ca. 6.500 ansatte innen omtrent 130 ulike yrkesgrupper, i 2011 har de et budsjett på 4,739 milliarder (Stavanger Universitetssykehus, 2010b).

Norge er delt inn i fire statlig eide helseforetak. SUS, også kalt Helse Stavanger, ligger under det regionale helseforetaket Helse Vest. SUS består av et sykehus som ligger på Våland, Dalane distriktsmedisinske senter som ligger i Egersund, fem distriktspsykiatriske sentre og flere avdelinger, poliklinikker og ambulansestasjoner plassert ved sykehuset på Våland.

Videre er SUS delt inn i seks divisjoner: medisinsk (Direktør Svein Skeie), kirurgisk (Direktør Inger Cathrine Bryne), medisinsk service (Direktør Hans Tore Frydnes), Intern service (Direktør Emma Manin), Psykiatrisk (Direktør Inger Kari Nerheim) og kvinne- og barnedivisjon (Direktør Sissel Moe Lichtenberg). I tillegg til divisjonsdirektørene har SUS en toppledergruppe bestående av seks administrative ledere (Stavanger Universitetssykehus, 2010c). SUS hadde i 2010 en strategiprosess hvor de kom frem til strategidokumentet SUS 2010-2020. De som jobbet med dette var en prosjektgruppe med 23 medlemmer og en styringsgruppe. Prosessen hadde en milepælsplan med syv arbeidsdager for prosjektgruppen, seks arbeidsdager for styringsgruppen og fire felles samlinger fordelt utover våren 2010 (Stavanger Universitetssykehus, 2010a).

Disse fire samlingene hadde følgende tema:

- 1: Utfordringsbildet per i dag?
- 2: Danne mål og visjoner
- 3: Konkretisere mål
- 4: Konkretisere handlingsplan

## Intervjuobjekter

Begge intervjuobjektene ved SUS deltok i strategiprosessen 2010, men med ulike perspektiv. Informasjon under kommer direkte fra primærkilder.

### **Gro Christensen Peck:**

Peck ledet prosjektgruppen i 100% stilling fra januar 2010 til og med august 2010.

I dag er hun leder for undervisnings- og forskningsavdelingen ved psykiatrisk divisjon.

Peck har grunnutdannelse barnevernspedagog, har studert juss i ett år og har personalkonsulentutdanning. I tillegg har Peck tatt deler av en master i ledelse ved BI.

Peck har jobbet ved SUS siden 1991 og har 6,5 års erfaring som avdelingsdirektør og to år erfaring som leder for undervisnings- og forskningsavdelingen i psykiatrisk divisjon.

### **Lars Kåre Selland Kleppe:**

Kleppe er hovedtillitsvalgt for gruppen *Yngre leger* ved SUS. Han har frikjøp på 25% av sin stilling som lege ved medisinsk avdeling for å gjøre dette arbeidet. Kleppe har arbeidet ved SUS siden 2005 og har vært hovedtillitsvalgt for *Yngre leger* (Den Norske Legeforening) siden høsten 2009. I hovedavtalen sies det at tillitsvalgt skal være med i prosesser som kan føre til endringer som vil påvirke de ansatte.

## Tolkning av caseintervjuer

Utsagn drøftet i denne delen er hentet fra sammendrag av intervjuene. Sammendragene ligger som vedlegg til oppgaven. Se vedlegg 3 og 4.

### **Formålet med dagens strategi**

Både Peck og Kleppe mener at formålet med strategi er å se hva en på lang sikt skal prioritere og holde fokus på. Dette er ifølge Johnson et al.(2009) noe av det strategi ofte blir assosiert med. Både Peck og Kleppe snakker også om det å prioritere vekk eller spisse sine mål.

Kleppe sier at daværende direktør hadde dette som et av formålene da han tok initiativet til å starte denne strategiprosessen. Det kan se ut til at bortprioritering er noe SUS i prosessen ikke har klart å følge opp. Peck sier at målene de i dag har kommet frem til er veldig mange og at det i strategiplanen 2010-2020 ikke står klart hvordan man skal jobbe videre for å oppnå disse målene.

Når det er snakk om formålet med dagens strategi nevnes ikke konkurrenter, bransjetilpasning eller markedsbehov som også ifølge Johnson et al. (2009) er områder en ofte assosierer med strategi. Forfatterne mener dette kan ha en sammenheng med SUS sin posisjon i markedet som offentlig institusjon og de krav og forventninger dette medfører. Brukere av SUS har ikke noe faktisk alternativ. Det er heller ikke noen klare konkurrenter som truer SUS sin markedsposisjon. Forfatterne antar at få eller ingen konkurrenter i markedet er svekkende for strategiarbeidet, uten konkurrenter vil man mest sannsynligvis ikke oppnå en optimal effektivitet og kvalitet i strategiprosessen. Forfatterne kan ikke se at SUS har vært gjennom noen av fasene som Roos et al. (2010) mener bør være med i en strategiprosess.

Når intervjuobjektene blir spurt om formålet med dagens strategi er det ingen av de to som nevner pasienter. De mener at strategien er mer en huskeliste for å ha noe å være enig om og for å få en oversikt over utfordringene en står foran. Dersom sykehuset sin strategi ikke skal ha formål som omhandler pasienter, hva skal da være fokuset?

### **Involvere både interne og eksterne**

Johnson et al. (2009) mener at strategiske prosesser ofte er komplekse og preget av usikkerhet, noe forfatterne ser igjen i strategiprosessen ved SUS. Det er en kompleks organisasjon med ca. 6.500 ansatte fordelt i Rogaland og dette har vært en utfordring for Peck. Hun sier den største utfordringen har vært å klare å tenke stort nok og ”rydde vei” i daglige hendelser.

Johnson et al. (2009) mener en vellykket strategiprosess krever at både interne og eksterne aktører integreres i arbeidet, strategiske avgjørelser fører ofte til store omveltninger. I følge forfatterne har dette vært et problem ved SUS. Det er mange ansatte, og med kun 2-3 representanter fra hver av de seks divisjonene, mener forfatterne det er vanskelig å involvere alle. I tillegg nevner Kleppe å ha hørt at primærhelsetjenesten var frustrerte da de ikke var invitert til å delta i prosessen. Dette mener forfatterne tyder på at undersøkelsene i forkant av prosessen, med tanke på hvem som skulle integreres i prosessen, ikke var god nok. Kleppe sier videre at brukerorganisasjonene var representert med to representanter, det mener forfatterne er positivt. Dette er en ekstern gruppe som også gjerne kan oppleve omveltninger i henhold til strategiske avgjørelser. I følge Kleppe var det disse som var de flittigste til å stille forberedt på alle møter, i motsetning til mange andre. Kleppe kan dessverre ikke se igjen mye av brukerorganisasjonenes meninger i strategiplanen.

### **Samspill og integrering på tvers av avdelinger**

Med tanke på selve strategiprosessen legger Roos et al. (2010) i likhet med Johnson et al. (2009) vekt på samspill og integrering på tvers av avdelinger. Ved SUS var det 2-3 representanter fra hver divisjon, en divisjon har ca. 1.000 ansatte. Dersom 2-3 personer skal klare å involvere 1.000 ansatte må dette struktureres. Det var divisjonsdirektørene selv som valgte ut de som skulle sitte i gruppen og det var ingen klare retningslinjer for hvem dette skulle være. Peck synes divisjonsdirektørene var flinke til å velge ut medlemmer til gruppen, forfatterne mener utvalget skulle vært bedre strukturert for å gi de ulike divisjonene like muligheter til integrering i prosessen.

Det var heller ikke satt av tid til at divisjonsrepresentantene kunne få med seg de ansatte ned i divisjonene. Da Peck ble spurt om medlemmenes aktivitet mellom gruppesamlingene trodde hun at de jobbet en del sammen. Hun visste blant annet at prosjektmedlemmene i psykiatrisk divisjon benyttet et mailsystem slik at de ansatte kunne komme med innspill, hun visste ikke noe om de andre divisjonene. Forfatterne stiller seg kritisk til dette. Mye tyder på at strategiarbeidet ikke har blitt sett på som en kontinuerlig prosess. Peck vet ikke hvordan de andre divisjonene jobber med strategidokumentet og hun har ikke informasjon om hvem som kan vite dette. Forfatterne mener noen burde sørge for at det var noen ansvarlige for oppfølging av strategiplanen, før en avsluttet strategiarbeidet. Dette for å sikre at det ble en kontinuerlig prosess.

Det at Peck til daglig holder til i psykiatrisk divisjon er noe forfatterne ser tidlig i intervjuet. Hun har god kontroll på strategiarbeidet i denne divisjonen og har i etterkant av prosessen utarbeidet en handlingsplan på divisjonsnivå. Når forfatterne spør henne om strategiarbeidet i etterkant av prosessen i de andre divisjonene vet hun ikke status, hun vet heller ikke hvem som burde vite dette. I følge Kleppe er det ikke utarbeidet handlingsplan på divisjonsnivå i medisinsk divisjon.

Strategi er en helhetlig prosess (Chandler, 1962) og det er viktig at man ikke skiller mellom utformingen av selve strategien og implementeringen, dette er ikke to adskilte prosesser. Forfatterne stiller seg dermed kritisk til at en som har vært 100% ansatt i strategiprosessen ikke vet noe om oppfølgingen i etterkant. Forfatterne er redd formuleringsprosessen er bortkastet dersom det ikke er noen som følger opp strategien. Hvem som skulle følge opp implementering og etterarbeid, burde vært avklart før man startet strategiarbeidet.

## **Formelle og uformelle krefter**

I organisasjoner er det både formelle og uformelle krefter, og dersom man involverer de ansatte på en riktig måte vil disse kreftene aktivt drive prosessen videre og involvere de ansatte på ulike nivå. Det vil føre til forankring og eierskap til strategien (Roos et al., 2010). Kleppe mener at de som jobber på et sykehus har en mentalitet som vil prege strategiarbeid: ”Du blir ikke sykepleier for å jobbe med strategi. Det viktige er pasientkontakt og å faktisk gjøre en forskjell for de det gjelder. Pasientbehandling går nok først, så kommer egen faglig utvikling og helt nederst på rangstigen er ledelse” sier Kleppe. Forfatterne kan se at dette er en hindring for strategiarbeid. Mange som arbeider på et sykehus har gjerne høyere utdanning og et individualistisk fokus hvor faglig utvikling er viktig. Forfatterne tror dette i stor grad preger de uformelle kreftene i organisasjonen.

I en individualistisk organisasjon som SUS, kan det være vanskelig å samle alle trådene og få alle til å bevege seg i samme retning. Desto viktigere rolle har ledelsen. Kleppe tror selv det er veldig vanskelig å være leder ved SUS. Han har gjennom sitt verv som hovedtillitsmann merket at det er vanskelig å få tilbakemeldinger fra de ansatte: ”De fleste ansatte er opptatt av det som skjer rett foran dem”, sier Kleppe. Forfatterne tenker at dette kan ha en nær sammenheng med den individualistiske mentaliteten som gjerne preger en ekspertisebedrift.

Noe som bekymrer forfatterne er at Kleppe senere sier at han tror alle divisjonsdirektørene er enten sykepleiere eller leger. Når Peck ble spurt om hvem som hadde ansvaret for å følge opp strategiplanen med detaljerte handlingsplaner på divisjonsnivå, var dette divisjonsdirektørene. Forfatterne ser ikke hvordan direktørene skal ha kapasitet til å rekke over alt, og i tillegg ha et faglig ansvar i divisjonene. Forfatterne ser heller ikke en klar nødvendighet for å ha fagpersonell i topplederstillinger. Et spørsmål forfatterne stiller seg er: Hvor ligger interessen deres? Og ut ifra det, hva blir prioritert en vanlig arbeidsdag?

Hadde det vært gunstig å ha divisjonsdirektører med sterk organisatorisk og administrativ kompetanse, som kunne brukt tiden sin på områder som eksempelvis strategiarbeid? Dersom direktørene i divisjonene hadde klart å gi de ansatte en følelse av eierskap til strategien og fått de ansatte til å identifisert seg med denne, tror forfatterne at dette organisatorisk sett ville ført med seg flere positive ringvirkninger enn at direktører har medisinsk kompetanse. I tillegg kunne dette ført til at kreftene i organisasjonen aktivt drev strategiarbeidet fremover slik Roos et al. (2010) påpeker.

Det at flere av topplederne ved SUS er leger og sykepleiere synes forfatterne er interessant, og har derfor undersøkt dette litt nærmere. Forfatterne har blant andre sett nærmere på Bård Lilleng som ble administrerende direktør ved SUS høsten 2010. Han er nå øverste leder for ca. 6.500 ansatte, er utdannet nevrokirurg, holder på med sin doktorgradsavhandling og er en ettertraktet foreleser både nasjonalt og internasjonalt (Simonsen, 2010). Forfatterne stiller seg spørrende til hvordan en person kan rekke over alle disse oppgavene. Hvilken interesse har en nevrokirurg for organisasjon og ledelse?

Forfatterne mener, som tidligere nevnt, at SUS med fordel kunne hatt toppledere uten medisinsk tyngde. Det å lede mer enn 6.500 ansatte i ønsket retning krever svært kompetente ledere, som har sterkt fokus på det organisatoriske. Ledere i dagens samfunn, preget av store endringer, bør ha kontinuerlige endringsprosesser for å opprettholde harmoni (De Wit & Meyer, 2010). På en annen side kan det hende at faggruppene ved SUS distanserer seg enda mer fra ledelsen dersom lederne ikke har faglig tyngde.

De Wit & Meyer (2010) sier at organisasjonstype også vil påvirke strategiske endringer. Forfatterne vil si at SUS er et klart maskinbyråkrati og vil dermed være preget av formalitet, fastgroddhet og ansatte som er vanskelig å styre i følge De Wit & Meyer (2010). Forfatterne ser at dette vil sette sitt preg på selve strategiprosessen.

### **Strategen**

Strategen som skal lede en strategiprosess må ifølge Mintzberg (2003) bygge opp en struktur og et system som gjør at man kontinuerlig tenker strategi i alt man gjør i det daglige virke. Gjennom informasjonen forfatterne har innhentet, er nok ikke dette tilfellet hos SUS. Kleppe sier at han har ikke sett noe til strategidokumentet etter at det ble trykt opp. Kleppe visste heller ikke at dokumentet er trykt opp i 5.000 eksemplarer og er usikker på hvor de eksemplarene befinner seg i dag. Peck innrømmer at hun er usikker på hvor stor etterspørselen etter dokumentet er, men at det blir brukt aktivt på psykiatrisk divisjon.

Peck sier at den forrige strategiplanen var en godt bevart hemmelighet som de ansatte mente passet best i en skuff. Svaret forfatterne får fra Kleppe på dette spørsmålet er noe motstridende. Når Kleppe tenker seg om, har han flere ganger sett den forrige strategiplanen; SUS 2008. ”Den var laget som et kart og hang rundt i avdelingene. Man ser ikke noe til strategiplanen SUS 2010-2020 i avdelingene nå” sier Kleppe.

Kleppe har ikke jobbet lenge ved SUS og er ikke godt kjent med det strategiarbeidet som har blitt gjort tidligere. Men Kleppe sier at SUS 2008 gikk ned i avdelingene med delprosjekter som hadde klarere mål enn det som har kommet frem nå. I følge Roos et al. (2010) er strategiprosessen en kontinuerlig prosess som ikke har noen slutt og man må hele tiden hige etter å bli bedre. Da SUS dannet SUS 2010-2020 skulle de ikke gått bort fra SUS 2008 og prøvd å ”overgå” denne. Peck sier at initiativet til å starte strategiprosessen i 2010 kom av at den forrige strategiplanen var i ferd med å gå ut. I følge teorien går en strategi aldri ut, strategi er en kontinuerlig prosess som trenger kontinuerlig ”pleie”. En bør ikke lage nye strategiplaner, men revidere jevnlig og i hvert fall aldri gå bort ifra det som fungerer.

### **Strategiformasjonen**

Med tanke på selve utformingen av strategidokument sier Roos et al. (2010) at organisasjoner ofte har en tendens til å låse seg fast i langsiktige planer og strategier. Det finnes alternative måter for strategiutforming som eksempelvis å bruke fantasien for å bygge opp strategien rundt organisasjonens sterke verdier. Forfatterne tror kanskje dette kunne vært en idé for SUS. At Kleppe ser en sterk verdi i det arbeidet han gjør, er det ikke vanskelig å gjennomskue i løpet av intervjuet. Han har et brennende engasjement for jobben sin og kanskje er det dette indre engasjementet som driver de fleste i helsevesenet? Ville de ansatte identifisert seg og følt eierskap til en strategi hvor fokus på disse verdiene hadde vært utgangspunkt for strategiarbeid? Dersom en skulle fått til dette, mener forfatterne at det i første omgang måtte vært et fokusskifte i hele det strategiske arbeidet. Fokuset i den strategiske tankegangen måtte beveget seg mot et kreativ/generisk tankesett og bort ifra et tankesett preget av logisk/rasjonelt (De Wit & Meyer, 2010).

### **Kreativt versus rasjonelt tankesett**

De Wit & Meyer (2010) presenterer i sin bok “*Strategy: process, content, context : an international perspective*” to ulike syn på strategisk tenking; kreativ/generativ og logisk/rasjonell. I en kreativ ressoneringsprosess kan man eksempelvis benytte verktøy som SWOT og være nytenkende for å komme opp med nye metoder. Dette er selvsagt ressurskrevende i starten og skal dette bli vellykket må man få inn en strateg som er dyktig nok til å styre både tanker og handlinger (Mintzberg, 2003).

Ressurser er noe forfatterne ser at både Peck og Kleppe har en formening om. Peck synes det kunne vært satt av mer tid dersom noe kunne gjøres annerledes i prosessen. Kleppe sier at det



burde vært et strategisk valg å gi medlemmene i gruppen tid til å jobbe med dette arbeidet, slik at de slapp å gjøre dette i tillegg til sin fulltidsjobb. Tre sykepleiere har 100% frikjøp fra sin stilling grunnet tillitsvalgtverv. De har dermed mulighet til å sette seg inn i slike saker og å delta på alle møter. Kleppe tror derfor at sykepleierne har en annen mulighet enn legene til å sette seg inn i saker som dette. Kleppe sier at de som er tillitsvalgt for legene ofte må ”skyte mer fra hoften” siden de kommer flagrende fra avdelingen og rett på møter. Når Kleppe blir spurt om de største utfordringene i arbeidet sier han blant annet: ”Alt er lederens ansvar, en god gammeldags bedrift og økonomien har alltid vært begrensningen.”

Dersom man klarer å få til en vellykket strategiprosess, vil det i det lange løp være mindre ressurskrevende enn slik situasjonen ved SUS er i dag. Klarer man å arbeide kontinuerlig med strategi, vil strategiprosessen bli en integrert del av den daglige driften. I prosessen med utarbeidelsen av SUS 2010-2020 hadde prosjektleder 100% stilling i nærmere åtte måneder, noe forfatterne mener er mye tid konsentrert over ett tidsrom. Dersom man driver strategiarbeid på den måten vil det selvsagt bli ekstremt ressurskrevende over tid. Slik forfatterne ser det er SUS på samme punkt nå, med tanke på å gjøre strategiprosessen til en del av den daglige driften, som før arbeidet med SUS 2010-2020 ble satt i gang.

Peck innrømmer at det skal bli interessant å se hva som har blitt gjort i de ulike divisjonene når strategien skal revideres i 2014. Det virker ikke på forfatterne som at Peck er berørt når hun forteller at det skal bli spennende å se hva som er blitt gjort når strategien skal revideres i 2014. Det kan se ut til at hun ikke ser seg selv som medansvarlig i oppfølgingen og implementeringen. Dette mener forfatterne kanskje kan ha sammenheng med at hun startet som prosjektleder for strategiprosessen under tidligere direktør og avsluttet prosessen underlagt en annen direktør. De burde kanskje ventet med en omfattende strategiprosess til ny direktør var på plass, spesielt med tanke på at den forrige direktøren var utleid for en viss periode i følge Kleppe.

Forfatterne frykter at revidering i 2014 vil bli like ressurskrevende som utarbeidelsen av SUS 2010-2020. Så lenge man ikke arbeider kontinuerlig for å få strategiprosessen inn i det daglige på alle nivå, er forfatterne redd strategiplanen aldri vil bli det styrende dokumentet for SUS. Det blir satt i gang svært ressurskrevende formuleringsprosesser, som ikke følges opp etter strategiutforming. Forfatterne mener dermed at man starter formuleringsprosessen på nytt ved hver ”nye” strategiprosess og kommer seg ikke videre.

Kleppe sier at han ikke kan se at de tiltakene som blir gjort på SUS stammer direkte fra strategiplanen. Forfatterne begynner etter hvert å frykte at det er andre styringsdokumenter ved SUS som tvinger gjennom tiltak og at SUS 2010-2020 er et dokument kun med fine bilder. Når forfatterne spør Kleppe om dette, kan det virke som at Kleppe selv har tenkt over problemstillingen. Han sier videre at det regionale foretaket Helse Vest hvert år får et dokument fra departementet med hva som skal gjøres og hvor mye penger de får tildelt. Helse Vest lager en ganske detaljerte bestilling til SUS. Helse Vest har en strategiplan for Helse Vest 2020 som skal revideres i 2011. Kleppe sier at Helse Vest sin strategiplan trumfer SUS sin strategiplan og at man kan ikke trosse sine eiere. Eierne er helt klart en av de mektigste interessentene SUS har. I følge De Wit & Meyer (2010) er interessentenes forventninger noe en må holde fokus på.

Forfatterne synes det ser ut til at SUS har en strategiprosess som er relativt frikoplet fra Helse Vest. I følge Johnson et al. (2009) er konsernstrategien den overordnede strategien som skal sette føringene for hva man skal satse på og i hvilken grad. Konsernstrategien er svært viktig da den setter de overordnede føringene for hele organisasjonen. Helse Vest sin strategi er nok konsernstrategien som SUS går under. Forfatterne er likevel i tvil om strategien til SUS er avledet fra Helse Vest sin strategi, eller om SUS danner sin egen strategi uavhengig av Helse Vest. I så fall mener forfatterne det er feilprioritering av SUS å bruke så mye ressurser på å lage en frikoplet strategi for SUS når de i utgangspunktet er underlagt konsernstrategien utarbeidet av Helse Vest. I følge Johnson et al. (2009) burde nok SUS utarbeide strategier på business nivå eller til og med helt ned på operasjonelt nivå. Det overordnede burde være tett linket til konsernstrategien og det strategiarbeidet som er gjort på SUS, burde være mer på detaljnivå rundt maksimal utnyttelse av ressurser i henhold til konsernstrategiens føringer.

Kleppe mener SUS skulle satt seg ned i 2011 og revidert sin strategiplan i henhold etter Helse Vest sin revidering. Peck sier at SUS hadde fått beskjed av Helse Vest om å samordne de strategiske målene mellom Helse Vest og Helse Stavanger (SUS) og at det var en av grunnene til at en ny strategiplan skulle utarbeides. Forfatterne synes det er merkelig at Helse Vest gir beskjed om at dette må gjøres året før de reviderer sin egen strategi. Men forfatterne har ikke kjennskap til Helse Vest sin strategiprosess og kan dermed ikke gå nærmere inn på dette.

Forfatterne tror SUS har en paraplystrategi (Mintzberg, 1985) ettersom de setter generelle retningslinjer og lar andre manøvrere innenfor dem. Etter at det overordnede dokumentet er

formulert, er det opp til divisjonsdirektørene å ta strategiarbeidet til neste steg. Mintzberg sier i sin forklaring av paraplystrategi fra 1985 at det i et komplekst miljø vil gjøre det vanskelig å ha full kontroll. En bør ha flere i organisasjonen som kan respondere til endringer. Med andre ord kan en ikke ha *en* tilsiktet strategi i organisasjonen, men retningslinjer for å få en overordnet kontroll. Mintzberg (1985) sier dermed at denne typen strategi er tilsiktet fremvoksende. Forfatterne ser at dette mest sannsynlig er hovedtrekkene i hvordan SUS i utgangspunktet har tenkt at prosessen skal være. Problemet er at det svikter etter formuleringen av selve strategien. Forfatterne tror dette er en tilsiktet plan som ikke følges opp av noen.

Forfatterne får dessverre inntrykk av at strategiplanen ved SUS blir utformet som en følge av et påtvunget ritual. Forfatterne ser en tydelig forskjell mellom teori og praksis er, spesielt i diskusjonen rundt implementering. Det er ikke sammenheng mellom teoretikernes anbefalinger og virkeligheten hos SUS. En av grunnene til dette kan nok være at store deler av strategiteori er basert på amerikanske organisasjoner. Virkeligheten i Norge er nok en annen enn i USA.

## Rogaland Teater

Rogaland Teater ble etablert i 1947 og har siden da markert seg som et av Norges ledende teater. Teateret presenterer årlig 10-14 produksjoner på fire forskjellige scener – Hovedscenen, Intimscenen, Kjellerteateret og Teaterhallen. I gjennomsnitt vises det 400-500 forestillinger årlig for mellom 90.000 – 110.000 publikummere. Rogaland Teater har i dag 84 faste ansatte, der 24 årsverk er avsatt til skuespillerne. Scenograf, billedkunstner og musiker Arne Nøst tok over som teatersjef i 2009 og er teaterets daglige leder. Teateret huser egne verksteder som produserer kulisser, kostymer og parykker. Teateret er et aksjeselskap som er eid av stat, fylkeskommune og Stavanger kommune. Selskapets styre består av ni medlemmer med en funksjonstid på fire år. Hverken teatersjef eller direktør kan være styremedlemmer.

Ledergruppen består av teatersjef, direktør, barne – og ungdomsteatersjef, kommunikasjonssjef, teknisk sjef, produksjonssjef, administrasjonssjef og drift- og HMS sjef (Rogaland Teater 2010a).

## Barne- og ungdomsteateret

Barne- og ungdomsteateret er en helt unik tilvekst til den ordinære teaterdriften, og har fått posisjon som en av hjørnesteinene i Rogaland kulturliv. Barne- og ungdomsteatret er et teatertilbud for barn og unge med teater som fritidsaktivitet. Tilbudet er enestående, ikke bare i Norge, men også i nordisk sammenheng med tilbud som blant annet faste klubbkvelder og store, årlige oppsetninger. Barne- og ungdomsteateret presenterer opp mot 80-100 forestillinger årlig for 20.000-30.000 publikummere. I 2003 overtok Rogaland Teater Stavanger Gamle Turnhall fra Rogaland Fylkeskommune. Barne- og ungdomsteateret fikk da en unik mulighet til å videreutvikle tilbudet med en egen bygning med scene og øvingslokaler og realisere framtidsplanene for barne- og ungdomsteateret (Rogaland Teater 2010b). Etter barne- og ungdomsteateret i 2003 fikk en egen scene og øvingslokaler, ble det bestemt at Rogaland Teater skulle satse på barne- og ungdomsteateret. Støtten de søkte skulle bare gå til barne- og ungdomsteateret tre år frem i tid. Det ble derfor laget en egen strategi for barne- og ungdomsteateret som ligger under hovedstrategien som gjelder for Rogaland Teater. Rogaland var gjennom sin første formell strategiprosess i 2001, og den er blitt revidert to ganger siden da, sist i 2008.

Det som er spesielt med denne casebedriften er at det har vært to separate prosesser som har resultert i to forskjellige strategier, men forfatterne gjør sitt beste for å trekke ut de store linjene fra hvert intervju, men det er vanskeligere å sammenligne internt i bedriften.

## Intervjuobjekter

Begge intervjuobjektene deltok i den forrige strategiprosessen, men med ulike perspektiv. Informasjon under kommer direkte fra primærkilder.

### **Merete Eik**

Merete Eik er direktør på teateret og har ansvar for det økonomiske og at de holder seg innenfor lover og regler. Eik ser til at styret og teatersjefen til enhver tid er informert om selskapets økonomi. Hun har økonomisk utdanning fra Danmark og England og har jobbet som revisor. Hun ble administrasjonssjef på Rogaland teater i 1997 og i 2002 ble hun direktør.

### **Bjørn Ravn Carlsen**

Carlsen er barne- og ungdomsteatersjef. Han har fulgt teateret helt siden ungdomsårene og i 1990 ble han fast ansatt etter endt siviltjeneste. Han har tatt en rekke fag innenfor drama og regi og vært regiassistent, statist og rekvisitør. I 2003 medvirket han som regikonsulent under barne- og ungdomsteateret første oppsetning og siden har han vært barne- og ungdomsteatersjef.

## Tolkning av caseintervjuer

Utsagn drøftet i denne delen er hentet fra sammendrag av intervjuene. Sammendragene ligger som vedlegg til oppgaven. Se vedlegg 5 og 6.

### **Formålet med dagens strategi**

Merete Eik mener at formålet med en strategi er å få forståelse og en helhetlig tenkning for fremtidige mål. Hun sier videre at ”strategi handler om å ha visjoner for hva man vil bli i fremtiden og en rettesnor for hvordan man vil drive teateret”. Dette stemmer godt overens med det Johnson et al. (2009) sier i boken ”*Fundamentals of Strategy*”. Eik sier at er viktig å tenke langsiktig og formulere hva man vil oppnå med bedriften.

Carlsen sier at formålet med å lage en strategi for barne- og ungdomsteateret var å få inn mer i støtte fra Kulturdepartementet. Forfatterne mistenker i løpet av intervjuet med Carlsen at pengestøtte var det som drev de til å lage en egen strategi for barne- og ungdomsteateret. Carlsen mener at man må revidere den strategien som ligger til grunn i dag våren 2012. I

følge De Wit & Meyer (2010) er det avgjørende i dagens samfunn at man har kontinuerlige endringsprosesser for å kunne overleve. Forfatterne ser at jevnlig revisjon av strategiplanen er viktig også i teorien.

### **Fokus på organisasjonen**

Strategien til Rogaland Teater er inndelt i fem hovedområder; Kunstnerisk, barne- og ungdomsteateret, kommunikasjon, økonomi/administrasjon og HMS. Hverken Eik eller Carlsen sier noe om kunder eller konkurrenter i løpet av intervjuet, men holder fokus innen egen organisasjon. Johnson et al. (2009) mener det er svært viktig å kartlegge den konteksten man er i, man må identifisere strategiske kunder og markedssegment. Forfatterne synes det er merkelig at teateret tilsynelatende bruker mye tid på å snakke om hvordan de skal få mer pengestøtte istedenfor å bruke ressursene sine på å forvalte det de allerede har så effektivt som mulig.

Johnson et al. (2009) har laget en modell som viser de forskjellige lagene av forretningsomgivelser en organisasjon har, det innerste laget er organisasjonen i seg selv. Forfatterne ser ut i fra intervjuene at både Eik og Carlsen er mest fokusert på det som skjer internt i teateret og ikke det som skjer utenfor teaterets dører. Forfatterne mener at et teater skal nå ut til et bredt publikum, men dette er ikke noe de vektlegger i løpet av intervjuet.

Eik sier at de bruker strategien for at lederne ved teateret skal vite hva de jobber mot og det skal være en plan for hva man skal gjøre i fremtiden. Hun tror det kan være vanskelig for en leder, som ikke har vært med på prosessen, å gjøre strategien til sin egen. Dette fordi lederne som har vært med på prosessen setter sitt preg på strategien. Roos et al. (2010) sier at formell og uformell interaksjon mellom avdelinger kan føre til forankring og eierskap av strategien. Forfatterne synes det er positivt at Eik trekker frem dette. I tillegg er hun opptatt av å involvere ansatte på kryss og tvers i hele organisasjonen, noe Roos et al. (2010) nevner som et av suksesskriteriene i strategiarbeid.

### **Strategiformasjonsprosessen**

Strategiformasjonsprosessen på Rogaland Teater har bestått av flere separate prosesser. Initiativet og presset for å lage en strategi for Rogaland Teater som helhet kom fra styret, flere av styremedlemmene er fra næringslivet og de mente det var på tide at teateret tenkte mer

bedriftsmessig. For barne- og ungdomsteateret kan det se ut til at søknad om pengestøtte var den viktigste grunnen til at strategiprosessen ble satt i gang.

I den siste strategiformasjonsprosessen sier Eik at de startet med å samle ledergruppen på ni stykker til en strategisamling. Her kom de opp med 20-30 kreative og ville ideer for hva man så for seg at teateret skulle bli i fremtiden, helt uten økonomiske betingelser. Eik sier at de tok en analyse av dagens situasjon før de evaluerte ideene og tok ut de ideene som var mest gjennomførbare i forhold til de ressursene som var tilgjengelig. Det kan virke som at teateret har gått gjennom ulike faser i prosessen. Man kan her trekke paralleller til Roos et al. (2010) sine faser. De mener at en strategiprosess bør inneholde faser som er retningsledende til hvordan man skal få en vellykket strategiprosess og tilslutt en velfungerende strategi. Eik trekker frem at de tok en analyse av den nåværende situasjonen, noe Roos et al. (2010) mener er fase 2. Ideene de kom frem til som de kunne spille videre på, kan sammenlignes med de strategiske alternativene i fase 4. Den dagen de involverte alle ansatte kan sees på som den dagen hvor de valgte strategien i fase 5. Teateret har også gått igjennom fase 1 som er fastsettelse av visjon, forretningsidé og mål, forfatterne tror den fasen kom etter de andre fasene.

### **Eierskap til strategien og uformelle krefter**

Etter strategisamlingen presenterte de strategien til de ansatte og de ansatte fikk komme med tilbakemeldinger. Deretter ble de ansatte delt inn i sine avdelinger sammen med leder hvor de skulle dele opp strategien i hovedmål og delmål og koke det ned til konkrete handlingsplaner.

Som nevnt tidligere påpeker Roos et al. (2010) viktigheten av samhandling mellom mennesker på ulike nivå og på tvers av organisasjonen. Forfatterne synes teateret har klart å inkludere de ansatte på en god måte, uten at det blir for høytsevendende og uoversiktlig. Eik sier at det var viktig for henne og teateret at målene ble tydelig formulert. Hun fortsetter med å si at det var viktig at alle de ansatte var med på denne prosessen slik at de også får eierskap til strategien og at det blir lettere å implementere. Det ble også arrangert visjonskonkurranse blant de ansatte og det var slik de fikk den visjonen de har i dag.

Forfatterne tror de formelle og uformelle kreftene vil være sterke på et så spesielt sted som Rogaland Teater. Forfatterne tror eksempelvis skuespillere har en sterk uformell makt på et teater ettersom at det er deres daglige prestasjoner som *er* selve produktet. Disse uformelle

kreftene kan være aktivt med å enten ødelegge eller drive prosessen fremover. Mye avhenger av hvordan ledelsen håndterer dette, noe forfatterne tenker kan være ekstra utfordrende på et teater.

Carlsen synes det vanskeligste er å få kommunisert ut strategien og gjennomføre planene. Han synes at det er vanskelig å være den som sitter i midten og være den som må ta de videre til ledelsen. Han sier at det er vanskelig å ikke spre negativitet i forhold til ressurser, men han vet hvor vanskelig det er å få gjennomslag for ideer. Han mener selv at ordet strategi dreper kreativitet og at en heller skulle kalt det ”ideer for fremtiden”. Han sier selv at han i utgangspunktet er kreativ, men har blitt realist etter hvert.

Kreativitet er noe forfatterne merker godt både hos Carlsen og Eik. At Carlsen med sin bakgrunn har et kreativt fokus er ikke overraskende, men at Eik har en klar helning mot det kreative er mer overraskende. De Wit & Meyer (2010) presenterer to syn på strategisk tenking: kreativ/generativ og rasjonell/logisk. Eik har som tidligere nevnt benyttet alternative metoder som eksempelvis idèmyldring og konkurranse blant de ansatte i strategiutformingen. Forfatterne tenker at kanskje Eik har tilpasset sin lederstil til den kreativiteten som finnes på et teater.

### **Strategien**

Eik sier at den største utfordringen i strategiarbeidet er at alle ansatte skal få eierskap til strategien og aktivt være med på prosessen, forfatterne ser igjen at Eik har fokus på dette området. Det som Eik synes vanskeliggjør prosessen er at det er svært mange som jobber deltid og det er vanskelig for de deltidsansatte å ha et daglig fokus på strategi når de ikke jobber hver dag. Det er Eik som ser til at strategien blir fulgt opp i det daglige og passer på at ansvarspersoner følger opp det de skal gjøre. Hun sier at de har konkrete handlingsplaner for hva de skal oppnå i tillegg til en begrunnelse for hvorfor de vil gjøre det.

Forfatterne fikk ett innblikk i strategidokumentet. Det var mye en enkeltperson var ansvarlig for. Carlsen tror at 60-80% av de ansatte aldri har lest strategien selv om den ligger tilgjengelig for alle. Det kan tenkes at implementeringen ikke har vært optimal og dette har resultert i en ”papirstrategi” (Roos et al., 2010). Forfatterne tror en avgjørende faktor her er at mange av de ansatte er langt over gjennomsnittet kreative. Det kan tenkes at dette er mennesker som ikke vektlegger strategiarbeid. De har fullt fokus på kreativitet og kunst.



Forfatterne stiller seg spørrende til om samtlige ansatte ved teateret virkelig har tilgang til det fullstendige strategidokumentet. Da forfatterne først tok kontakt med Eik angående caseintervjuet var hun noe skeptisk til at teaterets strategi skulle komme frem av undersøkelsen. Forfatterne forsikret henne om at det var selve strategiprosessen som var av interesse, ikke innholdet i strategien. Eik ville ikke at innholdet i strategien skulle gjøres kjent for konkurrenter eller media. Dersom alle de ansatte har tilgang til strategidokumentet tror dessverre forfatterne at det en eller annen gang vil være et ”utro tjener” som røper sensitiv informasjon til konkurrenter eller media.

Eik sier at en erfaring hun tar med seg videre og et tips til fremtidige strategiprosesser er å ha en mer down-top tilnærming. Hun sier at de skulle kanskje ha involvert alle fra første stund. Forfatterne tror dette er spesielt viktig på et teater da mange av de ansatte faktisk *er* ”produktet.” På barne og ungdomsteateret er det Carlsen som følger opp strategiarbeidet. Han sier han burde vært flinkere, men at han bruker det som et styringsdokument. Han legger til at det blir omfattende når han både skal ta hensyn til den overordnede strategiplanen ved teateret i tillegg til sin egen. Han avslutter med å si at han kanskje er *for* integrert i Rogaland Teater og at han heller burde brukt mer av sin tid på barne- og ungdomsteateret. Roos et al. (2010) sier at lederne må være helt dedikert dersom man skal få til en vellykket prosess.

### **Kreativ/generisk ressoneringsprosess**

Forfatterne mener at Rogaland Teater har en kreativ og generisk form for strategisk tenkning. Det er klart at det har vært en kreativ prosess, som har logisk støtte i analyse av dagens situasjon. Carlsen drar frem at det er viktig for barne- og ungdomsteateret å tenke nytt, de ønsker ikke å sette opp de tradisjonelle teaterstykkene som alltid trekker mye folk. Carlsen sier at de heller vil ha et høyere medlemstall i barne- og ungdomsteateret og sikre bedre undervisning. Forfatterne er usikre på om dette er en god tankegang. Rogaland teater må som alle andre bedrifter sørge for at hjulene går rundt og dersom dette krever tradisjonelle teaterstykker for å trekke folk, mener forfatterne at dette ikke er til å komme unna.

Forfatterne mener at eksperimentelle stykker er noe de kan satse på når de har økonomisk spillerom til det. En ikke kan basere driften kun på økende statlig støtte. Forfatterne ser på en annen side at teateret har et ønske om å være en banebryter også for de som er svært interessert i teater og vil være konkurransedyktige internasjonalt. Videre ser en at fremtiden til

kulturinstitusjoner er mørk dersom driftsfokuset ikke endres i denne ”bransjen”. Det er både økonomiske og politiske interessenter som har forventninger til driften. De Wit & Meyer (2010) drar frem at strategier må ha fokus på eksterne interessenter. Vanligvis har eiere forventninger til drift og ledelse ved et teater og dette er noe de må ta hensyn til.

Forfatterne antar at teateret drar i retning av å tilhøre Mintzberg (2003) sin kognitive skole. I dette aspektet strukturerer man informasjon, kartlegger kunnskap og konseptoppnåelse og kognitiv tenkning blir brukt til å lage kreative tolkninger.

Forfatterne tenker at Rogaland Teater både har tilsiktet og fremvoksende strategi. Mintzberg & Waters (1985) mener organisasjoner meget sjelden har strategier som er enten tilsiktet eller fremvoksende. Det kan virke på forfatterne som at teateret går mer i en tilsiktet retning da de har konkrete handlingsplaner for hvordan de skal nå målene sine. Eik tenker langsiktig ved å fronte en strategi som går mange år frem i tid. Likevel har de gått gjennom to revideringer av strategien siden 2001. De har en fremvoksende iverksettelse av strategien ved at det strategiske problemet er av mindre karakter og tidsperspektivet er langt.

Forfatterne mener videre at Rogaland Teater har en kombinasjon mellom planlagt og pålagt strategi. Mintzberg (2003) sier at strategier sjelden blir skapt som en planleggingsprosess, de blir til som følge av endringer av tidligere visjoner grunnet erfaringer. Dette kan man se i sammenheng med revideringene de har hatt av den tidligere strategiplanen.

Den pålagte strategien av Mintzberg & Waters (1985) er noe som kjennetegner teateret, det er miljøet rundt som tvinger organisasjonen til å ha en strategi. Miljøet begrenser organisasjonen i hva de kan gjøre og styret vil ha en strategiplan slik at teateret skal tenke mer bedriftsmessig. Forfattere tror dette er positivt. Institusjoner i denne bransjen bør begynne å tenke mer som en privat bedrift, å forsøke drive teateret lønnsomt, uten å basere driften kun på økonomisk støtte.

## **Moods of Norway**

Moods of Norway ble startet av gründerne Simen Staalnacke, Peder Børresen og Jan Egil Flo i 2004. Moods of Norway er et norsk kleskonsept med historier fra norsk tradisjon og kultur. Med utgangspunkt og hovedkontor i Stryn har de siden 2004 åpnet egne ”brandstores” landet over og i USA (Moods of Norway, 2011).

Moods of Norway har siden starten doblet driftsinntektene nesten hvert år og passerte i 2010 300 millioner kroner i omsetning. Visjonen er å gjøre Moods of Norway til en internasjonal merkevare og ved å lage ”Happy clothes for happy people” er måten de skal klare det på. Et godt steg på veien dit er samarbeidsavtalen med Macy’s, en av USAs største varehuskjeder (E24 Næringsliv, 2010).

Ledergruppen i Moods of Norway er satt sammen av de tre gründerne og daglig leder Nils Are Karstad Lysø. Styret består av de samme fire i tillegg til to eksterne medlemmer. Selskapet har i dag ca 100 ansatte, 9 ”brandstores” i Norge og selger til Volt, Brandstad og Capone.

## **Intervjuobjekter**

Forfatterne intervjuet to personer som er sentrale personer i Moods of Norway. Begge sitter i styret og i ledergruppen. Informasjon under kommer direkte fra primærkilder.

### **Nils Are Karstad Lysø**

Nils Are var styremedlem i Moods of Norway før han i 2010 ble daglig leder i selskapet. Han er utdannet siviløkonom fra BI og jobbet i McKinsey før han kom inn i konsernledelsen i Aker. (E24 Næringsliv, 2007)

### **Jan Egil Flo**

En av de tre gründerne fra Stryn. Hans rolle i selskapet er administrativt, organisasjon og logistikk. Jan Egil har ansvaret for butikkdriften. Flo har gått videregående og har siden kun jobbet i egne selskaper.

## Tolkning av casestudie

Utsagn drøftet i denne delen er hentet fra sammendrag av intervjuene. Sammendragene ligger som vedlegg til oppgaven. Se vedlegg 7 og 8.

### Strategi generelt

I intervjuene kommer det frem at Moods of Norway ikke har et nedskrevet strategidokument, men det kommer frem etter hvert at de har en underliggende plan for hvor de skal med bedriften. Både Lysø og Flo trekker frem at strategiske valg blir diskutert daglig, men det blir ikke skrevet ned og samlet i et felles strategidokument. Ledergruppen jobber tett sammen og har derfor ikke formelle strategimøter. Lysø sier at det blir en spesiell setting når det ikke er store skiller mellom ledergruppe, styret og generalforsamling. Flo nevner at det både er positive og negative sider ved dette, fordelene er at man ikke trenger å være så formelle, og man trenger ikke å vente med å diskutere strategiske avgjørelser til neste strategimøte. Lysø underbygger dette ved å si at det er en fortløpende og dynamisk prosess hvor avgjørelser blir tatt kontinuerlig uten at det blir skrevet ned.

Flo drar frem at de alltid har visst hva de ville med selskapet og at de har hatt en plan hele veien. Daglig leder Lysø mener formålet er å ha en felles oppfatning om hva som er hensikten med bedriften på kort og lang sikt, dette er nevner Johnson et al. i boken *Fundamentals of Strategy* (2009). Målsetningen er å bli en internasjonal merkevare.

Lysø sier at det er viktig at styret og ledelsen ikke må sprike for mye i hva de vil, men at det ikke er noe problem i Moods da det enda er en liten bedrift og de fire jobber så tett sammen. Roos et al. (2010) sier at en viktig forutsetning for en vellykket strategiprosess er at partene har et godt samspill og både formelle og uformelle krefter er med på å drive prosessen fremover. Lysø sier at Moods ikke har sett behovet for strategiplan, eller hatt ressurser til å lage et strategidokument da ledergruppen jobber så tett sammen og alle vet hvor man vil med selskapet. Forfatterne stiller seg noe kritisk til objektiviteten når de samme er eiere, ledergruppe og styremedlemmer. I tillegg tror forfatterne at et strategidokument vil gjøre Moods mer strukturert og hjelpe implementeringen nedover i organisasjonen.

Lysø sier at de ikke har hatt noen uttalt ambisjon om å vokse bare for å vokse. De er ute etter å treffe de kundene som liker hva Moods driver med og at disse kundene blir lojale. Han sier

at en viktig del av strategien fremover er å opprettholde innovasjon og nytenking. Han tror dette er mye av grunnen til suksessen, de har gjort noe annerledes og det er viktig å fortsatt ha fokus på det. Forfatterne tror nok Moods både er og vil være hemmelighetsfulle rundt strategisk informasjon. Dette mener forfatterne er fullt forståelig da det er nyskaping og innovativ tenking som er nøkkelen til mye av deres suksess. Dersom deres strategiske valg lekker ut kan risikoen for at konkurrerende bedrifter snapper opp dette være stor.

Flo sier at Moods er en bedrift som har hatt en utrolig vekst på få år og de har ikke hatt tid til å tenke langsiktig, de har hatt nok med å holde hodet over vannet og konsentrere seg om den daglige driften. Strategien og planene blir endret underveis når man vokser så fort som Moods har gjort, sier Flo. Forfatterne ser at dette kan tyde på at Moods har en entreprenøriell strategi. Ved raske endringer er det en fordel å ha en entreprenøriell strategi slik at en kan gjøre endringer raskt og endringer vil da i følge Mintzberg & Waters (1985) ikke være like ressurskrevende.

Lysø forteller at de har valgt å sette fokus på USA ved å etablere en egen butikk i Los Angeles med eget salgskontor. Grunnen til dette er at Lysø tror det er lettere å bli adoptert til andre markeder dersom de får suksess i USA. Forfatterne tror dette er kundegrupper som Moods ser på som strategiske kunder (Johnson et al., 2009).

Lysø trekker frem at det er knapphet på menneskelige ressurser i bedriften. I den siste tiden har de valgt å bruke ressurser på USA og Norge. Moods har valgt å satse på vestkysten av USA. Lysø sier videre at dette er viktige strategiske valg som er gjort gjennom den raske vekstperioden. Johnson et.al. (2009) sier at en må bruke de ressursene og kapabilitetene en har på best mulig måte. Det kan se ut til at Moods gjør nettopp dette. De velger bort et marked i en periode for å prioritere et annet marked.

Flo tror ikke det er noe gründerselskap som har et stort strategidokument, men at planene likevel er der, uansett om man kaller det for en driftsplan eller strategi. Men nå føler de begge at Moods har vokst seg så store at behovet for skriftlighet er større. Flo opplyser at de skal ha sin første formelle strategisamling en uke etter intervjuet og planen er å få et nedskrevet strategidokument om ikke så lenge. Å lage et fysisk strategidokument med langsiktige planer gjør at de ansatte ser at ledergruppen tenker langsiktig og det er viktig for de ansatte å vite at arbeidsplassene er trygge. Forfatterne tror også at et strategidokument med klare mål vil gjøre

det enklere for medarbeidere å vite hva en jobber mot og få en følelse av eierskap til strategien. Roos et al. (2010) vektlegger dette med eierskap til strategien som et av suksesskriteriene for at implementeringsprosessen skal bli vellykket.

### **Strategisk endring**

Roos et al. (2009) definerer en strategisk prosess som en mengde handlinger som beskriver hvordan en organisasjon endrer seg over tid. Moods har gått gjennom mange endringer siden de startet opp i 2004. De Wit og Meyer (2010) ser på hvilke systemer som endres i en strategisk prosess. I Moods er business systemet blitt endret etter hvert som de har vokst. De har måttet bygget opp et helt nytt logistikksystem for å imøtekomme den voksende etterspørselen etter merkevaren. Organisasjonen har gått fra tre til 100 ansatte på syv år. De har måttet endre organiseringen av de menneskelige ressursene. Organisasjonssystemet er endret ved at man har fått inn nye ansatte som tar over ansvarsområdene til de tre gründerne slik at de kan konsentrere seg om andre ting. Lysø presiserer at de fortsatt arbeider med prosedyrer og rutiner for å sikre mest mulig struktur og effektivitet. Både Lysø og Flo sier at det er mye som skjer uformelt i Moods, de har en flat struktur og dialogen i ledergruppen er tett. Kulturen i bedriften blir gjenspeilet av de uformelle prosessene i bedriften.

### **Strategiformasjonsprosessen**

Moods har ikke gått gjennom en formell strategiprosess, men de har likevel strategi og planer. Lysø sier at det er både han og gründerne som kommer med initiativ til strategiske avgjørelser som må tas. Denne måten å tenke strategisk blir av Ros et al. (2010) sett på som en alternativ metode til strategiutforming og bygger på organisasjonens identitet og fantasi. Mintzberg (2003) har identifisert ti ulike aspekter ved strategiutformingsprosessen, forfatterne mener de kan trekke linjer mellom Moods og Mintzberg (2003) sin entreprenørskole. Kjennetegnet er fokuset på kreative ledere og i denne retningen bryr en seg lite om planer og posisjonering. Dette ser en ofte i nystartede bedrifter og gjerne i private bedrifter.

Ledergruppen i Moods består av de tre gründerne og Lysø. To av gründerne er designere og er bedriftens ansikt utad. Det har blitt mye personfokus på disse og noen vil nok si at de to ”er” merket- Moods of Norway. Det er også en sosial prosess med røtter i kultur og det sosiale perspektivet. I Moods fokuseres det på Stryn som Moods sitt ”hjemsted” og de spiller på de vestlandske fjorder og fjell. Både Lysø og Flo snakker om den uformelle kulturen i Moods, det sosiale perspektivet har mye å bety for at strategien og planene skal nå frem til de

ansatte. Forfatterne tror denne uformelle kulturen kan være god hjelp i en strategiprosess. Dette er noe som vil gjøre identifiseringen av strategien enklere for de ansatte. Alle som jobber i Moods kjenner til produktene og dermed også det ”budskapet” produktene bringer med seg.

Hverken Lysø eller Flo sier noe om å inkludere øvrige ansatte i strategiarbeidet, slik forfatterne forstår det er det styret som skal formulere strategidokumentet. Lysø er den som til daglig driver strategiarbeidet, og strategiske avgjørelser blir tatt opp i ledergruppen før de tas videre til styret. Dette virker på forfatterne som en veldig lukket prosess, preget av de samme menneskene i både ledergruppen, som eiere og styremedlemmer. Flo sier at de har hatt planer om å få til et slikt møte siden 2005, men at det ikke har blitt prioritert, han sier at det viser hvor mye tid som blir satt av til slike ting.

Flo sier videre at de ofte rådfører seg med butikksjefene. Roos et al. (2010) nevner viktigheten av å involvere de ansatte på ulike nivåer på tvers og nedover i organisasjonen. Forfatterne stiller seg spørrende til at ikke flere skal involveres når Moods nå skal utarbeide en strategiplan. Roos et al. (2010) trekker frem ledelsen sin evne til å delegere og involvere de ansatte som et sterkt fortrinn i den videre implementeringsprosessen. I tillegg tror forfatterne at involvering tidlig i prosessen vil forenkle strategikommunikasjonen, og effektiv kommunikasjon mener Roos et al. (2010) er svært viktig for å få en vellykket implementeringsprosess.

Flo sier at den fremtidige strategiplanen vil ha en tidshorisont på tre år og kommer til å ha konkrete mål på 3, 6 og 9 måneder. Han sier videre at de burde hatt to forskjellige strategier, en for Norge og en for utlandet. Dette fordi man for eksempel ikke trenger å involvere Stavangerbutikken med det som skjer i L.A og omvendt. De kommer ikke til å leie inn noen, grunnen til dette, sier Flo, er at en konsulent ikke alltid vil forstå alt det som skjer i en gründerbedrift. Et av de eksterne styremedlemmene har lang erfaring med merkevarebygging fra andre deler av næringslivet og Lysø har erfaring med drift av store selskaper. Lysø sier at kompetanse innen merkevarebygging er den viktigste kompetansen Moods trenger nå.

Lysø sier at rammebetingelser som påvirker prosessen er begrensninger i de menneskelige ressursene og mangel på menneskelig kapasitet grunnet rask vekst. Det er mye ledergruppen skal rekke over og man har ikke prioritert å bruke ressurser på en formell strategiprosess.

Lysø sier at strategi ikke er noe man gjør en gang i året, men det er en serie av beslutninger, særlig er dette viktig for en bedrift som opplever en stor vekst. De Wit & Meyer (2010) vektlegger viktigheten av kontinuerlige endringsprosesser som et middel for å opprettholde harmoni i bedriften.

Ved at ledergruppen jobber så tett tror Lysø at de er mer tilpasningsdyktige, Flo støtter opp om dette ved å si at man som lite selskap kan snu seg fort når endringer må gjøres og det blir ikke så tidkrevende. I følge Roos et al. (2010) står visjoner, forretningsidè og målformulering som en tradisjonell måte å formulere en bedrifts strategi på. Videre sier Roos et al. (2010) at man fort kan låse seg fast i langsiktige planer. En kan heller arbeide med organisasjonens identitet og kultur for å komme frem til en vellykket strategi. Dette gjør det også enklere å lage en strategi som passer overens med situasjonen man står ovenfor når omgivelsene skifter så raskt. Forfatterne stiller seg derimot spørrende til om Moods er så små som de selv tror. De har over 100 ansatte og i 2010 hadde de en omsetning på over 300 millioner. Kanskje Moods ikke er så lett å manøvrere som det ledergruppen tror?

### **Analyser og modeller**

Både Lysø og Flo trekker frem at de bruker analyser for å få mer informasjon om hvem kunden deres er, de er fokusert på marked og forbruker. Norstat gjør markedsundersøkelser for dem og Moods er med i TNS Gallup sin årlige forbrukerundersøkelse om forbruker og media. Lysø trekker frem at det ikke er antall kunder som betyr noe, men at de har lojale kunder som liker det Moods driver med. Informasjonen de får fra markedsundersøkelser gir god innsikt i eksempelvis prisstrategi, distribusjon og livsstilen til kunden. Flo legger til at det gir informasjon om hvor sterk merkevaren Moods er. Det at Moods har fokus på å få en analyse av nåværende situasjon i forhold til kundegrupper, er noe forfatterne mener fanges opp under Roos et al. (2010) sin andre fase i fasene en strategiprosess bør inneholde. Forfatterne mener videre at Moods har hoppet over den første fasen som er fastsettelse av visjon, forretningsidè og mål.

Mange assosierer Moods med nytenking og innovasjon, og Lysø mener at nettopp dette er viktig for strategien fremover. De har valgt seg ut kundesegment og Johnson et al. (2009) drar frem viktigheten av at ledere tenker på segmenter i forhold til kundebehov og markedsandeler. Gjennom markedsundersøkelser får Moods informasjon om akkurat dette. Hvilken livsstil har kunden? Handler kunden i butikk eller på nettet? Denne informasjonen er



åpenbart viktig for organisasjonen. Johnson et al. (2009) sier også hvor viktig det er å identifisere den strategiske kunden. Det er akkurat dette Moods gjør, å finne sin målgruppe og hva som er behovet deres. Hvilke produkter skal man tilby til hvilket prisnivå? Dersom man ikke klarer å identifisere dette kan man ende opp med en strategi som ikke treffer noen. Det er målgruppens ønsker som er grunnlaget for strategi. Forfatterne spør hva som faktisk er deres målgruppe, Lysø svarer at det er vanskelig å si med tanke på alder, han følger opp med utsagnet: ”Happy clothes for happy people – det går mer på livsstil enn alder, selv om vi kanskje når best frem til de mellom 20-35 år. Dette er en god plass å være; de yngre vil være litt eldre, mens de over 35 gjerne vil være litt yngre.”

Hverken Lysø eller Flo sa noe særlig om konkurrenter, men mer om hvordan de har fått suksess gjennom å ha gjort noe annerledes enn sine konkurrenter. Flo tror de største utfordringene med en strategiprosess er og blir hvordan man tar de *rette* valgene. Akkurat nå tar de en ting av gangen. Han legger til at et gründersekskap er helt forskjellig fra en offentlig bedrift hvor de legger en plan først, mens i Moods tar de det dag etter dag – alt etter hva som må prioriteres først. ”Her går det så fort, vi må bestemme oss for om vi skal ansette flere, og da blir det automatisk en større prosess... Vi tenker ikke fem år frem i tid. Dersom vi hadde laget en strategi i 2004, kan jeg fortelle deg at det ikke hadde vært dagens. Da hadde jo det bare vært bortkastet tid og energi” sier Flo. Her ser forfatterne igjen at en entreprenøriell strategi (Mintzberg & Waters 1985) vil være gunstig med tanke på tempoet.

Lysø mener de største utfordringene på kort sikt er å ha nok ressurser til å få gjort de rette analysene og bearbeide datainformasjonen. Deretter er det prioritetsutfordringer; Moods har mange muligheter de selvsagt har lyst å forfølge. Lysø sier at de gjerne vil inn i flere markeder og det er mange produktkategorier de vil satse på. ”Det viktigste med strategien er å velge bort, slik at det ikke blir utydelig hva Moods står for.” Johnson et al. (2009) sier at det å velge omfang av organisasjonens aktiviteter er noe som assosieres med strategi. Man bør vurdere om man skal konsentrere seg om ett eller flere områder.

### **Strategen**

Mintzberg (2003) minner om viktigheten av å evaluere planer og resultater. Evaluering er en kontinuerlig prosess og kan ikke separeres fra den vanlige planleggingen. Dette nevner også Lysø, strategi er en serie av beslutninger, særlig for en bedrift i vekst hvor ting forandrer seg

hele tiden. Forfatterne mener de kan trekke slutninger om at Moods er i en kreativ/generisk resoneringsprosess som strategisk tenkning. Moods er nyskapende og innovative, dette er ressurskrevende. Det er kanskje mindre ressurskrevende enn det er å ha en logisk og rasjonell resoneringsprosess hvor man ofte må gå tilbake og tilpasse i ettertid. I intervjuet med Lysø og Flo er det ingen som trekker frem eksterne rammebetingelser som hindrer prosessen. Lysø sier de ikke tenker på det økonomiske når de tenker strategi, det er heller ingen politiske lover eller regler som stopper dem med tanke på åpning av nye butikker. Det skal dog nevnes at de har opprettet kontor i Sverige for å få bedre tilgang til Europa. Dette fordi EØS har vanskelige tollregler å forholde seg til og det letter dem for mye papirarbeid ved å være registrert i et EU-land (NRK 2011). Her ser forfatterne at de politiske *stakeholders* sine forventninger og krav har ført til et konkret tiltak (De Wit and Meyer 2010).

### **Fremvoksende og tilsiktet strategi**

Mintzberg (2003) mener at strategier kan bli formet så vel som formulert. Forfatterne mener at Moods har en strategi som er mer framvoksende enn den er tilsiktet. Moods har ingen nedskrevet strategi, men tar en dag av gangen og har ikke kapasitet til å tenke langsiktig. Mintzberg (2003) tror mange strategier gjør feil når de skiller mellom formulering og implementering. Dette er to aktiviteter som ikke må skilles, men fungere sammen i en kontinuerlig prosess.

Moods har en entreprenøriell strategi og det som kjennetegner denne strategien er at leder har personlig påvirkning på organisasjonens strategivalg. Det er ofte i små og unge organisasjoner denne typen strategi oppstår. Denne type strategi trenger heller ikke være skriftlig da den er basert på en eller noen få personers synspunkter og derfor endres ofte. En slik strategi er preget av mer framvoksende enn tilsiktet strategi (Mintzberg & Waters 1985).

Intensjonene i en entreprenøriell strategi er vanskelig å identifisere, men det er en fleksibel strategi, noe som fungerer godt for Moods da de kan endre kurs fort nå som de er inne i en stor vekstfase. Planlagt strategi følger gjerne etter entreprenøriell strategi etter hvert som organisasjoner vokser og man trenger mer spesifiserte mål. Det er det Moods går igjennom nå.

### **Søkere og forsvarere**

Miles og Snow (2003) mener at forskjellige strategier fremkommer på grunn av måten organisasjoner prøver å løse tre fundamentale problemer på, og som et resultat har de kommet

frem til fire strategiske generiske organisasjoner. Forfatterne setter søkelyset på søkere og forsvarere da det er disse forfatterne finner relevante for oppgaven.

Moods er en typisk entreprenørbedrift og det er et av kjennetegnene til søkere. Det å bli sett på som entreprenør er kanskje viktigere enn å ha høy profitt. De holder seg ikke bare til et produkt og markedssegment i en lengre periode (Miles and Snow 2003). Moods har mange produkter innen forskjellige produktkategorier og kommer stadig med nye. Lysø trekker frem viktigheten av å tenke nytt og hele tiden komme med nye produktgrupper. Ulempen med denne type strategi er at man må være svært fleksible i tillegg til at man er presset til å være først ute på markedet.

### **Implementering**

Både Lysø og Flo trekker fram at de ikke tror det kommer til å bli vanskelig å få implementert strategien. Moods er fremdeles en liten bedrift og det er få nivåer mellom ledergruppen, butikksjefer og øvrige ansatte. Det kan virke som Moods har en styrt iverksettelse i følge kjennetegnene til Roos et al. (2010). De har ingen store strategiske problem, men tidsfristene er relativt korte. Flo sier at det er mye frihet under ansvar og forteller videre at det er liten vits å trekke en plan over hodet til butikksjefene som de ikke er enige i. Han tror at de klarer å implementere en strategiplan dersom de går inn for det. Spørsmålet er vel heller hvor streng en strategiplan skal være. Dersom man hører på de ansatte i forkant er planene nesten automatisk implementert, avslutter han. Han legger også til at alle gründerselskap er på et helt annet nivå enn andre offentlige og private bedrifter som er mer tungroddet. ”Når vi først bestemmer oss for noe, så skjer det.”

Lysø sier at de er flinkere på å implementere planer enn å lage planer. De har konkrete handlingsplaner og ansvarspersoner. Han tror at gründerbedrifter har en kortere avstand mellom strategiplaner og gjennomføring enn bedrifter med mange tusen ansatte. Forfatterne tror dette kan hjelpe mot å få en effektiv strategikommunikasjonen, noe som ifølge Lorange (2002) er selve nøkkelen til en vellykket strategi.

Han fortsetter med å si at det ikke er størrelsen på bedriften det kommer an på, men hvilken styresammensetning man har. Roos et al. (2010) mener at en av de viktigste oppgavene i en strategiprosess er å ha et godt samspill mellom strategien og organisasjonens identitet,

kompetanse og bedriftskultur. Lysø sier at visjonen er å være en internasjonal merkevare og det er viktig for Moods å ha hovedkontoret sitt i Stryn også i fremtiden, det er her mye av identiteten i merket ligger. Han tror at det er oppnåelig at Moods kan bli en internasjonal merkevare.

Lysø trekker frem ”The Jazzcode” som et eksempel på behovet for en skriftlig strategi: ”Dersom man er et korps må man ha noter for å spille, et rockeband på tre kompiser trenger ikke det. Men nå som Moods går fra å være et rockeband til å bli et korps blir behovet for en skriftlig strategi større slik at alle vet hvor man vil med selskapet.”

Forfatterne stiller seg kritiske til at hverken Lysø eller Flo vet om de ansatte i butikkene rundt om i Norge vet hva som er strategien til Moods. Dette er noe butikksjefene har fått i oppgave å formidle nedover i hierarkiet, men ingen av de to vet om dette har blitt gjort. Forfatterne mener dette kan tyde på at involvering på kryss og tvers i organisasjonen ikke har vært tilstrekkelig, Roos et al. (2010) vektlegger at denne må være så bra som mulig for at strategiprosessen skal bli vellykket. Oppfølgingen har ikke vært optimal, noe som ifølge forfatterne vil hemme implementeringen.

Ved implementering er aktivitetene mer administrative mener Mintzberg (2003). Forfatterne ser at de fire i ledergruppen allerede har arbeidsdagen fullt opp, så det kan bli vanskelig å få til en helhetlig prosess dersom en ikke har tid til å følge opp dette.

## Apply Capnor

Den siste av de fire bedriftene i casestudien er Apply Capnor. Bedriften startet opp i 1997 under navnet Hi-Cad. Det er en gründerbedrift og i starten var de to personer som drev tradisjonell oppmåling. I 2002 gikk de over til laserscanning og i 2004 skiftet de navn til Capnor. I 2010 ble Capnor en del av Apply-konsernet og tok navnet Apply Capnor (Apply 2010).

Det er mange bedrifter i dag som tilbyr laserscanning, men det er kun Apply Capnor som tilbyr tilleggsprodukter for datalagring og databearbeiding. Relativt tidlig ble utvikling av software et satsningsområde i Apply Capnor.

Før hadde Apply Capnor oppmåling hvor de sendte ut arbeidere med tommestokk og det ble ofte kollisjoner i forhold til opprinnelige mål, noe som førte til store kostnader for oljebedriftene. I 2002 var de to personer som gjorde alt fra oppmåling, markedsføring, salg og utvikling av software. Bedriften har vokst og i dag er de nærmere hundre ansatte med hovedkontor på Forus i Stavanger, kontorer i Polen, Nederland og USA, samt partnere i India, Egypt og Brasil (Apply 2010).

## Intervjuobjekter

De to forfatterne intervjuet ved Apply Capnor har vært, og er delaktige i strategiarbeidet i det daglige. Informasjon under kommer direkte fra primærkilder.

### **Gunnar Dirdal**

Dirdal er sivilingeniør fra NTH i Trondheim; bygg og anlegg og har jobbet innen oljeindustrien siden 1984. Siden 1990 har Dirdal vært direktør i ulike selskaper innen oljebransjen. Han har arbeidet i Apply Capnor siden 2002, og er en av de som har arbeidet i selskapet lengst. I dag er Dirdal Managing Director (i drøftingsdelen referert til som daglig leder) i Apply Capnor. Dirdal har vært med på strategiarbeidet i Apply Capnor siden 2002.

### **Mai Kristin Nilsson**

Nilsson har teknisk fagskole innen næringsmiddelteknologi og en bachelorgrad i hotelledelse med fordypning i økonomi og ledelse. Hun har seks års erfaring som operativ leder i prosessindustrien og har tidligere jobbet som prosjektleder innen olje og gass industrien. Hun

startet i ApplyCapnor for to år siden som HR/QHSE Manager (i drøftingen referert til som HR sjef). I dag har hun ansvar for personal, opplæring, HMS og kvalitetssystem. Hun var med på gjennomgang av strategidokumentet i 2010.

## **Tolkning av caseintervjuer**

Utsagn drøftet i denne delen er hentet fra sammendrag av intervjuene. Sammendragene ligger som vedlegg til oppgaven. Se vedlegg 9 og 10.

### **Formålet med strategien**

Både Nilsson og Dirdal mener at formålet med dagens strategi er å ha mål for å vite hvor bedriften skal i framtiden. Dette er noe av det Johnson et al. (2009) sier ofte assosieres med strategi. Nilsson og Dirdal nevner også tidlig i intervjuet kunder og konkurrenter. Noe av det som går igjen hos de kjente teoretikerne i deres definisjon av strategi er nettopp dette med konkurransefortrinn og å oppnå unikhhet i forhold til sine kunder. Forfatterne merker tidlig at dette er områder som er sentrale i Apply Capnor, og forfatterne tenker at dette kanskje kan ha en sammenheng med at selskapet er en gründerbedrift som har hatt rask vekst. Det er ikke mer enn ti år siden det var to mann som gjorde alt og de var svært sårbare i forhold til både kunder og konkurrenter.

### **Omfang**

Valg av omfang, eller scope er noe Johnson et al. (2009) sier er assosiert med strategi. Valg av marked er det første Nilsson nevner når forfatterne spør henne hva formålet med dagens strategi er. I løpet av intervjuene kommer det frem at fokuset ligger på oljebransjen.

Forfatterne tror dette produktet også kunne vært etterspurt i andre bransjer og tror dermed at dette er det omfanget Apply Capnor har valgt å holde seg innenfor. Johnson et al. (2009) nevner ulike lag i forretningsomgivelsene som en bedrift har. De holder fokuset innen oljebransjen og konkurrentene i markedet.

### **Utnytte ressursene best**

Dirdal sier at poenget med å ha en strategi er å bruke tid og ressurser optimalt. Det å utnytte sine kapabiliteter optimalt er også noe Johnson et al. (2009) poengterer. Forfatterne tror dette er et fokus spesielt i private bedrifter som fortsatt "husker" hvordan det er å være små og sårbare. Man har ikke den trygghet som gjør at man kan gjøre akkurat som man vil, de

ressursene en har er det en må forholde seg til og for å komme videre må dette brukes optimalt. Dirdal sammenligner organisasjoner med fotballag. Alle på laget må ha individuelle ferdigheter i tillegg til samarbeidsferdigheter, og sammen må de ha et mål. Deretter starter man å utvikle hver enkelt spiller og stiller krav til den enkelte. Dette er noe som Roos et al. (2010) nevner som svært viktig i en strategiprosess. Alle avdelinger må ha et godt samspill for å kunne ha en effektiv og vellykket strategiprosess.

### **Gründerbedrift**

Nilsson mener at det fortsatt merkes at Apply Capnor i utgangspunktet var en gründerbedrift. Det er sterkt fokus på innovasjon og utvikling av software er viktig. Dirdal innrømmer at de kom i gang med strategiarbeidet for sent. Han ser nå viktigheten av dette og sier at dette er noe man bør starte med før man merker at det er et behov. I begynnelsen måtte alle gjøre alt for å få ting til å gå rundt og for å få fornøyde kunder, sier Dirdal. Han tror dette er tilfellet i alle gründervirksomheter og at det etter hvert blir en del ”tråkking i hverandres bed” når de ikke har helt klare arbeidsinstrukser om hvem som skal gjøre hva.

De var rundt 20-30 ansatte da de identifiserte et behov for strategiplan og de ansatte da en HR-sjef som Nilsson er etterfølgeren etter. ”Når man står midt oppi det og alle er opptatt av å få hjulene til å gå rundt, blir det ofte slik at man holder på med problemløsning istedenfor å jobbe preventivt” sier Dirdal. Nilsson ser fortsatt at det i utgangspunktet var en gründervirksomhet: ”Det er veldig fokus på operasjonen og det teknologiske, det er mer fokus på dette enn strategi og organisasjon fremdeles, men det kommer seg.” Hun sier videre at det har vært en individualistisk organisasjon hvor de ansatte satt i sine egne bobler og at en ansatt gjerne dekte tre-fire roller, slik er det ikke lenger og de ansatte har fått klare ansvarsområder. Forfatterne mener Apply Capnor har vært preget av en entreprenøriell strategi, hvor en liten gruppe har personlig påvirkning på hvor organisasjonen skal (Mintzberg & Waters, 1985).

I en slik entreprenøriell strategi er det ikke alltid et skriftlig dokument, da det er basert på leders synspunkter og gjerne endres fortløpende med denne personens synspunkter. En slik strategi er preget av mer fremvoksende enn tilsiktet strategi og man må redesigne hele systemet for å få en planlagt strategi ned i hierarkiet. Mintzberg & Waters (1985) sier at denne typen strategi ofte er å finne i små eller unge selskaper og blir gjerne etterfulgt av en mer planlagt strategi. Det positive i en entreprenøriell strategi i forhold til en planlagt strategi er at den er fleksibel og det er kort mellom formulering og implementering. Mintzberg &

Waters (1985) sier at en formulert strategi gjerne kan være med på å ”låse dem” og føre til at det blir mindre fleksibelt.

Mintzberg & Waters (1985) har også argumentert for at ”strategier sjelden blir skapt i en planleggingsprosess, men blir til som følge av endringer av tidligere visjoner eller ut ifra standard industrioppskrifter, slik at planleggingen heller blir en programmering av organisasjonen.” I følge forfatterne ligger Apply Capnor i denne kategorien. Gründerne visste hva de ville og hvordan de skulle gjøre dette, men de følte et behov for å programmere resten av organisasjonen i henhold til dette og utarbeidet en mal for sitt strategidokument.

### **Strategi som kontinuerlig prosess**

Chandler (1962) og Roos et al. (2010) legger vekt på strategi som en helhetlig, kontinuerlig prosess og forfatterne tror dette er for å unngå at hverdagen er preget av problemløsning fremfor å arbeide preventivt. Spesielt for Apply Capnor som er i en bransje som forandres relativt raskt, vil dette være viktig. Etter at Capnor ble en del av Apply-konsernet har konserledelsen lagt en del føringer for hvordan strategiarbeidet skal gjøres. Apply Capnor startet arbeidet med strategi for tre år siden og har hver høst gjennomgang av dokumentet. Mintzberg (2003) nevner viktigheten av å evaluere planer og om resultatene utfører formålet med strategien. Forfatterne synes det er bra at de hver høst har en gjennomgang av strategidokumentet slik at de ser om planene passer til den situasjonen bedriften er inne i, dette gjelder spesielt oljebransjen hvor teknologien stadig endrer seg.

Dirdal sier at strategidokumentet blir fulgt opp en gang i måneden på ledermøter, hvor de har statusrapport for dokumentet. Dirdal mener det er passelig med gjennomgangen en gang i måneden og revisjon av strategidokumentet en gang i året. Nilsson derimot sier at hun sjelden blir spurt etter resultater i forhold til mål i strategidokumentet og at hun enda ikke har opplevd at strategidokumentet blir tatt frem på ledermøtene. ”Kulturen har alltid vært slik at dersom en har fått et ansvar blir det tatt som en selvfølge at dette ansvaret blir ivaretatt” sier Nilsson.

Det har nettopp vært en omorganisering i Apply Capnor. Tidligere var alle ledere rett under direktør, nå er det tre ledere under direktør og resten av ledelsen under disse tre. Kanskje er det Dirdal sin plan at de månedlige ledermøtene fra nå av skal inneholde statusrapport for strategidokumentet? Nilsson mener strategi bør diskuteres en gang i kvartalet og at ledermøtene er det rette fora for dette. Hun sier at frem til nå har disse ledermøtene vært



veldig operative og de har sjelden sett på strategi. Dirdal synes det var altfor mange med i ledergruppen før omorganiseringen, og forfatterne tenker at Dirdal kanskje har tenkt at strategiarbeid vil være enklere å diskutere i ledermøter etter omorganiseringen.

### **Strategidokumentet**

Med tanke på at strategi skal være en kontinuerlig prosess, tror forfatterne at en mal slik Apply Capnor har, vil være til hjelp. Denne malen har de fått fra konsernledelsen, men Dirdal sier at den de hadde før var lik denne. Denne malen sier at strategidokumentet skal ha følgende innhold: visjon, forretningsidè, suksessfaktorer, differensiatorer, SWOT-analyse, markedsanalyse, kundeanalyse, konkurrentanalyse, målsetninger i tall og handlingsplan. Denne skal følges og dermed blir mange av de sentrale områdene fulgt opp. Forfatterne ser at mange av disse områdene er viktige i teorien og det kan underbygge at de har med mange av de analysene som teoretikere mener er viktige å ha med i en strategiprosess.

### **Analyser**

I følge Johnson et al. (2009) er det svært viktig at man kjenner til makromiljøet man befinner seg i, identifiserer sektoren eller industrien man er i og at man er bevisst sine konkurrenter, markedssegment og sine strategiske kunder. Johnson et al. (2009) sier også at dersom man forstår sine strategiske kunders oppfattelse av verdi, er det de kritiske suksessfaktorene. Forfatterne stiller seg spørrende til at konsernledelsen har innført denne malen for strategiarbeidet, og om dette nærmest påtvunget Apply Capnor. Men konkurrentanalyse og kundeanalyser ser forfatterne at alltid har vært vektlagt, både ifølge Nilsson og Dirdal.

Det kan virke som Apply Capnor har gjennomgått noen av de fasene som Roos et al. (2010) mener en strategiprosess bør inneholde. De fasene forfatterne mener de har gjennomgått er fase 1, 2, 3, 4 og 5. De har mål og visjon, mange analyser av nåsituasjonen på kunder og konkurrenter, og hvilke muligheter og trusler Apply Capnor har. Fase 4 går på utarbeidelse av strategiske alternativer, her har daglig leder gitt et førsteutkast til lederne som har kommet med innspill slik at de har kommet seg til fase 5. Forfatterne stiller seg likevel kritisk til om disse fasene er gjennomgått på en skikkelig måte, eller om daglig leder har vært for delaktig i denne prosessen og ikke tatt med de andre. Nilsson sier blant annet at dagens visjonen ikke viser hvor de skal, men hva de er.

Det at de også benytter seg av SWOT analyse er direkte linket til teorien hvor Johnson et al. (2009) anbefaler denne metoden for å summere opp miljøet og organisasjonens kapabiliteter. Johnson et al. (2009) sier at en fare ved å bruke SWOT analyse er at man ender opp med lange lister som er uhåndgripelige. Når vi spør Dirdal og Nilsson om de mener at målene i strategidokumentet er oppnåelige, sier Nilsson at hun synes det er vanskelig å svare på i og med at oppfølgingen av målene i strategidokumentet ikke har blitt godt fulgt opp. Dirdal sier at de kanskje har siktet litt høyere enn det de tror er mulig, men han fortsetter med å poengtere viktigheten av å ha noe å strekke seg etter. Dette mener forfatterne er fornuftig. Man skal kanskje sikte høyere enn det man tror man kan klarer for å ha noe å strekke seg etter.

Dersom man skal strekke seg etter noe som virker litt uoppnåelig, mener forfatterne at bedriftens visjon burde være selve ledestjernen for dette. Nilsson synes ikke visjonen de har i dag sier noe om hvor de skal, den sier noe om hva de skal være. Dirdal sier også at visjonen har vært oppe til diskusjon og at det var sterke meninger rundt dette. Videre sier Nilsson at visjonen er vedtatt i styret og at de synes den er bra. Så lenge det ikke foreligger noen bedre visjon er det den de har i dag de må forholde seg til.

### **Å involvere alle nivåer**

Roos et.al (2010) sier at det er viktig at alle i organisasjonen blir involvert i strategiarbeidet for at det skal integreres og for at de ansatte skal føle eierskap. Det er både formelle og uformelle krefter i en organisasjon og for at disse kreftene aktivt skal drive prosessen videre er det viktig at man involverer på tvers og nedover i organisasjonen. Forfatterne tror ikke det er styrets mening om visjonen som er den viktige. De ansatte må identifisere seg med visjonen og strategien for at dette skal være drivkraften i bedriften.

Nilsson mener at det fortsatt er noe sprikende meninger i Apply Capnor med tanke på hvor selskapet skal og hvilke satsninger som skal gjøres. Hun sier at det per i dag ikke er en felles forståelse for hva visjonen betyr og at det ikke er en felles identitetsforståelse i forhold til selskapet. Hun sier videre at de ikke klarte å samle seg 100% om hva som er den rette veien å gå da de utarbeidet strategidokumentet og at dette fører til at ikke alle identifiserer seg med dokumentet slik det fremstår i dag. Roos et al. (2010) sier at det er viktig at alle ledere er dedikert til prosessen og skal være klare, tydelige og ha en synlig rolle. Forfatterne mener at

dersom det har vært sprikende meninger i ledelsen om hvor bedriften skal, er det vanskelig for de øvrige ansatte å få eierskap til strategien.

### **Strategiformasjonen**

Da de startet strategiarbeidet var det Dirdal som utarbeidet et grovt forslag over hva som kunne være viktige områder. Nilsson sier at hun fikk tilsendt førsteutkast av strategiplan fra direktør, og hadde deretter individuelt møte med direktør angående sine fagfelt i planen. Deretter var det en halvdagssamling. Totalt brukte hun omtrent en dag på utarbeidelsen av planen. ”Jeg synes det er nok tid så lenge man har en kontinuerlig strategiprosess ellers.” Forfatterne ser at kontinuitet er svært viktig for at strategiarbeid ikke skal bli for ressurskrevende. Forfatterne stiller seg kritisk til at direktøren selv utarbeidet førsteutkastet til strategiplanen, dette kan nok føre til at de ansatte ikke er objektive.

Dirdal legger vekt på at han var åpen for innspill og at det er høyt under taket i bedriften, dette sier Nilsson seg enig i. Dersom de ansatte skal føle eierskap og identifisere seg med strategidokumentet, mener forfatterne det er viktig at alle i selskapet er med på å utarbeide dette førsteutkastet. Forfatterne mener at Apply Capnor går i retning av en kombinasjon mellom Mintzberg (2003) sin entreprenørskole og den siste skolen som integrerer aspektene fra de andre skolene. Fokuset i Apply Capnor ligger på lederen, men selskapet har de siste årene gått gjennom en omfattende vekstperiode som gjør at planleggingen av strategi blir omfattende.

### **Strategikommunikasjon**

Effektiv kommunikasjon er noe Roos et al. (2010) trekker frem som svært viktig for at implementeringen av strategien skal bli vellykket. Ledelsen må hele tiden forsikre seg om at alle forstår prosessen som helhet og eventuelt rette opp i misforståelser så tidlig som mulig. Det er viktig at de ansatte forstår de valg som blir tatt, samt har en forståelse for hvorfor de blir tatt. På den andre siden ser forfatterne også grunnen til at ledere kanskje holder noen kort tett til brystet. Strategiske valg er ofte selve ”hjertet” til bedriften og med tanke på industrispionasje kan det være en risiko å involvere alle de ansatte i absolutt alt. Forfatterne tror nok at de fleste bedrifter ved et tidspunkt har en ansatt som vil ”lekke” sensitiv informasjon en eller annen gang.

De Wit og Meyer (2010) sier at bedriftens struktur er noe som blir endret i en strategisk prosess. Forfatterne er noe usikre på om den nye organisasjonsstrukturen er forstått og forankret hos de ansatte. I stedet for å ha ledergruppe bestående av 7-8 ledere under direktør er det nå tre ledere under direktør som igjen har ledere under seg. En av disse tre topplederne er IT og under IT er nå HR-sjef plassert. Forfatterne forstår ikke hvorfor HR-sjef hører hjemme i IT-avdelingen og er dermed kritisk til de ansattes forståelse av dette. Roos et.al (2010) legger vekt på at ledelsen skal forsikre seg om at alle ansatte forstår handlinger som blir gjort i den strategiske prosessen, og forfatterne mener at organisasjonens struktur er et sentralt område innen strategiske valg.

Det kan virke på forfatterne som at Dirdal tror at en mindre ledergruppe vil føre til bedre effektivitet i ledermøtene og at han selv kan bruke mer tid på strategisk arbeid da disse tre topplederne får mer ansvar. Forfatterne stiller spørsmål ved hvordan denne omorganiseringen vil påvirke kommunikasjonsflyten i bedriften, men det tror Dirdal skal gå fint. Det som vil skje etter omorganiseringen er at det vil komme et ekstra trinn i hierarkiet. Ifølge Mintzberg & Waters (1985) vil et hierarki føre til mer avstand mellom formulering og implementering av strategi, og Apply Capnor har gjennom den nylige omorganiseringen gjort denne avstanden lenger. Forfatterne ser også at mye ansvar vil falle på færre personer og kommunikasjon nedover i hierarkiet vil være en viktig del av toppledernes rolle.

### **Implementering**

Med tanke på implementeringen av strategien i Apply Capnor mener forfatterne å se tendenser til at direktør fortsatt er preget av en entreprenøriell strategi. Dirdal nevner flere ganger at han selv ser det ene eller det andre som riktig eller galt og at dersom kommunikasjonsflyten i organisasjonen ikke hadde vært bra nok så ”hadde jeg nok fått hørt det, fordi vi fortsatt er så små” sier Dirdal. Forfatterne mener at dette synet kan hemme en objektiv strategiprosess der samtlige ansatte identifiserer seg med strategiplanen og føler eierskap til bedriften. Det kan også tenkes at de ikke lenger er en så liten organisasjon som Dirdal tenker. De har over 100 ansatte fordelt over hele verden, forfatterne tror det kan være negativt å tro at de fortsatt er små.

Med tanke på oppfølging av implementering, mener forfatterne at dette ikke har vært bra nok fulgt opp til nå. Forfatterne mener at Apply Capnor har vært gjennom en steg-for-steg iverksettelse av strategien. Roos et al. (2010) mener man bruker steg-for-steg når det

strategiske problemet er stort, men tidshorisonen er lang. Man må fokusere på enkeltområder, samtidig som man må ta hensyn til organisasjon som en helhet. Forfatterne mener det strategiske problemet er stort, det virker som ledelsen er splittet i hvor man skal med driften og strategien ikke går ned i organisasjonen.

### **Søkere og forsvarere**

Apply Capnor fremstår for forfatterne som en kunde-, konkurrent- og markedsorientert bedrift. Dirdal sier at strategiarbeid er viktig for dem nettopp for å være litt i forkant i møtet med fremtiden og dette mener forfatterne viser at Apply Capnor heller mot å være strukturert som søkere fremfor forsvarere (Miles & Snow, 2003) da de har stort fokus på utvikling og det å følge med på omgivelsene sine. Men ifølge Miles & Snow (2003) er søkere også preget av å hele tiden finne nye segmenter å trenge inn i. Dette kan forfatterne ikke se at Apply Capnor er preget av. De har siden oppstart hatt hovedfokus på oljebransjen. Forfatterne tror det kan være flere andre segmenter som kunne hatt nytte av laserscanningtjenesten, men at de velger å bruke de ressursene de har i dag på dette segmentet da det er mye penger å hente i oljebransjen.

### **Ressurser**

Med tanke på rammebetingelser som vil påvirke strategiarbeidet, sier Dirdal at de har få rammebetingelser bortsett fra Norges lover. Han sier at de ikke har ubegrenset med tid som kan brukes på dette arbeidet, da driften og inntjeningen må opprettholdes. Men Dirdal nevner ikke økonomiske begrensninger som vil hemme strategiarbeidet. Når det gjelder tidsbruk sier Dirdal at dette er en modningsprosess som hele tiden er der og man snakker med hverandre hele året. Dirdal sier videre at man i selve utformingsprosessen må strukturere de tankene man har gått rundt med og at dette derfor ikke trenger om å være så tidkrevende. Forfatterne synes dette er et bra fokus å ha i strategiarbeidet. Det trenger ikke være ekstremt ressurskrevende, bare man er flinke til å være kontinuerlig nok til at idèer modnes uten at det går så lang tid at de forsvinner helt.

## Komparativ drøftingsdel

I denne delen ser forfatterne på likheter og ulikheter mellom de fire casebedriftene.

Forfatterne velger å trekke frem de områder de ser som mest aktuelle.

### Statlig eide vs. private

Forfatterne ser et skille mellom de private og de statlig eide bedriftene, spesielt når det er snakk om ressurser og rammebetingelser. Ingen av de private forstod hva forfatterne mente når de ble spurt om de hadde rammebetingelser som begrenset selve strategiprosessen.

Forfatterne måtte gi dem eksempel på hva dette kunne være og da sa begge bedriftene at det var de menneskelige ressursene som var mangelvare. De sa at det var selvsagt begrenset med tid en kan bruke på dette, og at en derfor må være så effektiv som mulig i arbeidet. Forfatterne tror dette kan hjelpe for å få strategiprosessen til å bli kontinuerlig. En har ikke mulighet til å sette av mye tid sammenhengende til dette, da driften må opprettholdes. Dermed må denne prosessen være kontinuerlig i løpet av hele året.

I tillegg ser forfatterne at de private stiller høye krav til sine ansatte, de involverer kun nøkkelpersoner i sin strategiprosess. Forfatterne tror dette også hjelper på effektiviteten, men spørsmålet forfatterne stiller seg er om alle i organisasjonen blir involvert på kryss og tvers i hele organisasjonen slik teorien anbefaler. Det å involvere alle de ansatte er ledelsen sitt ansvar. I tillegg til dette skal ledelsen tilrettelegge for et godt kommunikasjonsklima slik at strategikommunikasjonen er god. Men det kan også som tidligere nevnt være grunner til at ledelsen ikke ønsker at alt innholdet i strategidokumentet skal kommuniseres til samtlige av de ansatte. Dette tror forfatterne spesielt er tilfellet i private organisasjoner som er utsatt for sterk konkurranse og ledelsen er redd for industrispionasje.

### Strategikommunikasjon

Forfatterne stiller seg kritisk til strategikommunikasjonen i de ulike bedriftene. I Apply Capnor sier Dirdal at han er kun interessert i å høre konstruktive tilbakemeldinger. Forfatterne tror at hans valg av lederstil vil gjøre at ikke alle ansatte tørr å komme til direktøren med sine meninger. Kleppe ved SUS sier at møtene i prosjektgruppen var fasilitert på en slik måte at det gruppemedlemmene sa ikke ble vektlagt i like stor grad da det ikke var noe struktur på systematiseringen av samtalene de hadde i gruppen. Kleppe trodde at noen utsagn veide

tyngre enn andre på bakgrunn av hvem som la de frem. Strategikommunikasjon er viktig for Rogaland Teater. Eik var tydelig opptatt av å involvere alle i prosessen gjennom ulike alternative måter for strategiutforming.

## Gründerbedrifter

Forfatterne ser også en likhet mellom de to private bedriftene. Apply Capnor mener de kom for sent i gang med strategiarbeidet og de startet da de hadde omtrent 20 ansatte. Dirdal mener at dersom man merker et behov for strategiarbeid, har det gått for langt og en burde begynt før. Moods har i dag omtrent 100 ansatte og de har enda ikke utformet et strategidokument. Begge bedriftene er gründerbedrifter og dette ser forfatterne begge bærer preg av, men det kan se ut til at Apply Capnor har kommet et steg videre i forhold til Moods. Apply Capnor har startet omorganisering for å få bort alt ansvar på gründerene, dette burde kanskje Moods starte med innen kort tid? I Moods er det per i dag fire nøkkelpersoner, forfatterne er redd dette gjør Moods til en svært sårbar bedrift i forhold til å møte fremtiden. Apply Capnor har nå blitt en del av Applykonsernet, og forfatterne tror kanskje dette er en av grunnene til at strategiarbeid har blitt sterkere prioritert. Dirdal sier at en har vanskelig for å se det overordnede bildet og ha et langsiktig fokus når en står ”midt i det” og at det da blir mye problemløsning fremfor preventiv tankegang. Forfatterne tror kanskje dette er situasjonen for Moods i dag.

## Strategidokumentet som arbeidsdokument

Forfatterne ser en tendens hos alle bedriftene til at selve strategiformuleringen låser strategiene og gjør de mindre fleksible. Mintzberg & Waters (1985) sier dette kan være en ulempe ved å gå fra entreprenøriell strategi. Moods har enda ikke artikulert sin strategi og har ikke dette problemet enda, men Lysø sier han tror dette kan bli tilfellet når de formulerer en strategiplan. Hos sykehuset ser vi dette klart. Kleppe har ikke sett strategidokumentet etter han var med på å utforme det, og han kjenner seg lite igjen i det dokumentet som har blitt utformet. Det er en flott brosjyre med fine bilder, men forfatterne ser at det er trolig at dokumentet ligger på et lager eller i skuffer og er for ”tungt” til å bli brukt daglig. Forfatterne ser også at hos Rogaland Teater er dokumentet omfattende med fine formuleringer. Carlsen sier at ordet strategi er skremmende og forfatterne tror store, tunge strategidokument er med på å ødelegge de ansattes tanker rundt strategiarbeidet. Apply Capnor har en fast mal for hva strategiplanen skal inneholde. Dette vil hjelpe dokumentet til å bli oversiktlig og mer

brukervennlig. Men forfatterne ser ikke nødvendigheten av å ha alle analyser i dokumentet som skal brukes i det daglige. Forfatterne tror det er viktig å gjøre den endelige strategiplanen så kort, forståelig og konkret som mulig. Arbeidet som har blitt gjort i forhold til analyser er ikke nødvendig å ha i selve dokumentet, dette kan struktureres og lagres eksempelvis på intranett eller lignende slik at de ansatte kan få tak i dette dersom de ønsker det. Selve strategiplanen mener forfatterne bør være kort og uten flotte formuleringer som drar det ut. Mintzberg (2003) mener en effektiv strategi bør inneholde klare og bestemte mål.

## Strategi som en kontinuerlig prosess

Eik ved Rogaland Teater sier de har hatt mange forskjellige strategiprosesser samtidig og Peck ved SUS sier at strategien de hadde var utgått og derfor måtte de sette i gang en ny strategiprosess. Strategiprosessen er én strategiprosess som aldri tar slutt, men den må følges opp og revideres kontinuerlig. Målene i en strategiplan bør ikke være så overkommelige at en blir ”ferdig” med de. Skal en ha konkrete arbeidsoppgaver i strategiplanen på et slikt nivå, tenker forfatterne at dette kanskje heller hører hjemme i en stillingsinstruks eller lignende.

## Analyser

Av de fire casebedriftene er det bare Apply Capnor som har en liste over ulike analysemetoder de legger som grunnlag i strategiarbeidet. De bruker SWOT analyse i tillegg til kunde – og konkurrentanalyse. Moods har et stort fokus på hvem kunden er og begynner nå å se viktigheten av slike analyser. Daglig leder sier at det er mye kunnskap å hente i slike analyser og vil sette økt fokus på dette. Moods snakket lite om konkurrenter når forfatterne stilte spørsmål om hvilke analyser de brukte. Dette er kanskje fordi de føler at de ikke har noen direkte konkurrenter. Forfatterne mener at det kan bli farlig i lengden dersom de har mindre fokus på eksterne trusler, da det stadig dukker opp nye designere.

Rogaland Teater nevner at de tar analyse av nåsituasjonen, men forfatterne stiller seg kritisk til hvor godt disse blir utarbeidet. Forfatterne la godt merke til at de hadde et internt fokus. De nevnte ikke noe om konkurrenter eller kunder. Heller ikke SUS sa noe om dette. Forfatterne ser derfor likhet mellom de private og de statlig eide bedriftene.

Det er kanskje viktigere for de private med slike analyser da de lever i en mer konkurranseutsatt kontekst, mens de statlig eide bedriftene ikke har direkte konkurrenter og



de får støtte uansett hvor mange pasienter de opererer eller antall publikum som kommer for å se forestillingene. SUS nevner heller ingen analyser som blir tatt. Det som forundrer forfatterne med denne organisasjonen er at det er veldig lite fokus på pasientene i intervjuene. Hverken Peck eller Kleppe sier mye om pasientene. Dette synes forfatterne er spesielt. Strategiarbeidet blir preget av dette, og det kan virke som at de private bedriftene har en mer effektiv strategi. Forfatterne tror dette kan settes i sammenheng med at de to private er gründerbedrifter og har hatt en rask vekst. De er vant med at ting blir gjort og går raskt.

## Strategien

Ingen av bedriftene har klar kompetanse på strategifeltet. Dette skinner godt gjennom i alle bedriftene. Moods er det eneste selskapet som har god kompetanse på merkevarebygging. Å lede strategi handler om å lede stabilitet (De Wit & Meyer, 2010). Å ha en dyktig strateg er svært viktig for prosessen (Mintzberg, 2003). Forfatterne mener at dersom bedriftene hadde hatt mer kompetanse på området ville strategiprosessen gått bedre. Likevel kan man ikke si om en strategi er god eller dårlig da alle organisasjoner er forskjellige og man må velge den måten som fungerer best for hver enkelt organisasjon.

Det virker på forfatterne som at bedriftene kanskje ikke forstår viktigheten av å ha en velfungerende strategiprosess. Det blir brukt mye tid og ressurser på å lage strategier, og forfatterne stiller seg kritisk til at det er få som ser ut til å ha et daglig fokus på strategi. Forfatterne mener det skinner godt i gjennom i alle organisasjonene, i ulik grad, at de kanskje ikke ser viktigheten av å ha gode strategiplaner og en velfungerende prosess. Her er det SUS som skiller seg mest ut. Til forskjell fra de private bedriftene, er det ingen som stiller det samme type kravet til lønnsomhet og effektivitet når det er en statlig eid bedrift. Forfatterne synes det er rart at det ikke var noen som hadde leid inn mennesker med spesialkompetanse i strategiprosessen. Kanskje sier det litt om hvor seriøst de tar strategiarbeidet og at kanskje de fleste har kommet ut av strategiprosessen med ”papirstrategier”?

## Organisasjonstype

SUS utpeker seg som et klart maskinbyråkrati, men ingen av de bedriftene utpeker seg som klanlignende organisasjoner. Grunnen til dette kan være at SUS er en stor bedrift med 6.500 ansatte og det blir mer hierarkisk og formelt enn for eksempel en gründerbedrift. Hvorfor er Norge så distansert fra klanlignende organisasjoner? Norge har relativt flate maktstrukturer i de fleste organisasjoner, men når det kommer til strategiarbeid kan det virke på forfatterne

som at maktfordelingen blusser opp og det er bare ledelsen som skal ha innsyn i strategien og at dette skal være noe hemmelig.

### **Søkere versus forsvarere**

I undersøkelsen finner forfatterne to ytterpunkter; SUS er en klar forsvarer, mens Moods er en klar søker. Kanskje kan man sette dette i lys av tilsiktet og fremvoksende strategier? Tilsiktet strategi følger planene til punkt og prikke. Kanskje kan dette gjøre at en organisasjon blir en forsvarer, mens fremvoksende strategier gjør at bedrifter ser på muligheter fortløpende og aktivt blir en søker.

### **Implementering**

Implementeringen er et stort problem hos alle – alle bedriftene svikter på oppfølging. Dette velger forfatterne å sette i lys av teorien. Det er lite som er skrevet i teorien om implementering og hvordan man best mulig gjør det. Grunnen til dette er kanskje at de fleste organisasjoner har en unik sammensetning av mennesker og lever i ulike kontekster, så det som fungerer i en organisasjon vil ikke automatisk fungere i en annen organisasjon. Kanskje er struktur en av grunnene til implementeringsproblemet? SUS er den som klart skiller seg ut her, etter at de hadde laget ferdig strategien, er det ingen som ser til at planene blir gjennomført. På Rogaland Teater har man god struktur på prosessen, men kanskje prøver de å gripe over for mye da det blir mye ansvar og oppgaver på enkeltpersoner. I Moods ser man ikke problemet med implementering nå, men daglig leder sier at det er noe som man må sette økt fokus på etter hvert som de vokser.

Forfatterne ser at alle bedriftene i undersøkelsen skiller utarbeidelse av strategiplaner og implementering av strategi. Det er da det oppstår problem fordi man ikke har tenkt på hvordan man skal sette planene ut i livet. Det som skjer da er at organisasjoner får strategier som ikke blir fulgt opp fordi man ikke vet hvordan man skal gjøre dette. Forfatterne ser at implementering er et problem i alle bedriftene i undersøkelsen. Forfatterne mener ikke at dette gjelder for alle bedrifter, både private og statlig eide, men man kan si at dette kan være et utbredt problem i mange bedrifter. Særlig er det lite teori og forskning som er gjort på dette området og kan være en grunn til problemet. Forfatterne stiller seg kritisk til at strategiarbeidet blir lite lagt vekt på i det daglige og at bedriftene ikke bruker tid på dette. Kanskje det kan være fordi de ikke ser viktigheten av å ha en velfungerende strategi.

## Konklusjon

Er strategiprosessen et påtvunget ritual? I de fire casestudiene ser forfatterne at det er noe sprikende resultater. Casebedriftene i studien opererer i ulike bransjer og forfatterne ser at de ikke kan komme med noen entydig konklusjon i henhold til problemstillingen. Likevel mener forfatterne at alle casebedriftene har klare indisier som tilsier at eksterne aktører krever eller forventer en strategiplan og det kan dessverre se ut til at dette er drivkraften bak casebedriftene sitt strategiarbeid. Strategiprosessen er ressurskrevende og forfatterne synes det er urovekkende at organisasjoner bruker så mye ressurser på å utforme planer som blir lagt rett i skuffen.

Forfatterne ser en forskjell mellom de private og de statlig eide bedriftene i utredningen. De private fokuserer mer på effektivitet og menneskelige ressurser, mens de statlig eide har et sterkt fokus på begrensede økonomiske ressurser. Gründerbedriftene i utredningen har en tendens til å starte strategiprosessen for sent. Det kan se ut til at strategi blir nedprioritert i små gründerbedrifter i sterk vekst. Forfatterne ser gjennom både teori og de funn som er gjort at strategiarbeid burde startet tidligere enn det som har blitt gjort i våre private bedrifter.

Implementering er nok det området hvor casebedriftene har størst utfordringer. Forfatterne ser at SUS, Rogaland Teater og Apply Capnor har problemer med å komme videre etter utformingen og det er store sprik i det de sier de skal gjøre i forhold til implementeringen og det som faktisk gjøres. Det kan tyde på at det er vanskelig for bedriftene å se på strategiprosessen som en kontinuerlig prosess som aldri slutter eller blir ferdig slik teorien sier den skal være. Her har forfatterne funnet et bemerkelsesverdig sprik mellom teori og praksis.

Ut ifra denne studien kan en ikke si at dette er slik situasjonen er i samtlige bedrifter, men bedriftene i utredningen er innenfor ulike bransjer. Teorien sier lite om implementering av strategi og forfatterne ser at det er her utfordringene ligger hos alle de fire casebedriftene. Forfatterne vil tro at implementeringsutfordringen er et område som er av stor interesse med tanke på videre forskning.

## Litteraturliste

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.

Apply. (u.å). *About Apply*. Hentet fra <http://www.apply.no/about-apply/>

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context : An International Perspective* (4.utg.) UK, Andover: South-Western Cengage Learning.

E24 Næringsliv. (25.01.2007). *Han skal bruke Røkkes milliarder*. Hentet fra <http://e24.no/makro-og-politikk/han-skal-bruke-roekkes-milliarder/1616262>

E24 Næringsliv. (2010). *Moods of Norway til Hegdehaugsveien*. Hentet fra <http://e24.no/moods-of-norway-til-hegdehaugsveien/3776296>

Frankfort-Nachmias, C. A. & Nachmias, D. N. (1996). *Research Methods in the Social Science* (5. utg.) New York: St. Martins Press.

Johnson, G., K. Scholes & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. New York: Financial Times /Prentice Hall.

Lorange, P. (2002). Communication and Strategic Processes. *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation* (s. 19-36). Oslo: Gyldendal akademisk

Madsen, E. L. (2003). *Offentlig støtte for innovasjon*. Artikkel. Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet fra <http://www.econa.no/offentlig-stoette-for-innovasjon>.

Miles, R. E. & C. C. Snow (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Chicago: Stanford University Press.

Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process: Concepts, Contexts and Cases* (Internasjonal utg., 2. europeisk utg.) Harlow: Pearson Education.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257–272. doi: 10.1002/smj.4250060306

Moods of Norway. (2011). *About us*. Hentet fra <http://www.moodsofnorway.com/#/about>

Neuman, W.L. (2008). *Understanding Research*. (1. utg.). New York: Pearson Education.

NRK. (2011). *Moods of Norway til Sverige*. Hentet fra [http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk\\_sogn\\_og\\_fjordane/1.7190404](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_sogn_og_fjordane/1.7190404)

Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: TANO.

Rogaland Teater (2010a). *Ledelse*. Hentet fra <http://www.rogaland-teater.no/newsread/news.asp?n=5251&wce=dokument>.

Rogaland Teater (2010b). *Rogaland Teater anno 2008*. Hentet fra <http://www.rogaland-teater.no/newsread/news.asp?n=5007&wce=dokument>

Roos, G., Krogh, von G., & Roos, J. (2010). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (4. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.

Simonsen, G. (2010) *Bård Lilleeng ny direktør i Helse Stavanger HF*. Helse Stavanger. Hentet fra <http://www.helse-stavanger.no/aktuelt/nyheter/Sider/bard-lilleeng-ny-adm-direktor-i-helse-stavanger-hf.aspx>

Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press.

Stavanger Universitetssykehus - Helse Stavanger HF (2010a). *Mål og strategier*. Hentet fra <http://www.helse-stavanger.no/omoss/strategier/Sider/side.aspx>

Stavanger Universitetssykehus - Helse Stavanger HF (2010b). *Om helseforetaket*. Hentet fra <http://www.helse-stavanger.no/omoss/omhelseforetaket/Sider/side.aspx>

Stavanger Universitetssykehus - Helse Stavanger HF (2010c). *Organisering*. Hentet fra <http://www.helse-stavanger.no/omoss/organisering/Sider/side.aspx>

Troye, S. V. (1994). *Teori- og forskningsevaluering: et kritisk realistisk perspektiv*. Oslo: TANO.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

## Liste over vedlegg

- 1:** Intervjuguide
- 2:** Sammendrag av testintervju med Kjartan Reve
- 3:** Sammendrag av intervju med Gro Christensen Peck
- 4:** Sammendrag av intervju med Lars Kåre Selland Kleppe
- 5:** Sammendrag av intervju med Merete Eik
- 6:** Sammendrag av intervju med Bjørn Ravn Carlsen
- 7:** Sammendrag av intervju med Nils Are Karstad Lysø
- 8:** Sammendrag av intervju med Jan Egil Flo
- 9:** Sammendrag av intervju med Gunnar Dirdal
- 10:** Sammendrag av intervju med Mai Kristin Nilsson