



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved Universitet i Tromsø

## **Strategiutvikling – en tilsiktet eller fremvoksende tilnærming?**

En komparativ casestudie av strategiutvikling i små og mellomstore bedrifter

Cecilie Wergeland Teslow og Thomas Sundt Kvernes

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, BED-3910, desember 2022

## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på vårt erfaringsbaserte masterstudium i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Masteroppgaven er inspirert av emnet *strategi- og styringsutfordringer i virksomheter*. I dette faget studerte vi hvordan strategiutvikling har til hensikt å skape eller opprettholde konkurransefortrinn. Vi innså tidlig at en stor andel av emnets litteratur kunne knyttes til et underliggende premiss om at analyser og forretningsplaner bidrar til økt økonomisk prestasjon. Mye av teorigrunnet er utviklet med bakgrunn i forskning på store virksomheter, gjerne konsern. Samtidig fant vi lite teori og empiri knyttet til tilsiktet strategiutvikling i små og mellomstore bedrifter. Slik oppsto ideen om å undersøke strategiutvikling og konkurransefortrinn i små og mellomstore bedrifter i en norsk kontekst.

Arbeidet med denne oppgaven har vært svært lærerikt. Vi har tilegnet oss en dypere forståelse for strategi og strategiutvikling, men også hvordan vitenskapelige undersøkelser gjennomføres. Under arbeidet har vi stått overfor spennende utfordringer som har gitt oss mange gode erfaringer vi tar med oss videre. Fra et ledelse- og strategiperspektiv har det vært spesielt interessant å jobbe med en kvalitativ metode der vi intervjuet daglige ledere i spennende bedrifter.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt med denne masteroppgaven. Først og fremst vil vi takke vår dyktige veileder Bernt Arne Bertheussen for gode tilbakemeldinger, faglige utfordringer og et godt samarbeid. Videre vil vi takke bedriftene som har stilt opp til intervju og vært et sentralt bidrag inn i forskningsprosjektet. Til slutt vil vi takke våre støttespillere på hjemmebane som har vist stor tålmodighet og tilrettelagt for arbeidet med oppgaven.

*Rena, 25.11.2022*

Cecilie Wergeland Teslow og Thomas Sundt Kvernes



## Sammendrag

I denne studien undersøker vi hvordan små og mellomstore norske bedrifter utvikler strategier for å oppnå konkurransefortrinn. Disse virksomhetene har stor betydning for samfunnets økonomiske verdiskaping, sysselsetting og distriktspolitikk. Samtidig kjennetegnes mange av svak økonomi og stor konkurrisiko. Det eksisterer samtidig lite kunnskap om hvordan små og mellomstore bedrifter gjennomfører strategiutvikling og hvilke effekter de oppnår. Vi forsøker derfor å tilføre fagfeltet kunnskap om en sentral bedriftskategori i norsk næringsliv.

Studien er innrettet som en komparativ casestudie. Den anvender tre bedrifter med ulike strategiske forutsetninger som undersøkelsesenheter. Undersøkelsen samler inn og analyserer både kvalitative og kvantitative data. Her anvendes semistrukturerte intervju som datagrunnlag for å analysere bedriftenes strategiutvikling. Videre benyttes regnskapstall for å anslå virksomhetenes konkurransevne. Dette gjør vi gjennom å beregne et bransjegjennomsnitt for ulike nøkkeltall og deretter sammenlikne undersøkelsesenheters historiske prestasjoner relativt til disse. Her beregner vi også markedskonsentrasjonen for de ulike bransjene og analyserer bedriftenes utvikling innenfor totalandelen av markedets omsetning.

Studien anvender et teoretisk utgangspunkt om at strategier kan utvikles tilsiktet eller fremvoksende. Her defineres tilsiktet strategiutvikling som en sekvensiell og analytisk prosess forankret i et overordnet mål med nedbrutte målsettinger som styrer virksomhetens utvikling og implementering av planer. Dette operasjonaliseres gjennom strategisk planlegging som teoretisk rammeverk. På motsatt side betraktes fremvoksende strategiutvikling som en tilnærming hvor bedrifter anser analyser og prediksjoner som usikkerhetskilder, og derfor i liten grad forplikter seg til langsiktige strategiske handlemåter.

Studien viser at to av tre undersøkelsesenheter utvikler strategi tilsiktet. Undersøkelsens minste bedrift er den eneste som praktiserer en fremvoksende strategiutvikling. Denne er samtidig den eneste som innenfor analyseperioden har oppnådd konkurransefortrinn. Vi finner derfor ingen sammenheng mellom tilsiktet strategiutvikling og konkurransefortrinn. Bedriftene fremhever at strategiutvikling har verdi, men kommuniserer samtidig at det primært anvendes i møte med markedsendringer. Ser vi dette i sammenheng med virksomhetenes finansielle prestasjoner, tyder mye på at strategiutvikling primært gjennomføres for å unngå konkurranseulempen – ikke for å skape konkurransefortrinn.

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Teoretisk utgangspunkt.....	7
1.2 Forskningsspørsmål.....	7
1.3 Studiens oppbygning .....	8
1.4 Avgrensninger .....	8
<b>2 Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 Strategi, konkurransefortrinn og strategiutvikling .....	9
2.1.1 Strategi.....	9
2.1.2 Konkurransefortrinn .....	10
2.1.3 Strategiutvikling: Normative og deskriptive teorier.....	11
2.1.4 Oppsummering .....	14
2.2 Tilsiktet strategiutvikling gjennom strategisk planlegging.....	14
2.2.1 Definisjon .....	14
2.2.2 Et utfall- eller prosessperspektiv .....	15
2.2.3 Tidligere forskning .....	16
2.2.4 Hovedkomponentene i strategisk planlegging .....	18
2.3 Strategisk planlegging i små og mellomstore bedrifter .....	25
2.3.1 Definisjon .....	25
2.3.2 Strategiutvikling i små og mellomstore bedrifter .....	25
2.3.3 Utfallsorientering .....	26
2.3.4 Prosessorientering .....	26
2.3.5 Oppsummering .....	27
<b>3 Metode</b> .....	<b>28</b>
3.1 Fra teori til empiri .....	28
3.2 Operasjonalisering av problemstilling.....	29

3.3	Valg av undersøkelsesdesign .....	29
3.4	Prosedyre for datainnsamling .....	30
3.4.1	Strategisk utvalg av undersøkelsesenheter .....	30
3.4.2	Gjennomføring av dybdeintervju .....	31
3.4.3	Analyse av primærdata .....	32
3.4.4	Analyse av sekundærdata .....	32
3.5	Studiens kvalitet .....	33
3.5.1	Intern validitet.....	34
3.5.2	Overførbarhet.....	35
3.5.3	Reliabilitet.....	36
3.5.4	Forskerens rolle og forskningsetikk .....	37
3.6	Casebeskrivelse .....	38
3.6.1	Bedrift A .....	38
3.6.2	Bedrift B .....	39
3.6.3	Bedrift C .....	39
<b>4</b>	<b>Funn og analyser.....</b>	<b>40</b>
4.1	Utvikles strategi tilsiktet eller fremvoksende? (Forskningsspørsmål 1) .....	40
4.1.1	Bedrift A .....	40
4.1.2	Bedrift B .....	44
4.1.3	Bedrift C .....	46
4.1.4	Oppsummering: Strategiutvikling.....	49
4.2	Strategiske valg (Forskningsspørsmål 2).....	50
4.2.1	Bedrift A .....	50
4.2.2	Bedrift B .....	51
4.2.3	Bedrift C .....	52
4.2.4	Strategiske valg oppsummert.....	54
4.3	Har bedriftene oppnådd konkurransefortrinn? (Forskningsspørsmål 3) .....	54

4.3.1	Konkurranssevne.....	54
4.3.2	Lønnsomhet .....	55
4.3.3	Bedrift A – Konkurranssevne og lønnsomhet .....	56
4.3.4	Bedrift B og C – Konkurranssevne .....	58
4.3.5	Bedrift B - Lønnsomhet.....	60
4.3.6	Bedrift C - Lønnsomhet.....	62
4.3.7	Oppsummering konkurransefortrinn .....	63
4.4	Oppsummering av funn og analyse.....	64
<b>5</b>	<b>Drøfting.....</b>	<b>65</b>
5.1	Tilsiktet eller fremvoksende strategiutvikling .....	65
5.2	Strategiske valg .....	67
5.3	Utvikles strategier for å oppnå konkurransefortrinn?.....	69
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>71</b>
6.1	Studiens begrensninger.....	72
6.2	Videre forskning.....	72
<b>7</b>	<b>Referanseliste .....</b>	<b>73</b>
	<b>Vedlegg 1 Intervjuguide .....</b>	<b>79</b>

## Tabeller

<i>Tabell 1: Konkurransimplikasjoner (Barney &amp; Hesterly, 2019)</i>	11
<i>Tabell 2: Interne kapabiliteter som opphav til konkurransefortrinn (Barney, 2019)</i>	22
<i>Tabell 3: Kriterier for strategisk utvalg</i>	31
<i>Tabell 4: Bedriftsinformasjon casebedrifter</i>	38
<i>Tabell 5: Komponentinnholdet i strategiutviklingen i bedrift A.</i>	40
<i>Tabell 6: Komponentinnholdet i strategiutviklingen i bedrift B.</i>	44
<i>Tabell 7: Komponentinnholdet i strategiutviklingen i bedrift C.</i>	46
<i>Tabell 8: Fremstilling av undersøkelsesenes strategiutviklingskomponenter</i>	49
<i>Tabell 9: Kategorisering av undersøkelsesenes strategiutvikling</i>	50
<i>Tabell 10: Strategiske valg forankret i overordnet mål, nedbrutte målsettinger og analyse</i>	54
<i>Tabell 11: Bedrift A konkurransevne - Herfindahl-Hirschman Index (HHI)</i>	56
<i>Tabell 12: Bedrift B og C konkurransevne - Herfindahl-Hirschman Index (HHI)</i>	58
<i>Tabell 13 Oppsummering av undersøkelsesenes konkurransevne</i>	63
<i>Tabell 14 Analysens resultater om undersøkelsesenes strategiutvikling og konkurransevne</i>	64

## Figurer

<i>Figur 1: Tilsiktet eller fremvoksende strategiutvikling (Mintzberg et al, 2009)</i>	12
<i>Figur 2: Den strategiske ledelsesprosessen (Barney &amp; Hesterley, 2019)</i>	19
<i>Figur 3: Porters (2008) fem konkurransekrefter</i>	21
<i>Figur 4: Porters (1980;2008) generiske strategier</i>	23
<i>Figur 5: Typer iverksettelse av strategi (Roos et al., 2021, s.290)</i>	24
<i>Figur 6: Bedrift A - Bransjegjennomsnitt 2021 for avkastningsgrad og driftsresultat</i>	57
<i>Figur 7: Lønnsomhet bedrift A. Målt som avkastningsgrad til bransjens tre små og mellomstore bedrifter</i>	57
<i>Figur 8: Bransjegjennomsnitt 2021 målt med avkastningsgrad for bedrift B og C</i>	59
<i>Figur 9: Lønnsomhet bedrift B. Sammenligning av små bedrifter</i>	60
<i>Figur 10: Figur 10 Driftsresultat bedrift B. Sammenligning av små virksomheter</i>	61
<i>Figur 11: Lønnsomhet bedrift C. Sammenligning av mellomstore virksomheter</i>	62
<i>Figur 12: Driftsresultat bedrift C. Sammenligning av mellomstore virksomheter</i>	62



# 1 Innledning

Små og mellomstore bedrifter (SMB) har en helt sentral rolle i nasjoners sysselsetting, økonomiske utvikling og distriktpolitikk (Wang et al., 2007). I Norge utgjør disse virksomhetene 99 prosent av de verdiskapende bedriftene i næringslivet. De sysselsetter 47 prosent av arbeidstakerne i privat sektor, og står for omkring halvparten av Norges årlige verdiskapning (NHO, 2022). Regjeringen omtalte i 2019 disse som ryggraden til norsk næringsliv (Departementene, 2019). Samtidig er små og mellomstore bedrifter forbundet med svak økonomi og en betydelig konkursandel (Majama & Magang, 2017).

I forklaringen på bedrifters ytelse og overlevelse, står strategifaget sentralt. Her utgjør *strategisk planlegging* en hjørnestein innenfor både akademia og forretningspraksis (Boyd & Reuning-Elliott, 1998). Globale undersøkelser av bedrifter viser at dette styringsverktøyet er det mest brukte på verdensbasis, med en anvendelsesrate på 81 prosent (Rigby, 2001). Forretningsplanlegging er på samme måte en utbredt akademisk disiplin i undervisningssammenheng. Studier viser at 78 av USAs 100 topprangerte forretningsuniversiteter tilbyr emner forankret i strategisk planlegging på bedriftsnivå (Honig, 2004).

Strategisk planlegging handler om å definere langsiktige, organisatoriske mål som en forankring for utvikling og implementering av planer. Disse målsettingene skal også angi hvordan en virksomhet skal prioritere egen ressursbruk (O'Regan & Ghobadian, 2004). Kjernen i strategisk planlegging kretser på denne måten rundt en metodisk og analytisk tilnærming som sikter på å tilføre bedrifter konkurransefortrinn (Wang et al., 2007). Dette teoretiske utgangspunktet hevder derfor at tilsiktet strategiutvikling med målsettinger og analyser som utgangspunkt, skaper fordeler relativt til konkurrenter som ikke gjør dette.

Ser vi dette i sammenheng med at små og mellomstore bedrifter preges av svak økonomi og høy konkursandel, viser tidligere studier at disse bedriftene hovedsakelig fokuserer på kortsiktige operasjonelle aktiviteter fremfor langsiktige strategiske utfordringer. Beslutningene kjennetegnes av å være reaktive fremfor proaktive (Stonehouse & Pemberton, 2002; Wang et al., 2007). For bedriftene som derimot planlegger strategisk, viser studier at disse oppnår høyere lønnsomhet og lavere konkurssannsynlighet (Perry, 2001; Gibson & Cassar, 2005).

Likevel eksisterer det lite empiri om hvorfor enkelte SMB planlegger strategisk, mens andre ikke gjør det (O'Regan & Ghobadian, 2002). Forskingen på strategiutvikling innenfor denne

bedriftskategorien har pågått sporadisk og fremstår underutviklet (Pearce & Robinson, 1984; Mazzarol et al., 2009).

Med utgangspunkt i strategisk planlegging som en mulig variabel i årsaksforklaringen av virksomheters prestasjoner, undersøker vi i denne studien hvordan strategiutvikling gjennomføres i tre norske SMB. Siden de fleste av disse virksomhetene statistisk sett ikke planlegger strategisk, er det derfor sentralt å belyse hva som kjennetegner strategiutviklingen til bedriftene og hvilke effekter de oppnår. For å oppnå dette har vi innrettet forskningsdesignet som en komparativ casestudie hvor vi kombinerer kvalitativ data med finansiell registerdata. Studien anvender følgende problemstilling:

*Hvordan utvikles strategier i små og mellomstore bedrifter for å oppnå konkurransefortrinn?*

## **1.1 Teoretisk utgangspunkt**

Studien anvender primært normativ strategiutviklingsteori. Her er hovedargumentet at *tilsiktet* strategiutvikling forankret i langsiktige målsettinger og analyser vil skape bedre ytelse enn kortsiktig, operasjonell beslutningstaking. Strategisk planlegging utgjør kjernen innenfor de normative strategiteoriene som formidler tilsiktede strategiutviklingsprosesser (Mintzberg et al., 2009).

Vi anser det samtidig sentralt å anvende alternative teoretiske utgangspunkt for å møte fagfeltets manglende forståelse for effektiv strategiutvikling i SMB. Her benytter vi deskriptiv strategiteori, hvor Mintzbergs (1990;1994) ideer om *fremvoksende* strategiutvikling drevet av inkrementalisme og fortløpende organisatorisk læring dominerer. I motsetning til den normative strategiteorien, fremstilles det her et hovedargument om at konkurransefortrinn skapes når bedrifter oppnår tilstrekkelig handlefrihet og situasjonsforståelse til å gripe fremvoksende muligheter (Mintzberg et al., 2009).

## **1.2 Forskningsspørsmål**

Vi har operasjonalisert studiens problemstilling gjennom tre forskningsspørsmål for å kunne samle inn og analysere data i sammenheng med fagfeltets teori og empiri. Disse vektlegger graden av tilsiktet utvikling og sammenhengen mellom strategi og konkurransefortrinn:

Forskingsspørsmål 1: Utvikles strategi i casebedriftene tilsiktet eller fremvoksende?

Forskningsspørsmål 2: Forankrer casebedriftene strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser?

Forskningsspørsmål 3: Har casebedriftene oppnådd et konkurransefortrinn?

### **1.3 Studiens oppbygning**

Studien innledes med et tredelt teorikapittel. I første delkapittel redegjør vi innledningsvis for strategiens rolle og funksjon i en bedrift. Deretter ser vi dette i sammenheng med virksomheters evne til å skape konkurransefortrinn. Til slutt redegjør vi for strategiutvikling med fokus på normative og deskriptive teorier. Her står tilsiktede og fremvoksende strategier sentralt. I andre delkapittel behandler vi strategisk planlegging som en tilsiktet strategiutviklingsprosess. Her redegjør vi for hovedkomponentene og presenterer tidligere relevante forskningsresultater. I tredje delkapittel redegjør vi for sentrale aspekter knyttet til strategisk planlegging i SMB.

Metodekapitlet utgjør studiens andre del. Her presenterer vi undersøkelsens forskningsdesign. Vi analyserer deretter resultater i studiens tredje del, før vi drøfter disse i tråd med aktuell teori i oppgavens diskusjonskapittel. Avslutningsvis fremstilles oppgavens sentrale funn, studiens begrensninger og anbefalinger for fremtidig forskning.

### **1.4 Avgrensninger**

Studiens finansielle datainnsamling er begrenset til perioden 2019-2021. Dette er gjort for å samle inn et håndterlig datagrunnlag. Samtidig er det vesentlig at analyseperioden ikke ligger for langt tilbake i tid. Dette ville ha svekket bedriftenes evne til å gjengi sentrale vurderinger som ble gjort under strategiutformingen.

Studiens hensikt knyttes til å beskrive hvordan strategier utvikles i norske SMB. Den forsøker ikke å bekrefte eller avkrefte kausale relasjoner mellom strategiutvikling og finansiell ytelse. Økonomiske resultater er likevel vesentlige fordi disse påvirker bedrifters strategiske handlingsrom. Samtidig knyttes strategiteori uløselig til målet om økt ytelse. Vi har derfor analysert virksomhetenes konkurranseevne som et ledd i beskrivelsen av strategiutviklingen.

Forskningsdesignet er innrettet som en komparativ casestudie. Antall undersøkelsesenheter er derfor avgrenset til tre bedrifter for å sikre tilstrekkelig evne til å kunne sammenstille kompleks, kvalitativ data på tvers av de tre utvalgte casene. Her anvender vi kun norske virksomheter i privat sektor.

## 2 Teori

### 2.1 Strategi, konkurransefortrinn og strategiutvikling

#### 2.1.1 Strategi

Strategibegrepet har militærhistorisk opprinnelse. Det ble innledningsvis direkte knyttet til personlige hærføreregenskaper som handlekraft, helhetsoversikt og besluttsomhet. Parallelt med den militærteoretiske utviklingen, ble begrepet ytterligere raffinert og gradvis koblet til *målsettingen* med anvendelsen av militære avdelinger (Roos et al., 2021). Militærfilosofen Carl von Clausewitz sto sentralt i dette arbeidet gjennom sine studier av Napoleonskrigene. Her innførte han et hierarkisk skille mellom begrepene *taktikk* og *strategi*. Taktikk ble forstått som bruken av militære styrker for å vinne enkeltslag, mens strategien skulle utnytte en rekke slag i en overordnet krigsplan for å nå politiske mål (Høiback et al., 2012; Clausewitz, 1989). På denne måten ser vi en klar sammenheng mellom normativ militærteori og dagens hovedstrømninger innenfor strategi og strategisk planlegging – strategien skal gjennom forhåndsplanlagte tiltak bidra til å oppnå et bestemt overordnet mål (Roos et al., 2021).

I kontrast til militærteorien, finnes det innenfor forretnings- og bedriftsstrategi ingen enkel og entydig definisjon. Begrepet tillegges ofte ulik betydning avhengig av teoretisk og praktisk utgangspunkt (Mintzberg et al., 2009; Roos, et al., 2021). Vi kan likevel si at en strategi skal være retningsgivende for en virksomhets fremtidige beslutninger og utvikling. Slik skal den fungere som et overordnet veikart for både planlagte og uforutsette aktiviteter (Lien, 2014; Hoff, 2021). Dette skal igjen lede til at en bedrift opprettholder eller skaper et konkurransefortrinn, og slik oppnår større økonomisk verdiskapning enn sine konkurrenter (Barney & Hesterly, 2019).

For å oppnå et konkurransefortrinn, tar strategien utgangspunkt i tre hovedområder. Dette er virksomhetens ressurser, omgivelser og dens evne til å skape merverdier (Hoff, 2021). McDonald (1996) understreker her at strategiske beslutninger skal sette en langsiktig retning for en organisasjon gjennom å definere kjerneaktiviteter og satsningsområder. Disse må sees i sammenheng med virksomhetens omgivelser, hvor markedsmuligheter utnyttes og trusler unngås. Samtidig skal de strategiske beslutningene sikre samsvar mellom organisasjonens interne kapabiliteter og interaksjon med omgivelsene.

Med denne forståelsen legger vi til grunn at en strategi skal fungere som et overordnet, langsiktig veikart for en organisasjons beslutninger og aktiviteter. En slik koordinering skal føre til at bedrifter oppnår et konkurransefortrinn.

Vi redegjør videre for hva som kjennetegner et konkurransefortrinn, hvordan strategiutviklingslitteraturen forklarer at det oppstår og hvordan det kan måles kvantitativt.

### **2.1.2 Konkurransefortrinn**

En bedrifts overordnede mål gjennom strategiutvikling er å opprettholde eller skape konkurransefortrinn (Barney & Hesterly, 2019; Hoff, 2021; Roos, et al., 2021). I praksis betyr dette at virksomheten skaper større økonomisk verdi enn sine konkurrenter. Vedvarer dette over tid, betegnes konkurransefortrinnet som varig (Barney & Hesterly, 2019). Hvordan en strategi kan gi opphav til konkurransefortrinn, blir derfor en sentral kobling når bedrifters prestasjonsvariabler forklares.

Porter (1980; 2008) og Barney (1991) har utviklet sentrale teorier om hvordan konkurransefortrinn oppstår gjennom strategiutvikling. Førstnevnte argumenterer for at bransjestrukturen formes av fem konkurransekrefter som betinger dens lønnsomhet. Slik vil bedrifter i samme bransje møte de samme markedskreftene. Muligheten for å oppnå konkurransefortrinn betinges derfor av konkurransekraftenes intensitet og bedriftens evne til å oppnå en fordelaktig posisjonering relativt til disse. Barney (1991) argumenterer på motsatt side for at virksomhetens tilgang på verdifulle strategiske ressurser er avgjørende for å skape større økonomisk verdi enn konkurrentene. Slik blir interne forhold ved bedriften sentral i forklaringen på strategiers evne til å oppnå konkurransefortrinn. Felles for begge disse strategiutviklingsperspektivene er at de utgjør en sentral rolle i tilsiktet strategiutvikling, hvor analyser av bransjestruktur relativt til egne kapabiliteter er vesentlig (McDonald, 1996; O'Regan & Ghobadian, 2004; Wang et al., 2007).

Dersom en bedrift har et konkurransefortrinn, oppnår den høyere økonomisk verdi enn konkurrentene. Dette kan måles gjennom finansielle nøkkeltall innenfor blant annet lønnsomhet, likviditet, gjeldsgrad og soliditet. Disse må sammenliknes med et bransjegjennomsnitt for å angi hvordan bedriften presterer relativt til konkurrentene (Barney & Hesterly, 2019). Tabell 1 fremstiller sammenhengen mellom finansiell ytelse og konkurranseimplikasjoner.

Tabell 1: Konkurransimplikasjoner (Barney & Hesterly, 2019)

Finansiell prestasjon og konkurransimplikasjoner	
Finansiell ytelse relativt til bransjegjennomsnittet	Konkurransimplikasjon
Over	Konkurransefortrinn
Tilsvarende	Konkurranseparitet
Under	Konkurranserulemp

Oppsummert legger vi til grunn at strategiutviklingen skal bidra til at bedrifter oppnår konkurransefortrinn. Selv om forklaringen på hvordan disse oppstår varierer, måles de gjennom finansielle nøkkeltall. I neste underkapittel redegjør vi derfor for hvordan ulike strategiteorier forklarer effektiv strategiutvikling gjennom tilsiktede retningsvalg forankret i analyser eller situasjonstilpasset beslutningstaking som skaper en fremvoksende strategi.

### 2.1.3 Strategiutvikling: Normative og deskriptive teorier

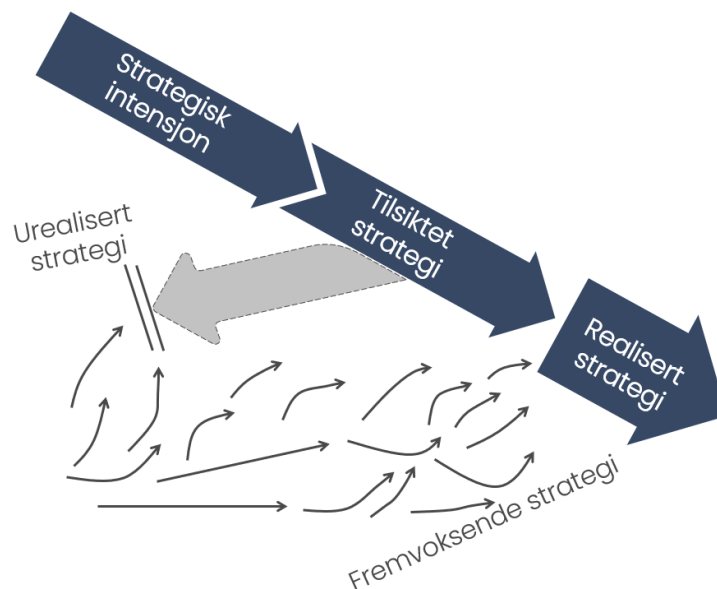
Mintzberg et al. (2009) argumenterer gjennom en stor litteraturstudie for at strategifeltet inneholder ti teoretiske retninger, hvor tre er normative og syv er deskriptive. De tre normative skolene ansees å ha hatt størst innvirkning på både forskning, undervisning og praksis. Her finner vi designskolen, planleggingsskolen og posisjonsskolen (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 2009).

De normative skolene vektlegger planlegging forankret i grundige analyser for å sikre at organisasjonen gjennomgående fatter bevisste beslutninger som gradvis fører den nærmere den overordnede strategiske målsettingen (Mintzberg, 1990; Roos et al., 2021). *Designskolen* vil her søke å oppnå en balanse mellom virksomhetens interne kapabiliteter og de mulighetene som finnes i omgivelsene (Ansoff, 1991). *Planleggingsskolen* anvender strukturerte analyseverktøy for å sikre en metodisk planleggingsprosess og vektlegger formalitet i stor grad. *Posisjonsskolen* er sterkt påvirket av Michael Porters (1980; 2008) teorier. Her skal strategien først og fremst sikre konkurransefortrinn gjennom en hensiktsmessig posisjonering relativt til bransjens konkurranseintensitet. Dette oppnås blant annet ved bruk av bransjestrukturanalyser, hvor forståelsen av konkurransekraftenes intensitet forklarer hvordan lønnsomhet kan oppnås gjennom fordelaktig strategisk posisjonering.

Mens de normative skolene regnes for å ha hatt størst innvirkning på strategifaget, har det gradvis vokst frem deskriptive retninger. Disse har supplert de normative teoriene, men også kritisert formelle strategiprosesser hvor prediksjoner forankret i analyser utgjør kjernen. Her har *læringsskolen* vært spesielt fremtredende (Mintzberg, 1990; 1994). Denne teoretiske

retningen poengterer at det er svært krevende å forutsi fremtiden, noe som igjen betyr at bedrifter må utvikle evnen til strategisk tilpasning etter hvert som den møter utfordringer og muligheter. Strategien betegnes derfor som en fremvoksende prosess, hvor organisasjonens situasjonsforståelse danner grunnlag for strategisk beslutningstaking (Mintzberg, 1994; Roos et al., 2021, s. 17).

Strategiutvikling betegnes ofte som *tilsiktet* eller *fremvoksende* selv om resultatet i mange sammenhenger vil være en kombinasjon (Johnson, et al., 2014; Mintzberg et al., 2009). En tilsiktet strategi regnes som en logisk, sekvensiell prosess med opphav i sentraliserte beslutninger. På motsatt side vil fremvoksende strategier utvikles i bedrifter over tid, uten nødvendigvis å ha forankring i en etablert plan (Johnson, et al., 2014). Denne logikken er synliggjort i figur 1.



Figur 1: Tilsiktet eller fremvoksende strategiutvikling (Mintzberg et al., 2009)

Tilsiktet strategiutvikling tar form gjennom bevisste formulerings- eller planleggingsprosesser. De drives primært frem av ledere eller eiere, gjennom planleggingsprosesser eller pålegg fra eksterne interessenter (Johnson, et al., 2014). På denne måten skal strategien angi en felles utviklingsretning som sikrer enhetlig utførelse i alle ledd av organisasjonen. Den bygges også på et felles informasjonsgrunnlag, hvor systematiske analyser i større eller mindre grad forsøker å forutse markedsutviklingen (Andersen, 2000). Figur 1 visualiserer hvordan realisererte strategier oppnås gjennom en tilsiktet eller fremvoksende tilnærming.

Mintzberg (1990;1994) kritiserer den tilsiktede strategiutviklingens forankring i analyser som søker å forutse fremtidige trusler eller muligheter i omgivelsene. Han påpeker her at formulerte strategier av formell karakter i mange tilfeller kan forhindre nødvendig fleksibilitet i møte med turbulente og raskt skiftende omstendigheter. Dette betyr derfor at bedriftens evne til å skape konkurransefortrinn i stor grad avhenger av validiteten til analysene som har gitt opphav til strategien. Med sentraliserte plan- og beslutningsprosesser vil bedrifter derfor kunne svekke egen evne til fortløpende læring og tilpasning i møte med konkurransekrefter i rask endring (Mintzberg, 1994).

I kritikken av de normative strategiteoriene poengterer Mintzberg (1990) at en inkrementalistisk tilnærming vil kunne bidra til organisatorisk, akkumulativ læring på ulike nivå. Slik kan virksomheten fatte beslutninger med bakgrunn i presis og oppdatert situasjonsforståelse, og dermed gripe fremvoksende markedsmuligheter som en konsekvens av større fleksibilitet. Denne strategiutviklingstilnærmingen vil gi et mønster av beslutninger som over tid vil kunne synliggjøre virksomhetens retningsvalg. Disse avgjørelsene har nødvendigvis ikke opphav i toppledelsen, men kan utvikles i alle ledd av organisasjonen (Johnson, et al., 2014). En fremvoksende strategi vil ofte komme som en konsekvens av responsen på én eller flere situasjoners utvikling. I vekselvirkningen mellom endring og tilpasning, vil virksomheten tilegne seg strategiske lærdommer. Når organisasjonen anvender disse som grunnlag for beslutninger, bidrar dette til en fremvoksende strategiutvikling (Roos et al., 2021). Mintzberg (1990;1994) hevder denne fremvoksende strategiutviklingsprosessen forankret i inkrementalisme og strategiske lærdommer vil skape nødvendig fleksibilitet i møte med turbulente omgivelser i rask endring.

Ansoff (1991) kritiserer Mintzbergs syn på organisasjoners evne til å konvertere erfaringer til varig, effektiv strategisk endring. Han fremhever her at virksomheters beslutningstaking vil være raskere og mer presis dersom den bygges rundt analyser som utvikler alternativer fremfor en eksperimentell metodikk forankret i prøving og feiling. Slik kan bedrifter være forutseende fremfor reaktive, og dermed unngå kostbare investeringer som senere kan vise seg å være utdaterte eller uegnede. I motsetning til Mintzberg, hevder derfor Ansoff at strategisk planlegging og tilsiktede retningsvalg egner seg bedre også i turbulente omgivelser med høy endringshastighet.



### **2.1.4 Oppsummering**

Med bakgrunn i disse teoretiske perspektivene legger vil til grunn at en strategi skal tilby en virksomhet en langsiktig utviklingsretning. Strategiutviklingen kan innrettes metodisk gjennom analyser som beslutningsgrunnlag. Den kan også utformes inkrementalistisk, hvor fortløpende organisatorisk læring forankret i økt situasjons- og markedsforståelse driver den strategiske utviklingen. Oppsummert kan den utvikles tilsiktet med bakgrunn i mål og analyser eller vokse frem som en konsekvens av organisasjoners beslutninger. Hensikten vil uavhengig av tilnærming være å skape eller opprettholde konkurransefortrinn.

Vi redegjør videre for strategisk planlegging som et tilsiktet strategiutviklingskonsept. Her anvender vi normativ strategiteori og relevant empiri.

## **2.2 Tilsiktet strategiutvikling gjennom strategisk planlegging**

Med utgangspunkt i de normative strategiteoriene fokuserer vi videre på strategisk planlegging. Dette innebærer at vi betegner strategiutvikling som en sekvensiell prosess, hvor analyser og vurderinger danner grunnlag for handling. Her anvender vi Barney og Hesterly (2019) operasjonalisering av den strategiske ledelsesprosessen som utgangspunkt.

### **2.2.1 Definisjon**

Strategisk planlegging defineres som «en prosess hvor virksomheten beslutter oppdrag, målsettinger, strategier og retningslinjer som skal styre tilegnelsen og tildelingen av ressurser for å nå organisasjonens mål» (Pearce et al., 1987, s.658). Denne beskrivelsen tydeliggjør klart hvordan styringsverktøyet forankres i planleggingsskolens sekvensielle logikk, hvor forarbeid danner grunnlag for fremtidige beslutninger. Spesielt sentralt står sammenhengen mellom mål, analyser, planer, implementering og en konsekvent ressursprioritering (O'Regan & Ghobadian, 2004; Wang et al., 2007). Strategiutviklingen vil som en konsekvens av disse forholdene også måtte foregå sentralisert for å kunne sikre sammenheng mellom analyser, beslutninger og implementering (Andersen, 2000). Hensikten med planleggingen knyttes uløselig til å sikre virksomheten bærekraftige konkurransefortrinn relativt til konkurrentene (Ohmae, 1983).

Selv om begrepet defineres relativt konsistent i litteraturen, påpeker Boyd og Reuning-Elliott (1998) at det i betydelig grad rommer ulike konseptuelle operasjonaliseringer i et flertall av fagfeltets empiriske undersøkelser. De fleste tillegger likevel strategisk planlegging tre hovedkomponenter: formulering, implementering og kontroll (Hopkins & Hopkins, 1997). I litteraturen behandles strategisk planlegging i økende grad som et konsept med

multidimensjonal karakter (Gibson & Cassar, 2005). Her understrekes det at strategisk planlegging kan kategoriseres i både et utfall- og prosessperspektiv (Brinckmann et al., 2010).

### **2.2.2 Et utfall- eller prosessperspektiv**

I synet på strategisk planlegging som et konsept av multidimensjonal karakter, kategoriseres ofte utfall- og prosessperspektivet som to ulike metoder å analysere styringsverktøyet på (Brinckmann et al., 2010).

Utfallsperspektivet knyttes til produktene som utvikles underveis i den strategiske planleggingsprosessen. I mange sammenhenger betraktes dette som formulerte, skriftlige strategidokument som et resultat av planleggingen (Gibson & Cassar, 2005). Perspektivet vektlegger på denne måten planleggingens formalitet, representert gjennom formulerte dokumenter som resultat. Formalitet, definert som eksistensen av skriftlige strategidokument, ansees som den hyppigst anvendte dimensjonen innenfor feltets empiriske litteratur (Matthews & Scott, 1995; Brinckmann et al. 2010).

Planleggingens utfall målt gjennom tilstedeværelsen av skriftlige strategidokumenter, står sentralt i forskningen av flere årsaker. Først og fremst gir det en indikator på at en strategisk planleggingsprosess har blitt gjennomført. Her har en rekke studier kategorisert undersøkelseseenheter som enten planleggere eller ikke-planleggere basert på tilstedeværelsen eller fraværet av en skriftlig plan (Pearce et al., 1987; Falshaw et al., 2006). Sekundært kan produkter utviklet som konsekvens av en strategiprosess forenkle kommunikasjon og integrasjon med eksterne interessenter, eksempelvis investorer (Brinckmann et al., 2010). For det tredje kan skriftlige strategidokument i seg selv bidra til forpliktelse blant de som påvirkes av planen (Matthews & Scott, 1995). Til tross for at en betydelig andel av fagfeltets forskning har anvendt skriftlige forretningsplaner som måleparameter på strategisk planlegging, sier dette lite om kvaliteten på de underliggende analysene som danner utgangspunktet for strategien (Andersen, 2000). Her tilbyr prosessperspektivet en mer inngående modell.

Prosessperspektivet forklarer strategiutviklingsmekanismene i en bedrift, og deretter hvordan planen implementeres i organisasjonen (O'Regan & Ghobadian, 2002). Ser vi prosessperspektivet i sammenheng med strategilitteraturens teoretiske retninger, vil planleggingsskolen formidle strategiutviklingen som en tilsiktet, sekvensiell prosess. Virksomheters realiserte strategi og evne til å skape konkurransefortrinn kommer derfor som en konsekvens av strukturerte analyser som skaper sammenheng mellom den strategiske

intensjonen og den realiserte strategien (Ansoff, 1991). Kvaliteten på strategiplanleggingsprosessen vil derfor i stor grad betinges av tilgjengelig informasjon, analyseverktøyene som anvendes og datagrunnlagets usikkerhet (Brinckmann et al., 2010).

Strategiutvikling formidlet gjennom et prosessperspektiv møter både kritikk og anerkjennelse i læringsorienterte og inkrementalistiske teorier. Dette kommer som en logisk konsekvens av at prosessens kvalitet til en viss grad bestemmes av virksomhetens evne til å fatte treffsikre og nøyaktige prediksjoner om fremtiden. Mintzberg (1994;1999) hevder at bedrifter som opererer i turbulente og raskt skiftende omgivelser derfor løper en stor risiko når de fattet strategiske, langsiktige beslutninger forankret i disse analysene. Han understreker videre at en inkrementalistisk strategiutviklingsprosess forankret i organisatorisk læring i større grad sikrer tilstrekkelig kvalitet og fleksibilitet. På denne måten ser vi at prosessbegrepet også kan tolkes som en metodikk for å øke egen situasjon- og markedsforståelse før strategiske beslutninger fattes, i tråd med flere av de deskriptive teoriene.

Grant (2003) hevder derimot at debatten mellom strategifagets teoretiske retninger har utviklet seg til en karikert og overdreven diskusjon. Hans studier av store internasjonale oljeselskap konkluderer med at strategisk planlegging og logisk inkrementalisme anvendes i en symbiose preget av balanse mellom både sentralisert og desentralisert beslutningstaking. Her anvender virksomhetene både formelle planleggingsprosesser som resulterer i strategidokumenter, men har samtidig organisatorisk fleksibilitet til å foreta retningsendringer basert på oppdøkkende forhold.

Vi legger videre til grunn at strategiutvikling kan betraktes fra både et utfalls- og prosessperspektiv. Førstnevnte knyttes primært til de normative teoriene. Prosessperspektivet kan derimot også betraktes fra et deskriptivt utgangspunkt. I neste underkapittel redegjør vi for sentral empiri og litteratur innenfor forskningen på strategisk planlegging.

### **2.2.3 Tidligere forskning**

Forskningen på strategi og strategiutvikling har tradisjonelt sett vært dominert av de normative teoriene, hvor designskolen har fått mest fokus (Mintzberg et al., 2009). Til tross for den dominerende rollen denne strategiretningen har hatt innenfor forskning, undervisning og praksis, har empiriske studier i begrenset grad fremstilt en klar sammenheng mellom strategisk planlegging og bedrifters ytelse (Boyd, 1991; Mintzberg, et al., 2009).

Boyd (1991) argumenterer med utgangspunkt i en stor metastudie for at metodiske svakheter i betydelig grad har undergravd den identifiserte effekten av strategisk planlegging. Til tross for at begrepet strategisk planlegging betegnes som en hjørnestein innenfor strategidisiplinen, fokuserer en betydelig andel studier på løse sammenhenger mellom ulike variabler fremfor å anvende konsistente operasjonaliseringer. Dette har medført sammenlikningsutfordringer fordi empiriske studier historisk sett har anvendt ulike operasjonaliseringer og måleparameter (Boyd & Reuning-Elliott, 1998). Boyd (1991) hevder derfor at strategisk planlegging trolig har større effekt på bedrifters ytelse enn forskningen tilsier.

Pearce II et al. (1987) påpeker på samme måte som Boyd en rekke metodiske utfordringer i forskningen på relasjonen mellom strategisk planlegging og finansiell ytelse. Gjennom en grundig metastudie trekker forfatterne frem fem forhold som svekker både validiteten og reliabiliteten til feltets forskning. Først og fremst mangler de empiriske studiene et klart forhold til virksomhetens *kontekst*, som bransje-, konsern- og bedriftsrelaterte forhold. Videre benytter flertallet ulike konseptuelle *operasjonaliseringer*. På samme måte tar få hensyn til hvordan formelle planer *implementeres*. Mange har begrenset *tidsmessig* stadfesting, noe som forhindrer kausale konklusjoner. Avslutningsvis mangler forskningen et klart skille mellom virksomhetens *størrelse*.

I kjølvannet av metastudiene til Boyd (1991) og Pearce et al. (1987) har det blitt gjennomført en rekke studier på effekten av strategisk planlegging. Capon et al. (1994) konkluderte med at strategisk planlegging dobler den langsiktige sannsynligheten for at et konsern overlever. For konsern som gjennomførte ressurstildelinger til fremvoksende forretningsenheter med bakgrunn i strategiske retningsvalg og disse underenhetene planla strategisk, økte kapitalavkastningen med én prosent. Miller og Cardinal (1994) konkluderte etter en metastudie med korreksjon for historiske metodesvakheter med at strategisk planlegging forbedret virksomheters prestasjoner. Resultatene gjaldt for små og store bedrifter, i både kapital- og arbeidsintensive bransjer. Rudd et al. (2008) fant mellomliggende faktorer som påvirker forholdet mellom strategisk planlegging og virksomheters prestasjoner. Operasjonell og finansiell fleksibilitet ga utslag på planleggingens sammenheng med økonomiske prestasjoner, mens teknologisk og strukturell fleksibilitet virket inn på ikke-finansielle måleparameter. George et al. (2019) fant etter en omfattende metastudie økt ytelse i både offentlige og private organisasjoner dersom strategisk planlegging ble anvendt under strategiutvikling.

Dreier vi fokuset over på små og mellomstore bedrifter, påpeker O'Regan og Ghobadian (2002) at forskningen har viet lite oppmerksomhet til effekten av strategisk planlegging i disse bedriftene. Forfatterne argumenterer for at små og mellomstore bedrifter som planlegger strategisk, opplever færre barrierer i strategiimplementeringen. Williams et al. (2018) indikerer at ledere som praktiserer målsetting, strategisk planlegging og finansielle nøkkeltallsanalyser i virksomhetsstyringen, øker bedriftsytelsen. Brinckmann et al. (2010) metastudie konkluderer med at både entreprenørbedrifter og små firma øker prestasjonen gjennom strategisk planlegging. De hevder at effekten er størst for små, men etablerte virksomheter. Entreprenørbedrifter oppnår prestasjonsforbedring gjennom planlegging, men må i større grad være forberedt på løpende tilpasninger etter hvert som de tilegner seg bedre forståelse for markedssituasjonen.

Gibson og Cassars (2005) longitudinelle studie av 2956 små bedrifter undersøker sammenhengen mellom strategisk planlegging og prestasjon over en periode på fire år. De antyder her at forbedret bedriftsytelse utløser økt grad av strategisk planlegging, noe som går imot den tradisjonelle oppfattelsen av at planlegging forbedrer prestasjoner. Forfatterne understreker videre at datagrunnlaget ikke gir rom for å forklare overlegen prestasjon som en virkning av strategisk planlegging.

Oppsummert ser vi at det har eksistert vedvarende, metodiske utfordringer som har vanskeliggjort ekstensive studier med ambisjon om å etablere sammenhenger mellom strategisk planlegging og virksomhetens resultater. Flere av disse utfordringene knyttes til teoretisk operasjonalisering av konseptet. Studier på relasjonen mellom strategisk planlegging og finansielle ytelse, fremstiller ulike resultater. Det finnes likevel en betydelig andel empiri som tilsier at tilsiktet strategiutvikling forsterker bedrifters prestasjoner. Dette gjelder også for SMB.

Videre operasjonaliserer vi derfor strategisk planlegging ved bruk av sentrale litteraturstudier og normativ litteratur.

#### **2.2.4 Hovedkomponentene i strategisk planlegging**

Hopkins og Hopkins (1997) understreker at forskere på generelt grunnlag tilskriver strategisk planlegging tre hovedkomponenter: formulering, implementering og kontroll. Forskningen på feltet har likevel vært preget av undersøkelsesdesign med ulik konseptuell operasjonalisering og tidvis svak intern validitet (Pearce et al., 1987; Boyd & Reuning-Elliott, 1998;). Dette har igjen gjort det krevende å generalisere funn på tvers av studier (Boyd & Reuning-Elliott, 1998).

I den videre redegjørelsen anvender vi derfor Boyd og Reuning-Elliotts (1998) litteraturstudie av strategisk planlegging som grunnlag for operasjonaliseringen. Denne ble utviklet med utgangspunkt i en omfattende litteraturgjennomgang av disiplinens forskning. Operasjonaliseringen ble deretter empirisk testet. I tråd med Hopkins og Hopkins (1997), Boyd og Reuning-Elliott (1998) og Barney og Hesterley (2019), ser vi det hensiktsmessig å anvende sistnevntes operasjonalisering av konseptet. Barney og Hesterleys modell samsvarer godt med Boyd og Reuning-Elliott (1998), men integrerer samtidig relevante faglige oppdateringer. Operasjonaliseringen fremstilles i figur 2. Vi redegjør videre for modellens enkeltkomponenter.



Figur 2: Den strategiske ledelsesprosessen (Barney & Hesterley, 2019).

#### 2.2.4.1 Formulere bedriftens overordnede mål

Litteraturen innenfor strategisk planlegging vektlegger nødvendigheten av at bedriften utformer en strategisk intensjon, i mange sammenhenger kalt overordnet mål eller visjon. (Hopkins & Hopkins, 1997; Roos et al., 2021). Denne oppdragsformuleringen skal angi virksomhetens langsiktige utviklingslinjer, gjerne knyttet til andre forhold enn kun resultatmål. Forskning viser at visjonsformuleringer som knytter organisasjonen til en større hensikt i enkelte sammenhenger kan skape en gjennomtrengende positiv effekt på mange aktiviteter. Dette kan igjen øke effektiviteten og verdiskapingen (Barney & Hesterly, 2019). Større virksomheter har ofte artikulerte strategidokument som uttrykker denne intensjonen. Mindre bedrifter kjennetegnes ofte av mindre formelle strategiprosesser, som igjen resulterer i færre skriftlige produkt (Unni, 1984; Roos et al., 2021).

Dreier vi fokuset over fra artikulering til hensikt, understreker Roos et al. (2021) at begrepet strategisk intensjon eller visjon rommer tre dimensjoner:

1. Det er en delt visjon fra ledelse til medarbeidere som uttrykker organisasjonens fremtidige retningsvalg og posisjon
2. Den er et aktivt middel for ressursprioritering
3. Den rommer en predikativ forestilling om fremtiden som gir ansatte forståelse for virksomheten, bransjen og ressurstildelingen.

#### **2.2.4.2 Formulere målsettinger**

Mens det overordnede målet kan være abstrakt og bredt, vil gode målsettinger være konkrete og målbare faktorer som angir virksomhetens progresjon mot den definerte fremtiden (Barney & Hesterly, 2019). Det er derfor helt sentralt at målsettingene utvikles med en logisk sammenheng med virksomhetens overordnede oppdragsformulering (Armstrong, 1982). Høykvalitetsmål må samtidig være kvantifiserbare for at virksomheten skal kunne vurdere måloppnåelsen (Barney & Hesterly, 2019). Krevende mål stimulerer til både økt motivasjon og innsats sammenliknet med de av mindre ambisiøs karakter. Det sammenfallende forholdet mellom motivasjon, innsats og målets vanskelighetsgrad stiger frem til oppgaven oppleves som umulig (Latham & Locke, 2007).

#### **2.2.4.3 Eksternanalyse: Bedriftens omgivelser**

En strategi skal sikre en fordelaktig utnyttelse og utvikling av en bedrifts interne kapabiliteter i relasjon til virksomhetens eksterne omgivelser (McDonald, 1996). En ekstern analyse sikrer derfor på å tilføre bedriften kunnskap om trusler og muligheter i konkurransemarkedet, samtidig som den vurderer faktorenes sannsynlige utvikling (Barney & Hesterly, 2019). Dersom virksomheten klarer å oppnå en fordelaktig posisjon i forhold til konkurrentene hvor egne kapabiliteter er utnyttet optimalt, sier vi at den har et konkurransefortrinn (Roos et al., 2021).

Analysen av omgivelsene som en sentral komponent innenfor strategisk planlegging, er sterkt påvirket av Porters (1980;2008) teorier om konkurransekraft. Han argumenterer her for at konkurransefortrinn oppnås gjennom en ideell posisjonering relativt til bransjens konkurransekrefter, som igjen avgjør dens lønnsomhet. Slik vil bedrifter i samme bransje møte de samme markedskreftene (Roos et al., 2021). Muligheten for å oppnå konkurransefortrinn betinges derfor av konkurransekreftenes intensitet og bedriftens evne til å oppnå en fordelaktig posisjonering relativt til disse. Porter definerer inntrengere, leverandører, kunder, substitutter og eksisterende konkurrenter som de fem sentrale faktorene i en bedrifts eksterne omgivelser (Porter, 2008). Porters fem konkurransekrefter visualiseres i figur 3. Ser vi dette i sammenheng med den sekvensielle logikken i en strategisk planleggingsprosess, forstår vi raskt hvorfor eksterne analyser står sentralt for utarbeidelsen av en strategi.



Figur 3: Porters (2008) fem konkurransekrefter

For å kunne gjennomføre analyser med tilstrekkelig validitet som skaper nødvendig overføringsverdi til strategiske veivalg, anvendes en rekke ulike teknikker. Porter (2008) understreker at metoder med utgangspunkt i kvantitativ data gir størst nøyaktighet. Blant de mest utbredte teknikkene finner vi blant annet PESTEL, Porters femkraftsmodell og ulike fremsynsanalyseverktøy (Roos et al., 2021)

#### 2.2.4.4 Internanalyse: Bedriftens kapabiliteter

Mens eksternanalysen kretser rundt bedriftens omgivelser og konkurransesituasjonen den befinner seg i, fokuserer internanalysen på virksomhetens styrker og svakheter. På samme måte som eksternanalysen kan bidra til at bedriften oppnår en hensiktsmessig posisjonering relativt til konkurransekraftene, sikter internanalysen på å identifisere og utvikle konkurransefortrinn gjennom bedriftsspesifikke ressurser (Barney & Hesterly, 2019).

Synet på interne kapabiliteter som opphav til konkurransefortrinn, stammer fra et ressursbasert strategiperspektiv. Her argumenteres det for at bedrifter som er i besittelse av ressurser som er verdifulle, sjeldne, kostbare å imitere eller erstatte og kan utnyttes av organisasjonen, har grunnlag for å skape et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019; Hoff, 2021). For at ressursen skal kunne skape et varig konkurransefortrinn, regnes det som spesielt avgjørende at ressursen vanskelig lar seg imitere eller erstatte (Fréry, 2006). Ser vi dette i sammenheng med den strategiske planleggingsprosessen, skal analysene derfor angi hvilke kapabiliteter som burde utvikles for å øke bedriftens lønnsomhet. Utgangspunktet for en ressursbasert internanalyse fremstilles i tabell 2.



Tabell 2: Interne kapabiliteter som opphav til konkurransefortrinn (Barney & Hesterly, 2019).

Er en ressurs:				
Verdifull:	Sjelden:	Kostbar å imitere:	Utnyttet av organisasjonen:	Konkurranseimplikasjoner
Nei	Nei	Nei	Nei	Konkurranseulempe
Ja	Nei	Nei	Ja	Konkurranseparitet
Ja	Ja	Nei	Ja	Midlertidig konkurransefortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransefortrinn

#### 2.2.4.5 Strategiske valg

Når et overordnet oppdrag er formulert med tilhørende nedbrutte målsettinger og bedriftens eksterne omgivelser og interne kapabiliteter er analysert, har bedriften et tilstrekkelig informasjonsgrunnlag til å beslutte en strategisk handlemåte som samsvarer med prosessens foregående steg (Barney & Hesterly, 2019). Denne sekvensielle logikken synliggjør de normative strategiteoriene underliggende syn på analyser som et nødvendig verktøy for å forberede organisasjoner på fremtiden, selv om denne fremstår turbulent og med stor grad av usikkerhet (Ansoff, 1991; Mintzberg & Lampel, 1999).

Når det kommer til hvordan en bedrift skal beslutte sine strategiske handlemåter, rommer de normative strategiteoriene ulike tolkninger (Mintzberg et al., 2009). Armstrong (1982) understreker at strategiene må være omfattende og behandle alle relevante faktorer. De må samtidig bevare en strategisk ressursreserve i form av kapital, tid og fasiliteter. Vi kan betrakte dette som relativt generelle retningslinjer som i stor grad betinges av de foregående analysene.

Porter (1980;2008) hevder derimot at bedrifter burde velge mellom tre generiske strategivariabler for å oppnå en fordelaktig posisjonering relativt til konkurransekraftene.



Figur 4: Porters (1980;2008) generiske strategier

Slik figur 4 fremstiller Porters generiske strategier, kan bedriften velge mellom kostnadslederskap og differensiering med ulik grad av fokusering for å oppnå konkurransefortrinn (Roos et al., 2021). Barney og Hesterly (2021) forsterker dette argumentet, men understreker samtidig at virksomheter står overfor andre alternativer på konsernnivå.

#### 2.2.4.6 Implementering, kontroll og evaluering

Etter bedriften har besluttet sin strategiske handlemåte, starter implementeringsfasen. Barney og Hesterly (2019) fremhever her tre spesielt viktige forhold:

1. Bedriftens formelle organisasjonsstruktur
2. Formelle og uformelle kontrollsystem
3. Kompensasjonspolitik for ansatte i virksomheten.

Selv om dette kan fremstå som et spesielt sekvensielt ledd i strategiutviklingsprosessen, vil det i realiteten være krevende å skille implementering og planlegging. Dette kommer som en konsekvens av at mange firma opplever implementeringsbarrierer som i større eller mindre grad kan forringe effekten av strategien (O'Regan & Ghobadian, 2002). Det kreves derfor betydelig innsats når en strategisk intensjon skal konverteres til en realisert strategi (Roos et al., 2021). Barney og Hesterly (2019) påpeker derfor at ulike strategiske valg krever ulike implementeringsteknikker. Roos et al. (2021) skisserer her fire generiske iverksettelsestyper fremstilt i figur 5.



Figur 5: Typer iverksettelse av strategi (Roos et al., 2021, s.290)

Implementering innebærer å overvåke den strategiske fremdriften. Dette kan betegnes som kontroll og evaluering. Dette innebærer å sikre at de strategiske beslutningene blir implementert i bedriften med riktig kvalitet, og samtidig overvåke virksomhetens progresjon mot de overordnede målsettingene (Roos et al., 2021). For å kunne foreta fortløpende korrigeringer er det avgjørende at bedriften identifiserer eventuelle endringer i omgivelsene og operasjonelle avvik i organisasjonen. Den må samtidig holde løpende kontroll på resultater (Armstrong, 1982).

For å kunne måle bedriftens yteevne, anvender mange virksomheter i dag systematiske kontrollfunksjoner. Dette forekommer ofte gjennom målesystem som integrerer flere faktorer. Selv om det finansielle perspektivet i mange sammenhenger vil være avgjørende, vil ofte andre forhold ha stor betydning for hvorvidt bedriften evner å nå sine strategiske målsettinger. Her har balansert målstyring utviklet seg til utbredt målesystem som integrerer både finansielle og ikke-finansielle kontrollparameter (Roos, et al., 2021).

Med inngående forståelse for komponentene i strategisk planlegging, redegjør vi videre for relevante forhold når konseptet anvendes i SMB. Her innleder vi kapitlet med en definisjon av små og mellomstore bedrifter, før vi retter fokus mot strategiutvikling i disse virksomhetene.

## 2.3 Strategisk planlegging i små og mellomstore bedrifter

### 2.3.1 Definisjon

EU definerer små og mellomstore bedrifter som virksomheter som sysselsetter færre enn 250 personer og oppnår en årlig omsetning under 50 millioner euro (Finans Norge, 2022). I denne studien anvender vi EUs definisjon for å sikre begrepsmessig samsvar med internasjonal forskning. Vi redegjør videre for utvalgte forhold ved strategiutvikling i SMB.

### 2.3.2 Strategiutvikling i små og mellomstore bedrifter

Barney (1991) argumenterer for at en virksomhets evne til å skape konkurransefortrinn betinges av at den klarer å skape sammenheng mellom identifiserte strategiske muligheter og egne ressurser. Små bedrifter kjennetegnes ofte av ressursmangler som begrenser deres strategiske handlingsrom (Pearce & Robinson, 1984). Denne fører i mange sammenhenger til implementeringsbarrierer som kan moderere effekten av strategiutviklingen (O'Regan & Ghobadian, 2002).

Ressursmangelen gir små og mellomstore bedrifter et begrenset strategisk handlingsrom med relativt få muligheter. Strategiutviklingsprosessen er ofte tungt forankret hos daglig leder eller eier, som ofte bindes opp i operasjonell drift (Mazzarol et al., 2009). Undersøkelser viser at små og mellomstore bedrifter i liten grad prioriterer ressurser til strategisk planlegging. I tilfeller hvor strategiutviklingsprosesser gjennomføres, preges den ofte av manglende struktur, uregelmessighet og en begrenset helhetlig tilnærming (Pearce & Robinson, 1984).

Pearce og Robinson (1984) konkluderte på bakgrunn av en stor metastudie med at årsaken til denne uregelmessigheten primært forekommer som en konsekvens av fire forhold:

1. *Tid*. For små bedrifter med få ansatte, er tid en begrenset ressurs på grunn av et stort antall operasjonelle gjøremål. Ledere opplever derfor vanskeligheter med å prioritere tid til strategisk planlegging.
2. *Igangsettelse*. Eiere og ledere i små bedrifter har ofte begrenset erfaring og kompetanse med strategisk planlegging. Dette skaper en usikkerhet knyttet til prosessens komponenter og deres rekkefølge. De har samtidig begrenset kjennskap til relevante informasjonskilder og hvordan disse kan anvendes i strategiske analyser.
3. *Bred ekspertise*. Ledere i små bedrifter betegnes gjerne som generalister, med begrenset spesialisert kunnskap og erfaring som kreves for å gjennomføre en strategisk planleggingsprosess.

4. *Manglende tillit og åpenhet.* Eiere og ledere i små bedrifter opptrer ofte med høy sensitivitet og skepsis relativt til egen virksomhet. Dette fører til en vegring mot å involvere ansatte og konsulenter i strategiutvikling.

Disse barrierene fører ofte til lav grad av strategisk planlegging. Anvendelsen øker derfor som en logisk konsekvens av bedriftsstørrelsen. Det samme gjør prosessens kompleksitet, formalitet og sofistikasjon (Wood & Joyce, 2003). Her fremstår det likevel uklart om økt planlegging forsterker prestasjonen og dermed gir grunnlag for vekst, eller om gode resultater krever større fokus på ressursforvaltning som igjen utløser behov for å planlegge strategisk (Gibson & Cassar, 2005).

I neste underkapittel redegjør vi for hvordan utfalls- og prosessorientering preger strategiutviklingen i SMB.

### **2.3.3 Utfallsorientering**

Små bedrifter utvikler få skriftlige planer eller dokumenter som resultat av den strategiske planleggingen (Pearce & Robinson, 1984). En hovedandel av forskningen innenfor strategisk planlegging har behandlet formalitet, målt gjennom tilstedeværelsen av skriftlige strategidokument, som en indikator på at virksomheten har planlagt strategisk (Gibson & Cassar, 2005). Selv om dette kan tilsi at en bedrift har planlagt strategisk, sier det derimot lite om kvaliteten på arbeidet (Andersen, 2000).

Selv om formalitet i mange sammenhenger anvendes som en indikator, kan det også knyttes til strategiske effekter. Dette kommer som en konsekvens av at små bedrifter er avhengige av omgivelsene for å oppnå vekst (Mazzarol et al., 2009). Dersom en bedrift mangler legitimitet i møte interessenter, kan dette ha negativ innvirkning på evnen til å tilegne seg avgjørende ressurser (Aldrich & Fiol, 1994). Her kan en skriftlig forretningsplan bidra til å legitimere og forsterke kommunikasjon med eksterne interessenter, som investorer eller andre finansielle institusjoner (Castrogiovanni, 1996). Den kan på samme måte forenkle internformidlingen av mål, strategier og operasjonelle oppgaver (Mazzarol et al., 2009).

### **2.3.4 Proessorientering**

I tråd med Andersens (2002) påstand om at skriftlige strategidokument kun i begrenset grad sier noe om kvaliteten på planleggingen, viser forskning at selve planleggingsprosessen i mange tilfeller oppleves som viktigere enn produktene eller planene som utvikles. Dette kommer trolig

av at prosessen bidrar til bevissthet rundt forhold som hever kvaliteten på virksomhetens beslutningssyklus (Lyles et al., 1993).

Fraværet av skriftlige strategidokument tilsier likevel ikke at at bedriften ikke planlegger eller tenker strategisk (Gibson & Cassar, 2005). Synet på formalitet gjennom skriftlige forretningsplaner knyttes tett til de normative strategiteoriene forankret i planlegging. For mange små, vekstorienterte virksomheter må vi kunne anta at fleksibilitet til å gripe fremvoksende markedsmuligheter vektlegges som avgjørende. Dette understreker nødvendigheten av en fremvoksende strategiutviklingsprosess. Slik oppstår en logikk hvor det kan være kontraproduktivt å anvende ressurser på formell og langsiktig forpliktende strategiformulering (Mintzberg et al., 2009). Ledere eller eiere som utvikler strategi fremvoksende vil derfor kunne ha strategiske planer uten at disse nødvendigvis har blitt kommunisert skriftlig (Mazzarol et al., 2009).

### **2.3.5 Oppsummering**

Med bakgrunn i denne empirien legger vi til grunn at strategiutvikling i SMB ofte kjennetegnes av å være uformell uten en tydelig prosessbeskrivelse. Forskningen fremhever at disse bedriftene utvikler få skriftlige forretningsplaner eller strategidokumenter, selv om undersøkelser viser at dette kan ha effekt. Samtidig møter mange SMB barrierer når de forsøker å implementere tilsiktede strategier. Her understreker forskningen at dette kan forklare hvorfor strategiutviklingen fremstår fremvoksende, ofte drevet av operasjonelle aktiviteter og beslutninger.

Vi redegjør videre for studiens metodiske tilnærming. Her fremstiller vi undersøkelsens forskningsdesign.

## 3 Metode

I dette kapitlet gir vi en grundig fremstilling av studiens metodiske fremgangsmåte for å besvare problemstillingen. Her innleder vi med hvordan problemstillingen ble operasjonalisert gjennom et teoretisk utgangspunkt nedbrutt til tre forskningsspørsmål. Vi begrunner videre valg av undersøkelsesdesign og presenterer kriteriene for utvalg av undersøkelsesenheter. Deretter forklarer vi prosedyren for datainnhenting. Oppgaven bygger på en kvalitativ metode kombinert med kvantitativ data. Metodekapitlet gir derfor en inngående beskrivelse av prosedyren vi har anvendt under både innsamling og analyse av data. Avslutningsvis vurderer vi undersøkelsens kvaliteter og reliabilitet.

### 3.1 Fra teori til empiri

Studien skal gi en beskrivelse av hvordan strategier utvikles i små og mellomstore bedrifter for å oppnå konkurransefortrinn. Dette er en eksplorerende problemstilling som søker dybdeforståelse om strategiutvikling som fenomen. Vi har på denne måten valgt en deduktiv tilnærming der det teoretiske rammeverket skapte et utgangspunkt for datainnsamling og analyse (Jacobsen, 2018). I motsetning til induksjon som trekker slutninger på bakgrunn av erfaring og observasjoner, har vi gjennom en deduktiv tilnærming funnet logiske slutninger med grunnlag i teorien (Jacobsen, 2018).

Forskningsdesignet ble utviklet med bakgrunn i en usystematisk litteraturstudie av sentrale teorier og fagfellevurderte forskningsartikler innenfor strategi og strategiutvikling. Dette ble gjort gjennom en prosess hvor vi sammenfattet fagfeltets fremtredende litteratur. Sentralt for denne oppgaven ble forskningen til Mintzberg (1990, 1994, 2009) innenfor strategiutvikling, Boyd (1991; 1998) om strategisk planlegging, Barneys (2019) teorier om den strategiske ledelsesprosessen og Gibson og Cassar (2005), Wang et al., (2007), Mazzarol et al. (2009) om strategisk planlegging i SMB. På et overordnet nivå konkluderte vi med at forskning på strategiutvikling i SMB fremstår underutviklet.

Med utgangspunkt i konklusjonen fra den usystematiske litteraturstudien, besluttet vi derfor å gjennomføre en komparativ casestudie av tre ulike undersøkelsesenheter med et klart teoretisk utgangspunkt. Slik ble formålet deskriptivt med ambisjon om å beskrive strategiutvikling i bedrifter med ulike forutsetninger for å oppnå konkurransefortrinn gjennom strategiutvikling (Johannessen et al., 2016). Vi innrettet forskningsdesignet komparativt for å kunne skape større forståelse for ressurs- og bransjerelaterte forholds innvirkning på strategiutvikling. Slik ville vi

innhente et bredere empirisk datagrunnlag som kunne sammenliknes med tidligere forskning og teoriutvikling innenfor fagfeltet.

## 3.2 Operasjonalisering av problemstilling

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen utviklet vi følgende problemstilling: «*Hvordan utvikles strategier i små og mellomstore bedrifter for å oppnå konkurransefortrinn?*».

Litteraturgjennomgangen viste at forståelsen for strategiutvikling i SMB er underutviklet. Vi så derfor sentralt å inkludere ulike teoretiske modeller for å øke studiens deduktive forklaringsevne. Problemstillingen ble derfor operasjonalisert med utgangspunkt i fagfeltets litteratur og forskning. Her formulerte vi tre forskningsspørsmål:

*FS 1: Utvikles strategi i casebedriftene tilsiktet eller fremvoksende?*

*FS 2: Forankrer casebedriftene strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser?*

*FS 3: Har casebedriftene oppnådd et konkurransefortrinn?*

For å kunne besvare de to første forskningsspørsmålene gjennomførte vi individuelle intervju av undersøkelsesenheter. For å kunne undersøke strategiutvikling i bedriftene måtte datainnsamlingen anvende gjenkjennbare egenskaper fra teorien. Forskningsspørsmål én og to ble derfor nedbrutt til åtte delspørsmål som reflekterte hovedkomponentene i strategisk planlegging. Disse dannet grunnlaget for intervjuguiden som ble anvendt under den kvalitative datainnsamlingen. Intervjuguiden fremstilles i vedlegg 1.

Forskingsspørsmål tre har en finansiell innretning. Vi samlet derfor inn registerdata og regnskapstall for å kunne analysere lønnsomhet og markedskonsentrasjon. Slik kunne vi kartlegge bedriftenes konkurranseevne målt gjennom økonomisk verdiskaping relativt til bransjekonkurrenter.

## 3.3 Valg av undersøkelsesdesign

En casestudie er en inngående undersøkelse av én eller få undersøkelsesenheter avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2018). Dersom vi hadde innrettet forskningsdesignet rundt en enkeltcase kunne vi gitt en mer detaljert og inngående virkelighetsbeskrivelse av enheten som ble undersøkt (Jacobsen, 2018). Vi valgte derimot å anvende en komparativ casestudie for å studere strategiutvikling som fenomen i flere undersøkelsesenheter. Dette ble gjort for å kunne



sammenlikne funn på tvers av flere undersøkelsesenheter og dermed øke studiens troverdighet. En komparativ casestudie ville samtidig tilfredsstillere kravene om å oppnå tilstrekkelig detaljert innsikt om strategiutvikling som fenomen (Jacobsen, 2018).

Ved å innrette forskningsdesignet rundt en komparativ casestudie av tre undersøkelsesenheter, avgrenset vi oss bevisst fra statistisk generalisering. Der kvantitative tilnærminger analyserer kvantifiserbare faktorer for å oppnå generaliserbar breddekunnskap, vil en kvalitativ metode kunne utforske *kvaliteter* ved et fenomen (Jacobsen, 2018). Dette gir igjen grunnlag for å kunne gi en dyptgående fremstilling av fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2018). Ser vi dette i sammenheng med den underutviklede forståelsen for strategiutvikling i SMB, ble det derfor sentralt å innhente data som kunne gi en inngående beskrivelse av dette fenomenet i den valgte konteksten. Vi så det derfor vesentlig å anvende et intensivt design som kunne gi en kvalitativ beskrivelse av strategiutvikling som fenomen i SMB.

### **3.4 Prosedyre for datainnsamling**

Datainnsamlingen skal innhente informasjon som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes. Denne dataen må deretter tolkes og analyseres (Johannessen et al., 2016). Undersøkelsen ble innrettet rundt et kvalitativt forskningsdesign, men har samtidig kombinert innsamling av både kvalitative og kvantitative data. Primærdataen ble innhentet gjennom semistrukturerte intervju. For å kunne gjøre en objektiv vurdering av casebedriftenes konkurransevne innenfor analyseperioden, var et kvantitativt datagrunnlag en forutsetning. Dette ble samlet inn gjennom sekundærdata. Her benyttet vi årsregnskap og annen registerdata. Dette ble igjen benyttet for å gjøre beregninger av total kapitalrentabilitet og markedskonsentrasjon.

#### **3.4.1 Strategisk utvalg av undersøkelsesenheter**

Respondentene som tar del i et forskningsprosjekt defineres som et utvalg. Utvalget må være representativt og stort nok til å belyse problemstillingen, men ikke større enn at analysen av all data kan utføres grundig (Johannessen et al., 2016). Kvalitative intervjuer er ressurskrevende, og antall respondenter må tilpasses til tilgjengelig tid (Jacobsen, 2018). Vi anså det derfor nødvendig å begrense oss til tre undersøkelsesenheter. Samtidig erkjente vi at det kunne bli krevende å oppnå tilstrekkelig dybde i analysene ved å anvende tre casebedrifter. Her var vi samtidig bevisst at ulikheter mellom undersøkelsesenheter ytterligere kunne komplisere analyse og sammenlikning av funn på tvers av casebedriftene (Jacobsen, 2018). Vi konkluderte likevel med at utvalget burde inkludere tre bedrifter for å oppnå tilstrekkelig troverdighet. Her var det vesentlig at casebedriftene ble utvalgt basert på relevante kriterier.

Hensikten med en kvalitativ undersøkelse er å oppnå størst mulig kunnskap om fenomenet som undersøkes. Dette krever en strategisk utvelgelse av undersøkelsesenheter som besitter nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for å kunne besvare oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2016). Vi identifiserte her innledningsvis en relevant målgruppe av bedrifter. Vi gjennomførte deretter et strategisk utvalg av tre casebedrifter basert på en definert kriterieliste. Denne er fremstilt i tabell 3.

Tabell 3: Kriterier for strategisk utvalg

Kriterier for strategisk utvalg	
a.	Sysselsetter færre enn 250 personer årlig
b.	Årlig omsetning på under 50 millioner euro
c.	Minimum seks års driftserfaring – stiftet i 2016 eller tidligere
d.	Ha geografisk tilknytning til Oslo, Viken, Innlandet eller Trøndelag (tilgang)
e.	Kan stille administrerende direktør eller daglig leder til intervju
f.	To av tre bedrifter skal ha samme bransjetilhørighet, men ha ulik størrelse

Respondentene ble rekruttert gjennom en e-posthenvendelse med et vedlagt informasjonsskriv. Her beskrev vi oppgavens formål og hvorfor vi ønsket å inkludere respondentene i undersøkelsen. Vi informerte videre om hva deltakelsen ville innebære. Her trakk vi spesielt frem retningslinjene rundt forvaltning av person- og bedriftsopplysninger. Vi formidlet samtidig at datainnsamlingen ville fremstilles anonymt i oppgaven. Dette fremsto som en avgjørende vurdering for å skape tilstrekkelig fortrolighet mellom forsker og respondent.

Henvendelsen ble fulgt opp med en telefonsamtale, hvor respondentene bekreftet deltakelse. Vi hadde på forhånd fått godkjenning fra NSD om undersøkelsen og prosessen for datainnsamlingen. I tråd med den innledende dialog med bedriftene, fremstilles disse anonymt i oppgaven. Dette skal skjerme sensitive opplysninger om virksomheten. Vi redegjør videre for hvordan intervjuene ble forberedt og gjennomført.

### 3.4.2 Gjennomføring av dybdeintervju

Ved bruk av dybdeintervju får respondentene frihet til å uttrykke seg etter egne erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2016). Vi valgte derfor å samle inn primærdata fra åpne, individuelle intervju hvor respondentene selv forklarte sentrale forhold knyttet til bedriftens strategiutvikling (Jacobsen, 2018). Her var formålet å fremstå interessert i individets egen forståelse, og slik tilrettelegge for åpenhet, tillit og god flyt i samtalen. Intervjuene kan betegnes

som semistrukturerte med faste spørsmål i en bestemt rekkefølge (Johannessen et al., 2016). Vi benyttet kun åpne svar og vurderte den naturlige flyten i intervjuet fortløpende.

Vi intervjuet respondentene gjennom fysisk oppmøte i bedriftenes lokaler. Dette var nødvendig for å sikre deltakelse i undersøkelsen. Samtidig skapte denne konteksten en større forståelse for virksomhetenes forretningsmodell. Vi fikk her innsyn i andre forhold som viste seg å være relevante for undersøkelsen, som blant annet strategidokumenter og produksjonslokaler. Dette ville trolig ikke vært tilgjengelig dersom vi hadde gjennomført digitale intervju.

For å kunne samle inn et reliabelt datagrunnlag anså vi administrerende direktører eller daglig ledere som de best egnede respondentene for å gi en dekkende beskrivelse av virksomhetenes strategiutvikling. Disse har innsikt i strategiske og operasjonelle forhold, god helhetsforståelse og leder i de fleste bedrifter virksomhetens strategiprosesser.

Intervjuene ble gjennomført med båndopptaker etter samtykke fra respondentene. Underveis førte vi løpende notateter og oppfølgingsspørsmål. Etter intervjuene ble datagrunnlaget transkribert og kategorisert med utgangspunkt i intervjuguiden. Hensikten med denne prosessen var å gjengi primærdata på en så presis måte som mulig.

Vi redegjør videre for hvordan primærdataen ble analysert.

### **3.4.3 Analyse av primærdata**

Etter intervjuene var gjennomført, ble disse transkribert og kategorisert med utgangspunkt i intervjuguiden. Dataen ble ytterligere kodet og klassifisert med bakgrunn i relevans for forskningsspørsmål én og to. Kodingen og klassifiseringen ble gjort med bakgrunn i de teoretiske hovedkomponentene. Denne struktureringen skapte forutsetninger for å sammenstille resultatene i et anvendbart system for videre analyser. Transkriberingen ble gjennomført ordrett, men paraspråk ble utelatt. I analysen av resultatene ble direktesiteringer renskrevet for at budskapet skulle fremstilles tydelig for lesere.

### **3.4.4 Analyse av sekundærdata**

Forskningsspørsmål tre har en finansiell innretning og krever at bedriftenes konkurransevne beregnes innenfor analyseperioden. Her har vi derfor analysert casebedriftenes lønnsomhet og konkurransevne med utgangspunkt i regnskapstall hentet fra åpne kilder. Vi hadde ikke tilgang på finansiell primærdata og tok derfor hensyn til at sekundærdataen var bearbeidet og derfor kunne inneholde feilkilder. For å redusere denne risikoen benyttet vi pålitelige kilder som

Purehelp, Proff og Brønnøysundregistret. I beregningen av lønnsomhet analyserte vi driftsinntekter, driftsresultat og totalkapitalrentabilitet for den enkelte undersøkelsesenhets og relevante konkurrenter innenfor de respektive bransjene.

For å måle konkurranseevne brukte vi årlig omsetning for å beregne markedsandeler, og sammenstilte dette gjennom Herfindahl-Hirschman-indeksen (HHI). Vi samlet også inn registerdata for å kunne kategorisere undersøkelsesenhetsene i bedriftsstørrelser i tråd med EØS-tillegget til Den europeiske unions tidende (Regnskapsnorge, 2022). Her brukte vi omsetning og antall ansatte som parameter. For å ivareta anonymitet presenterer vi i begrenset grad regnskapstall i oppgaven, og forholder oss til avkastningsgrad og markedsandeler med unntak av enkelte nødvendige driftstall.

Analyseperioden ble avgrenset fra 2019 til 2021. Dette ble gjort for å oppnå et håndterlig datagrunnlag, samtidig som vi erkjente at det kunne være krevende å få en presis beskrivelse av strategiutviklingsprosesser som lå lengre tilbake i tid. Her er det vesentlig å nevne at studien ikke forsøker å etablere kausale relasjoner mellom strategiutvikling og konkurransefortrinn. Finansielle prestasjoner er derimot sterkt relatert til strategiutvikling, nettopp fordi det økonomiske handlingsrommet påvirker bedriftenes strategiske handlingsrom.

### **3.5 Studiens kvalitet**

I vitenskapelig forskning er kritisk drøfting av undersøkelsens gyldighet og pålitelighet sentralt for å vurdere om forskningen faktisk gjenspeiler både det som er undersøkt, og den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2018). Gyldighet er en betegnelse på evnen til å måle det som undersøkes. Dette gjøres på to områder. Først ved å validere hvorvidt studien er i stand til å gi en sann representasjon av den objektive virkeligheten (intern validitet). Deretter validere om resultatene kan generaliseres utover enhetene som undersøkes (overførbarhet) (Jacobsen, 2018). Undersøkelsens pålitelighet definerer hvorvidt resultatene kan stoles på, altså er reliable. Pålitelighet, herunder reliabilitet, stiller spørsmål til om det er trekk ved undersøkelsen som har påvirket studiens resultater (Jacobsen, 2018).

Gjennom kriteriene for intern validitet, overførbarhet og reliabilitet vil vi i dette kapitlet reflektere over kvaliteten på datamaterialet som har blitt samlet inn, og hvorvidt undersøkelsen representerer den underliggende virkeligheten. Avslutningsvis presenterer vi noen refleksjoner rundt forskerens rolle og forskningsetikk.

### 3.5.1 Intern validitet

Datainnsamlingens interne validitet er avgjørende for oppgavens gyldighet. For å gi en sann representasjon av virkeligheten som studeres, måtte vi bruke kilder som ga riktig informasjon (Jacobsen, 2018). Vi innhentet derfor informasjon som beskrev fenomenet vi undersøkte. Dette innebar en innledende usystematisk litteraturstudie hvor vi konkretiserte strategiutvikling i små og mellomstore bedrifter gjennom sentral teori og tidligere forskningsresultater. Videre benyttet vi oss av en intervjuguide som veiledet oss under intervjuet slik at spørsmål ble forankret i det teoretiske rammeverket.

I teorikapittelet trakk vi frem noen metodiske utfordringer knyttet til tidligere forskning på relasjonen mellom strategisk planlegging og finansiell analyse (Pearce II et al. 1987). I forskningsartiklene brukes forskjellige målparametere for strategisk planlegging, samtidig som undersøkelsenes forhold til bedriftenes kontekst, operasjonalisering, implementering, størrelse og tidsmessig stadfesting divergerer. Dette svekker forskningens interne og eksterne validitet.

I denne undersøkelsen har vi tatt høyde for tidligere metodiske svakheter gjennom å avgrense casene i tid og rom, bedriftsstørrelse og konteksten de opererer i. Studien utforsket selekterte komponenter innenfor strategisk planlegging hvor vi bevisst utelot andre aspekter innenfor strategiske- og operasjonelle prosesser. Eksempelvis undersøkte vi ikke operasjonalisering av strategiske valg eller hvordan planer ble implementert i virksomheten. Vi har i liten grad beskrevet kontroll- og evalueringsmetoder, og vi har ikke forklart årsaker bak bedriftens regnskapstall. Dette har vært nødvendige avgrensninger på bakgrunn av studiens omfang, ressurser og tid til disposisjon. Den kvalitative tilnærmingen krever mye tid og ressurser. Derfor måtte det intensive opplegget prioritere hvilke nyanser ved konteksten det skulle innrettes mot, noe som igjen påvirket datainnsamlingsvalget.

Vi måtte videre sørge for det innsamlede datagrunnlaget faktisk ga en sann representasjon om strategiutviklingen i bedriftene vi undersøkte. Innhenting av primærdata gjennom åpne, semistrukturerte intervju lot respondenten skildre egne oppfatninger med minimal påvirkning fra forskeren. Vår vurdering er at denne kvalitative tilnærmingen ga respondentene forutsetninger for å fremstille detaljert informasjon, noe som igjen forsterket datagrunnlagets troverdighet. Intervjuobjektene kan derimot ha fremstilt bedriftene slik de ønsker å bli oppfattet, fremfor å beskrive realitetene. Informasjonen vil være preget av subjektet, og kan ha blitt fremstilt ukorrekt eller mangelfullt. For å unngå dette valgte vi respondenter i sentrale lederfunksjoner og inngående forståelse for bedriftenes strategiutvikling. Slik kunne de bidra

med presise og relevante opplysninger. Respondentene hadde en nærhet til bedriftens strategiutvikling, og viste vilje til å gi en ærlig fremstilling av dette. Vi vurderte også respondentenes kunnskapsnivå til å være høyt.

Videre validerte vi resultatene mot fagfeltets litteratur og tidligere forskning. Under drøftingskapittelet sammenligner vi hvorvidt resultater fra denne undersøkelsen samsvarer med funn fra tidligere studier. I tillegg innhentet vi sekundærdata i form av regnskapstall for måling av bedriftenes konkurransefortrinn. Dette tallgrunnlaget kan betraktes som relativt objektiv data. Regnskapstallene ble ikke hentet fra primærkilder, og kan derfor inneholde eksterne feilkilder. For å begrense denne risikofaktoren benyttet vi pålitelige kilder som Proff.no og Brønnøysundregisteret.

Normativ strategiutviklingsteori forankres i en antakelse om at overordnede mål, målsettinger og analyser skaper forutsetninger for strategiske valg som kan bidra til å utvikle konkurransefortrinn. Vi vurderte det derfor sentralt å beregne bedriftenes konkurranseevne innenfor et tidsrom hvor de hadde gjennomført strategiske prosesser. Undersøkelsen viser derimot at strategiutvikling gjennomføres relativt hyppig i virksomhetene. Resultatene kan derfor ikke knyttes til én strategiutviklingsprosess, men snarere virksomhetenes generelle tilnærming til strategiutvikling.

### **3.5.2 Overførbarhet**

Med overførbarhet mener vi undersøkelsens eksterne validitet. I vurdering av ekstern validitet ser vi om resultatene kan generaliseres utover enhetene som undersøkes (Jacobsen, 2018). I en kvalitativ undersøkelse er det utfordrende å påstå at funn er representative for en større populasjon. Vi valgte en komparativ casestudie for å undersøke fenomenet hos flere bedrifter. Ifølge Jacobsen (2018) vil sannsynligheten for generalisering øke ved flere enheter som undersøkes. Funnene i denne undersøkelsen er sammenlignbar mellom casene, noe som øker studiens eksterne validitet.

Hensikten med studiet er å gi en inngående beskrivelse av problemstillingen. En svakhet med undersøkelsen er at den ikke fremstiller empiri der kausale sammenhenger årsakforklares. Dette fordi undersøkelsen beskriver *hvordan* strategi utvikles, uten å undersøke bakenforliggende årsaker som forklarer bedriftenes handlingsmønster. Undersøkelsesdesignet gir en representativ fremstilling av resultatene for de valgte undersøkelsesenheterne. Disse kan derimot ikke generaliseres til små og mellomstore bedrifter utover oppgavens strategiske utvalg. Samtidig

har vi gjort en komparativ casestudie av flere undersøkelsesenheter med et utvalg som hadde spredning innenfor spennvidden av små og mellomstore bedrifter. På denne måten har undersøkelsen bidratt til å avdekke kvaliteter ved strategiutvikling i SMB. Funnene kan nyttes til teoretisk generalisering og videre forskning (Jacobsen, 2018).

### **3.5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet innebærer å vurdere påliteligheten til at resultatene vi har kommet frem til faktisk er til å stole på (Jacobsen, 2018). Undersøkelsens primærdata har i stor grad basert seg på undersøkelsesenheters premisser. Dette gjennom sammensatte meninger og innholdsrike skildringer. Metoden har vært fleksibel under bearbeidelsen av datainnsamlingen, og tillot justering av problemstilling i en interaktiv prosess med nye perspektiver (Jacobsen, 2018). Derimot er en svakhet at primærdataen og bearbeidelsen kan ha blitt påvirket av intervjuer eller respondent før, under eller etter intervjuet (Jacobsen, 2018).

For å minimere risikoen for utilsiktet påvirkning av primærdatainnsamlingen, benyttet vi intervjuguiden for å tilrettelegge for at respondentene kunne gi en fri fremlegging av virksomhetenes strategiutvikling under intervjuet. Spørsmålene i intervjuguiden var veiledende under intervjuet og respondenten fikk tale fritt og åpent omkring temaene. Funn fra kvalitative casestudier er vanskelig å teste, noe som stiller høyt krav til pålitelighet. Undersøkelsens observasjoner er kontekstavhengige, og det vil være umulig å gjennomføre en nøyaktig lik studie av en annen forsker på et senere tidspunkt (Johannessen et al., 2016). Studiens pålitelighet styrkes av at prosedyren for innhenting av data og behandlingen av dette er beskrevet inngående i oppgaven. I tillegg er dokumentasjon og fremgangsmåten sporbar. Gjennom en åpen og detaljert fremstilling av forskningsprosessen bidrar denne sporbarheten til å øke undersøkelsens reliabilitet (Johannessen et al., 2016).

Undersøkelsen er avgrenset til en tidsperiode på tre år, der vi undersøker strategiutvikling og regnskapstall fra perioden 2019 til 2021. Studiens resultater fremstilles utelukkende fra denne perioden. Dette innebærer at covid-pandemien har påvirket bedriftenes finansielle resultater. I tillegg har økte strømpriser og krigen i Ukraina påvirket konkurransesituasjonen i virksomhetenes bransjer. Dersom vi hadde gjennomført undersøkelsen i en annen tidsperiode, er det mulig vi hadde kommet frem til andre resultater.

Her er det også vesentlig å legge til at bedriftenes konkurranseevne er beregnet med bakgrunn i historisk data. Samtidig har flere av virksomhetene nylig gjennomført

strategiutviklingsprosesser. Vi har med andre ord ikke mulighet til å se disse i sammenheng med fremtidige resultater.

#### **3.5.4 Forskerens rolle og forskningsetikk**

Med valgt metode har vi hatt stor nærhet til både datagrunnlaget og undersøkelsesenheter. Uten korrigerende kan dette ha skapt nøytralitetsutfordringer med uønsket innvirkning på resultatene (Jacobsen, 2018). I studien har det derfor vært avgjørende å gi korrekte beskrivelser av respondentenes formidling av egen strategiutvikling. I tillegg har vi etter beste evne forsøkt å begrense subjektive oppfatninger under bearbeidelsen av dataene. Dette ved å opprettholde kritisk refleksjon av funnene som presenteres, og unngått subjektive oppfatninger eller fordommer som kunne påvirket fortolkning eller tilnærming til resultatet. Dette ble underbygd ved å støtte oss på tidligere forskning, fagfelleverderte artikler og litteratur.

Innenfor forskningsetikk var vi nøye med å innhente informert samtykke, og sørget for en korrekt fremstilling av sitater fra intervju. Intervjuobjektene ble informert om formålet med undersøkelsen før intervjuet. I tillegg er bedriftene anonymisert, og ingen enkeltpersoner kan identifiseres i oppgaveteksten. Vi tok tidlig stilling til at bedriftene skulle anonymiseres da vi så at dette ikke hadde betydning for resultatene i studien. Derimot ville det med fordel øke sannsynligheten for at respondenten ga en korrekt fremstilling av bedriftens strategiutvikling.



## 3.6 Casebeskrivelse

Studien har valgt undersøkelsesenheter på bakgrunn av to årsaker. For det første tilfredsstiller bedriftene de strategiske utvalgsriteriene slik det fremstilles i tabellen under (tabell 4). For det andre mener vi bedriftene opererer i en kontekst som utfordrer de underliggende antakelsene til det teoretiske rammeverket. Videre gir vi en kort innføring i studiens tre casebedrifter. Dette er nødvendig for å kunne kontekstualisere studiens analysekapittel.

Tabell 4: Bedriftsinformasjon casebedrifter

BEDRIFTSINFORMASJON						FINANS 2021	
	Selskapsform	Antall ansatte	Bransje	Etablert	Kategori	Driftsinntekter	Årsresultat
<b>BEDRIFT A</b>	Akseselskap	10-20	Varehandel	2016	Liten	30 MNOK	-37 MNOK
<b>BEDRIFT B</b>	Akseselskap	1-10	Varehandel	2013	Liten	24 MNOK	6 MNOK
<b>BEDRIFT C</b>	Akseselskap	100-125	Varehandel	2013/1904	Mellomstor	380 MNOK	26 MNOK

### 3.6.1 Bedrift A

Bedrift A er valgt som undersøkelsesenheter av flere årsaker. Først og fremst har bedriften en innovativ forretningsmodell. Den har likevel ikke oppnådd lønnsom drift. I tabell 4 ser vi at bedrift A er et relativt nyetablert aksjeselskap. Det har mellom 10-20 ansatte og kategoriseres som en liten bedrift. Bedriften er også interessant fordi den hadde et underskudd i årsresultatet for 2021. Virksomheten opererer i en bransje med få nasjonale og internasjonale konkurrenter. Den har etablert seg i markedet med en innovativ tilnærming til kostnadslederskap. Her tilbyr den nettverksbasert varehandel som sammenkobler selger og kjøper. Den produserer derfor ingen varer og holder ikke et eget varelager. Bedriften har identifisert et *blue ocean* hvor den har skapt en forretningsmodell som ikke er direkte sammenliknbar med bransjens etablerte aktører. Den må likevel forholde seg til større virksomheter med ulik strategisk posisjonering som selger relativt like produkt.

Bransjens globale konkurransesituasjon kan sammenliknes med den norske. Virksomheten har derfor forsøkt å ekspandere til europeiske markedsplasser. Markedet bærer nå preg av et gradvis konkurrenttilsig. Bedrift A har gjennomført flere strategiutviklingsprosesser for å etablere seg i det norske markedet og samtidig muliggjøre europeisk markedsekspanjon. Selskapets utvidelse ble kraftig påvirket av de makroøkonomiske konsekvensene av Ukrainakrigen og den påfølgende økonomiske destabiliseringen. Bedriften gjennomførte våren 2022 en ny strategiutviklingsprosess for å unngå konkurs, noe som gjør den spesielt interessant for studiens problemstilling.

### **3.6.2 Bedrift B**

Virksomheten er valgt som undersøkelsesenheter i studien av to primærårsaker. Først og fremst har den vist evne til å gjøre strategiske omstillinger som leder til økt lønnsomhet. For det andre har den lyktes i å etablere seg i et marked med sterke konkurransekrefter. Slik det fremgår av tabell 4, er denne undersøkelsesenheten studiens minste bedrift. Den opererer i et svært konsentrert marked hvor et begrenset antall selskaper har en majoritet av markedsandelene. Bransjen kjennetegnes likevel av relativt få inngangsbarrierer, som igjen leder til et stort tilsig av konkurrenter på omtrent samme størrelse.

Bedrift B utnyttet perioden med nasjonale smittevernstiltak til å reorientere seg i markedet, og oppnådde på denne måten en betydelig omsetningsøkning relativt til konkurrentene. Virksomheten baserer seg klart på produkt differensiering og merkevareidentitet.

### **3.6.3 Bedrift C**

Bedrift C er valgt som undersøkelsesenheter fordi den har en etablert merkevare og er vesentlig større enn de to andre casebedriftene. Den tilhører samme bransje som bedrift B, men har en betydelig sterkere markedsposisjon. Derfor har den også interne kapabiliteter som gir et større strategisk handlingsrom enn det vi finner hos bedrift B. Dette er spesielt knyttet til produksjon og distribusjon. I tabell 4 ser vi at bedriften har vesentlig høyere driftsinntekter enn de to andre undersøkelsesenheterne. Den har mellom 100-120 ansatte. Bedriften har et anerkjent varemerke som har eksistert over lengre tid, men er likevel registret stiftet i 2013 ifølge Brønnøysundregisteret.

Markedssituasjonen til bedrift C kjennetegnes av intens konkurranse med flere store internasjonale aktører. Samtidig utfordres den av en rekke små og mellomstore bedrifter som kjemper om de samme markedsandelene. Markedet preges av at de største aktørene konkurrerer om kostnadslederposisjoner, mens mindre virksomheter i betydelig grad differensierer egne produkter. Parallelt importeres en rekke internasjonale produkttrender som delvis danner nye segment i markedet.

Bedrift C tilbyr studien et spennende perspektiv på strategiutvikling i en bransje preget av fusjoner og internasjonale avtaler. Samtidig påvirker råvarekostnader, strømpriser og juridiske forhold lønnsomheten i stor grad. Markedssituasjonen gjør at virksomheten må forholde seg til både små, middels og store konkurrenter når den utvikler strategi.

## 4 Funn og analyser

Videre presenterer og analyserer vi studiens innsamlede data i tråd med forskningsspørsmålene. I første del legger vi frem sentrale funn fra de semi-strukturerte intervjuene. I andre del gjennomfører vi en finansiell analyse med utgangspunkt i regnskapsdata for å vurdere om bedriftene har et konkurransefortrinn. Her beregner vi et bransjegjennomsnitt basert på totalkapitalrentabilitet og kategoriserer bedriftenes prestasjoner relativt til dette. Vi beregner videre markedskonsentrasjonen og analyserer bedriftenes utvikling innenfor relativ markedsandel gjennom Herfindahl-Hirschman-indeksen (HHI).

### 4.1 Utvikles strategi tilsiktet eller fremvoksende? (Forskningsspørsmål 1)

#### 4.1.1 Bedrift A

Tabell 5: Komponentinnholdet i strategiutviklingen i bedrift A. Prosessen er ikke fremstilt kronologisk.

BEDRIFT A						
Har en visjon	Utvikler målsetninger	Analyserer omgivelser	Analyserer interne kap.	Tar strategiske valg	Implementerer strategiske valg	Skriftlige dokument
JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Anvender denne	Anvender disse	Strukturert tilnærming	Strukturert tilnærming	Forankret i analyser	Kontrollfunk.	Anvender disse
JA	JA	JA	NEI	JA	JA	JA

Tabell 5 oppsummerer hovedinnholdet i strategiutviklingen til bedrift 1 relativt til operasjonaliseringen av strategisk planlegging. Denne viser at bedriften i relativt stor grad forsøker å oppnå en tilsiktet strategiutvikling. Dette kommer til syne gjennom formulering av et overordnet mål med tilhørende nedbrutte målsettinger. Den gjennomfører analyser av omgivelsene. Bedriften anerkjenner betydningen av egne kapabiliteter, men analyserer ikke disse på en strukturert måte. Den fatter strategiske valg med bakgrunn overordnede mål og analyser. Deretter utvikles målbare målsettinger. Bedriften markerer når strategiutviklingsprosessen er gjennomført og beveger seg deretter over i en implementeringsfase. Her anvendes ulike kontrollfunksjoner for å overvåke strategisk fremdrift. Enheten vektlegger utarbeidelsen av skriftlige dokumenter. Disse anvendes aktivt når operasjonelle og strategiske beslutninger fattes.

Vi presenterer videre inngående data fra det semi-strukturerte intervjuet. Denne er kategorisert innenfor tilsiktet eller fremvoksende strategiutvikling.

#### 4.1.1.1 Indikasjoner på tilsiktet utvikling

Bedrift A beskriver egen strategiutvikling på følgende måte:

«Vi jobber mye med strategi på et nivå som handler om å stake ut retningen, gjøre det beste vi kan for å planlegge rundt det. (...) Strategien handler om hvordan nå oppdraget, hvordan skape slutttilstanden man ser etter. Det handler også om å velge den riktige slutttilstanden man søker»

«Vi er klar og tydelig når vi setter retningen, og spesielt med å sette mål. Det markerer slutten på analysefasen man har vært i. Da kan også implementeringen starte. Da har vi en målhorisont på 420 dager – 14 måneder»

Her ser vi at bedriften forsøker å etablere et retningsvalg eller en beskrevet slutttilstand. Denne forankres gjennom analyser. Når målsettingene er fastsatt, går virksomheten over i en implementeringsfase. Dette retningsvalget har en tidshorisont på 14 måneder. Bedrift A forteller at de fortløpende jobber med å etterprøve validiteten til analysene mens strategien implementeres:

«Det er en løpende analyse, en flytende og dynamisk etterretningsinnhenting underveis. Vi må hele tiden ha en feed av informasjon om hva som skjer. (...) Når du formulerer en strategi, er det en prosess som skjer basert på radikale endringer i innsikt og utsikt - som gjør at du ser at du må tilbake til tegnebrettet».

Bedrift A beskriver her en kontinuerlig informasjonsinnhenting om markedsituasjonen. Dersom det skjer store endringer i bedriftens omgivelser, krever dette ny strategiutvikling. Her ser vi at bedrift A møter endrede forutsetninger med ny strategiutvikling. Dette betegnes som å «gå tilbake til tegnebrettet». Virksomheten overvåker den strategiske fremdriften jevnlig:

«Implementeringen må være sterkt sammenlimt med det som er intensjonen i strategien. Det må være sammenheng mellom strategi og mål hele veien ned i organisasjonen. (...) Annenhver uke møtes vi for en refleksjon over hva som er blitt gjort, hva som er planen fremover, hva som er mulige hindringer. Vi setter trafikkllys på hver målsetting basert på hvor selvsikker vi er på at vi fortsatt kommer til å nå den».

Her ser vi at bedrift A understreker at organisasjonen må ha kjennskap til strategiens intensjon. Virksomheten poengterer at det kreves en sammenheng mellom strategi og mål. Implementeringens fremdrift kontrolleres gjennom å overvåke fremdriften mot etablerte

målsettinger. Bedrift A systematiserer og formidler strategiutviklingen gjennom et skriftlig dokument:

«Skriftlige produkter gjør det veldig lett å se hvor trådene er løse. Det å kunne uttrykke det skriftlig på en god måte, er en kvalitetssikring om at vi er enige. Det bidrar også til å synkronisere alle om et felles bilde. (...) Vi har klart å koke det ned til omtrent 7000 ord. For de ansatte har jeg bedt alle om å lese og gå igjennom hele diagnosen [analysen], selv om den er presentert. Det er nyanser som er viktig for alle sammen. (...) Jeg synes det er veldig viktig for å kvalitetssikre det vi driver med».

Her ser vi at bedrift A strukturerer egne analyser og beslutninger i et skriftlig dokument. Dette utgjør et informasjonsgrunnlag som alle ansatte i virksomheten skal ha kjennskap til. Det skal på denne måten bidra til enhetlig innsats under strategiimplementeringen. Virksomheten betegner strategidokumentet som en sentral kilde til kvalitetssikring av strategiutviklingen. Selv om strategiformuleringen tillegges stor intern betydning, vurderer bedriften at det kan skape både fordeler og ulemper når det anvendes utenfor virksomheten:

«Hadde jeg vært en konkurrent og hatt dette dokumentet her, hadde jeg sett rom for å gjøre reisen kjøpere for oss. Det er fordeler og ulemper. Jeg synes det er veldig interessant å se om dette er noe som blir brukt mot oss, eller om det er en styrke at vi er så transparent».

Oppsummert ser vi at bedrift A inkluderer mange av elementene knyttet til tilsiktet strategiutvikling. Virksomheten baserer seg klart på analyser som utgangspunkt for strategiske valg. Disse konkretiseres gjennom målsettinger. Dersom analysene viser seg å være unøyaktige eller det oppstår endringer i markedssituasjonen, møter bedriften dette med en ny strategiutviklingsprosess. Bedriften vektlegger skriftlige produkter som en sentral del av egen strategiutvikling.

#### **4.1.1.2 Indikasjoner på fremvoksende utvikling**

Selv om bedrift A beskriver en strategiutvikling som i stor grad kan betegnes som tilsiktet, understreker de behovet for fortløpende læring:

«(...) man må også vurdere at det kan være at man ikke har valgt riktig strategi, og at vi lærer ting underveis som gjør at pilarer som strategien står på, faller. (...) Strategi er en dynamisk og flytende prosess, hvor innsikt og utsikt er i forandring».

Bedrift A forteller også at graden av kompleksitet i stor grad påvirker evnen til å planlegge treffsikkert:

«Planen avhenger av hvor vanskelig og komplisert oppdraget er. Er oppdraget uten mye kompleksitet, går det an å planlegge. Jo mer komplekst, jo mer kreves for å vite hvordan veien skal se ut».

Ser vi dette i sammenheng med bedriftens syn på strategi som en dynamisk og flytende prosess, anerkjenner virksomheten at en tilsiktet utvikling ikke nødvendigvis er realiserbart i alle sammenhenger. Dette kommer også frem i synet på hvordan bedriften forklarer sammenheng mellom strategiutvikling og konkurransefortrinn:

«Jeg tror ingen prosess er i stand til å skape et konkurransefortrinn. Men jeg har et par modererende forhold. Har du toppkompetente personer i teamet ditt, i de riktige stillingene, på det tidspunktet du gjør det, tror jeg du kan ha veldig stor nytte av å gjøre en god strategisk prosess. Har du ikke det, vil ikke prosessen ha noe for seg».

Bedrift A understreker her at kompetanse er en avgjørende faktor for å kunne gjennomføre en tilsiktet strategiutvikling som skaper fordeler. Virksomheten stiller seg tvilende til at strategiutvikling i seg selv kan skape konkurransefortrinn.

#### **4.1.1.3 Oppsummering: Strategiutvikling i bedrift A**

Bedrift A tilstreber å gjennomføre tilsiktet strategiutvikling. De anvender komponenter som kjennetegner denne strategiutviklingsformen. Likevel understreker virksomheten at markedssituasjoner endrer seg raskt, noe som krever tilpasning og fortløpende læring.

## 4.1.2 Bedrift B

Tabell 6: Komponentinnholdet i strategiutviklingen i bedrift B. Prosessen er ikke fremstilt kronologisk

BEDRIFT B						
Har en visjon	Utvikler målsetninger	Analyserer omgivelser	Analyserer interne kap.	Tar strategiske valg	Implementerer strategiske valg	Skriftlige dokument
JA	JA	NEI	NEI	JA	JA	JA
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Anvender denne	Anvender disse	Strukturert tilnærming	Strukturert tilnærming	Forankret i analyser	Kontrollfunk.	Anvender disse
NEI	NEI	NEI	NEI	NEI	NEI	JA

Tabell 6 viser komponentinnholdet i strategiutviklingen til bedrift B. Oppsummert viser denne at bedriftens strategi i stor grad utvikles fremvoksende. Den har en formulert visjon, men anvender ikke denne aktivt. Bedriften har målsettinger som i liten grad preger operasjonelle og strategiske aktiviteter. Den analyserer ikke omgivelsene eller egne kapabiliteter. Bedriften tar derimot klare strategiske valg, selv om disse ikke er forankret i systematiske analyser. De strategiske valgene implementeres tidvis. Bedriften har et strategidokument, men dette anvendes ikke aktivt.

### 4.1.2.1 Indikasjoner på tilsiktet utvikling

Bedrift B uttrykker få indikatorer på tilsiktet strategiutvikling. Virksomheten forteller at de nå står i en strategisk omstillingsfase:

«Målet vårt, formulert i det gamle strategidokumentet, var at vi skulle bli topp ti i Norge innen 2022. Og der er vi nå. Så da blir spørsmålet, hvilke mål skal vi sette oss nå? Men vi holder på med dette i styret nå, når det kommer til strategi. Vi skal ha én hel dag med strategiarbeid før jul».

Bedrift B arbeider systematisk med budsjett og finansielle mål, selv om disse ikke nødvendigvis har opphav i strategiske analyser:

«Vi har et budsjett. Vi har noen tallmål. Disse jobber vi etter, og disse er ganske godt kjent. Vi bruker blant annet å ha et ansattmøte etter hvert styremøte, hvor vi går igjennom tema fra styremøtet og ulike tall. Ser på hvor vi ligger»

Den har også en systematisk kontrollfunksjon mellom daglig leder og styret som overvåker fremdriften mot de finansielle målene:

«Jeg lager en rapport til hvert styremøte. Styremøtet tar vi ofte ved terminslutt. (...) Der går vi igjennom faktiske tall, ser hvordan status er og legger føringer for hva som skal skje neste termin. Der har jeg en kontrollfunksjon gjennom styret».

I motsetning til bedrift A og C, forteller bedrift B at de har to klart identifiserte konkurransefortrinn:

«Det å være fra (...) er et konkurransefortrinn. Helt klart. Men det største konkurransefortrinnet vårt, er de ansatte».

#### **4.1.2.2 Indikasjoner på fremvoksende utvikling**

Bedrift B beskriver egen strategiutvikling på følgende måte:

«Vi har en mer fremvoksende tilnærming. Vi har noen grunnpilarer bedriften skal stå på når det kommer til strategien – dette er for å gi oss identitet. Dette kommer spesielt av at vi ønsker å knytte nære bånd til (...), som gir oss en stor fordel når det kommer til markedsføring»

Bedrift B forteller at makroøkonomiske og politiske forhold i stor grad vanskeliggjør en lang strategisk horisont:

«Vi holder ikke på strategien til vi har nådd målet. Det går ikke an slik samfunnet er nå. Det eneste som er sikkert, er at det ikke blir slik du har tenkt. Du må hele tiden justere på strategi. Du justerer kanskje først i hverdagen, men så ser du at du er såpass langt unna der vi hadde sett for oss å være, at nå må vi begynne å se på strategi igjen. Skal vi legge en ny, skal vi flikke litt på strategiplanen? For strategien skal hjelpe oss å nå de målene vi ønsker».

Selv om bedriften forklarer strategi som et verktøy som skal bidra til å nå mål, understreker den at fortløpende justeringer skaper strategisk drift mellom utgangspunktet og den beskrevne slutttilstanden. Bedriften forteller også at det er krevende å sette av ressurser til å gjennomføre analyser:

«(...) ta for eksempel en ekstern analyse. Her er det mange som leier inn folk og gjør store markedsanalyser. Det har ikke vi midler til».



### 4.1.2.3 Oppsummering: Strategiutvikling bedrift B

Bedrift B har en tydelig fremvoksende tilnærming. Den gjennomfører fortløpende justeringer når situasjonen krever dette. Samtidig har den sterkt fokus på å bygge og bevare merkevareidentitet for å kunne differensiere egne produkter.

### 4.1.3 Bedrift C

Tabell 7: Komponentinnholdet i strategiutviklingen i bedrift C. Prosessen er ikke fremstilt kronologisk

BEDRIFT C						
Har en visjon	Utvikler målsetninger	Analyserer omgivelser	Analyserer interne kap.	Tar strategiske valg	Implementerer strategiske valg	Skriftlige dokument
JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Anvender denne	Anvender disse	Strukturert tilnærming	Strukturert tilnærming	Forankret i analyser	Kontrollfunk.	Anvender disse
JA	JA	NEI	NEI	DELVIS	JA	JA

Tabell 7 fremstiller komponentinnholdet i strategiutviklingen til bedrift C. Oppsummert viser denne at bedriften følger et etablert rammeverk som skal muliggjøre en tilsiktet strategiutvikling. Sammenliknet med bedrift A, er fremgangsmåten i større grad inkrementalistisk og mindre systematisk. Bedriften har en visjon med tilhørende verdiformuleringer. Den utvikler målsettinger som anvendes i operasjonelle og strategiske beslutninger. Bedriften analyserer omgivelsene og formidler dette gjennom en risikovurdering. Den analyserer også egne kapabiliteter, uten særlig vekt på systematikk. Strategiske valg fattes med delvis bakgrunn i visjon, målsettinger og analyser. Bedriften har en syklisk tilnærming til strategiutvikling og implementering. Den baserer seg på flere skriftlige dokumenter.

#### 4.1.3.1 Indikasjoner på tilsiktet utvikling

Bedrift C forteller at virksomheten tidligere har praktisert en langsiktig strategiutvikling med sterk sentralisert forankring. Denne skapte divergens mellom strategiske beslutninger og operasjonelle realiteter. Dette ledet igjen til urealiserte strategier:

«Strategiutviklingen har forandret seg veldig mye fra jeg begynte her i 2006. Da ble strategi diskutert, laget og vedtatt i styret. Nå er avdelingslederne med på strategiutviklingen, og deretter presenteres strategien for styret. (...) Før ble strategien ofte noe annet enn vi hadde trodd. Nå er vi nærmere en tilsiktet utvikling fordi vi har involvert ansatte på en annen måte».

På spørsmål om hvordan bedrift C vil beskrive egen strategiutvikling relativt til den operasjonaliserte modellen av strategisk planlegging (figur 2), svarer daglig leder følgende:

«Den er akkurat sånn. Men den siste, om det leder til et konkurransefortrinn, det kjenner jeg ikke helt igjen. Vi ser på kapasiteter, muligheter i markedet, hvor stor andel vi har, hvor vi skal og hva vi har kapasitet til. Hva må vi investere i for å få ytterligere kapasitet og få det til?».

Bedriften C har en verdibasert visjonsformidling knyttet til hvilket inntrykk egne produkter skal etterlate hos forbruker. Denne beskriver ikke en fremtidig slutttilstand eller utviklingsretning. Den har også tre verdiformuleringer som skal angi hvilke egenskaper som kreves av ansatte for å oppnå dette:

«De tre ordene (...) har kommet fra visjonen vår og avdelingslederne».

Virksomheten har en rekke målsettinger på ulike nivå i organisasjonen. Mål knyttet til produksjon og salg er spesielt fremtredende:

«Hver avdeling har mål. Når det kommer til salg, vil hver selger innenfor sitt distrikt ha mål. (...) Grunninvesteringen er å produsere 100 millioner (...). Nå produserer vi 30 og har satt ned det langsiktige målet til 45 millioner (...)»

På spørsmål om virksomheten analyserer egne omgivelser, beskriver daglig leder at de anvender en risikovurderingsmetodikk og innhenter markedsstatistikk om konkurrenter:

«Vi bruker ikke lang tid på det, fordi det er veldig enkelt. Vi lager en risikoanalyse hvert år, og det er en del av strategien. På hvert første styremøte i året blir den presentert. Slik tvinges vi til å gjøre risikoanalyser. (...) Vi kjøper tall, så vi vet nøyaktige hva tallene til konkurrentene er».

Bedriften C gir ingen konkrete svar på om bedriften utvikler og vurderer ulike strategiske valg eller handlemåter. På spørsmål om hvordan den strategiske fremdriften overvåkes, forteller daglig leder følgende:

«Vi koker det ned til noe så kjedelig som tall, utvikling, markedsandel og (...) solgt. Og så må vi korrigere hele tiden ut ifra tall, så det må jo leses av tall».

Oppsummert kan vi si at bedrift C har klare indikatorer på tilsiktet strategiutvikling. De følger en etablert prosess og forsøker å involvere ansatte for å redusere avviket mellom sentraliserte og operasjonelle beslutninger.

#### **4.1.3.2 Indikasjoner på fremvoksende utvikling**

Bedrift C forteller at markedsituasjonen gjør det krevende å etablere en langsiktig strategisk horisont. Brått stigende strømpriser og betydelig konkurranse med internasjonale aktører med stor produksjonskapasitet trekkes frem som spesielt utfordrende:

«Du endrer tre-årsplaner etter tre måneder på to møter. Så store ting. Det sier litt om hvor fort det snur seg. Vedvarer den konkurranseulempen [strømpriser] mot utlandet, må vi enten ligge over de andre i pris med (...) eller sitte å tape penger. (...) Så vi må endre strategien, og det gjør vi veldig raskt».

Behovet for å opprettholde strategisk handlefrihet gir seg også uttrykk i bedriftens strategiske tidshorisont:

«Vi legger strategi med de ansatte, og fordi den er kortet ned og forenklet, er det større rom for å gjøre den annerledes. Verden endrer seg ekstremt fort. Vi har gått fra tiårs strategiplaner til fem, til tre og trodd det var nok. Og da blir det jo en kortere horisont med mer fremvoksende utvikling»

Her poengterer bedrift C at globale forhold som påvirker eget marked gjør det nødvendig å være fleksibel for å kunne respondere på endringer. Her fremhever virksomheten at markedsendringer gjør det nødvendig å akseptere en fremvoksende tilnærming.

Oppsummert har bedrift C flere fremvoksende trekk i egen strategiutvikling. Den påvirkes av globale forhold som krever strategiske endringer. Organisasjonen har justert tidshorisonten på egne strategier for å kunne møte utfordringer effektivt. Den har også involvert ansatte tettere, fremfor å utgi planer med sentralisert forankring.

#### **4.1.3.3 Oppsummering: Strategiutvikling i bedrift C**

Bedrift C tilrettelegger for en systematisk strategiutvikling med bred involvering i organisasjonen. Dette antyder at virksomheten søker en tilsiktet strategiutvikling. På motsatt side har bedriften forkortet sin strategiske horisont for å kunne møte endringer effektivt. Den har på samme måte gått bort fra en sentralisert strategiutviklingsprosess drevet av styret.

#### 4.1.4 Oppsummering: Strategiutvikling

Tabell 8: Fremstilling av undersøkelsesenes strategikutviklingskomponenter

Strategiutviklingskomponenter			
Bruk av komponenter:	Bedrift A:	Bedrift B:	Bedrift C:
Har en visjon	✓	✓	✓
Anvender visjonen	✓	✗	✓
Utvikler nedbrutte målsetninger	✓	✓	✓
Anvender nedbrutte målsetninger	✓	✗	✓
Analyserer omgivelsene	✓	✗	✓
Gjennomfører en strukturert analyse	✓	✗	✗
Analyserer interne kapabiliteter	✓	✗	✓
Gjennomfører en strukturert analyse	✗	✗	✗
Tar strategiske valg	✓	✓	✓
Forankrer valg i visjon, mål og analyse	✓	✗	–
Implementerer strategiske valg	✓	✓	✓
Har kontrollfunksjoner for implementeringen	✓	✗	✓
Utvikler skriftlige dokumenter	✓	✓	✓
Anvender skriftlige dokumenter	✓	✗	✓

Slik det fremstilles i tabell 8, viser bedrift A klare tegn på tilsiktet strategiutvikling. Spesielt fremtredende er virksomhetens sekvensielle tilnærming med fokus på internlogikk. Den vektlegger i stor grad analyser og skriftlige produkter. Bedrift C anvender en metodikk som integrerer flere av hovedkomponentene assosiert med strategisk planlegging. Den opererer derimot med lavere grad av prosessorientert internlogikk enn bedrift A. Bedrift B praktiserer en tydelig fremvoksende strategi, hvor de opprettholder handlefrihet til å gripe markedsmuligheter. Med bakgrunn i analysen sammenstilles bedriftenes strategiutvikling i tabell 9:

Tabell 9: Kategorisering av undersøkelsesenheterens strategiutvikling

Strategiutvikling	
Bedrift A	Tilsiktet
Bedrift B	Fremvoksende
Bedrift C	Tilsiktet

## 4.2 Strategiske valg (Forskningsspørsmål 2)

Forskningsspørsmål to undersøker om bedriftene fatter strategiske valg basert på overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser.

### 4.2.1 Bedrift A

Bedrift A forteller at mål og analyser utgjør en sentral del av beslutningsgrunnlaget før de fatter strategiske valg:

«Du må gjøre research før du kan ta beslutninger. Vi er gjerne inne og ser på det langsiktige bildet, det overordnede målet vårt. Deretter danner vi oss et bilde av hvor vi er i dag, altså innsikt og utsikt, som igjen *feeder* evnen vår til å ta strategiske valg».

Her ser vi tydelig hvordan virksomheten innhenter og bearbeider informasjon som grunnlag for strategiske valg. Her analyseres bedriftens nåværende ståsted relativt til en fremtidig beskrevet tilstand forankret i et overordnet mål. De strategiske valgene kan derfor sees på som en sammenkobling mellom nåsituasjonen og den ønskede fremtiden. Selv om bedriften benytter seg av overordnede mål og analyser før den fatter strategiske valg, utvikler den nedbrutte målsettinger *etter* disse er tatt:

«Det er flott å si at vi skal ha én milliard i omsetning et år og ha det som målsetting, men hvis du heller flipper det rundt, og sier at vi ønsker en visjon der (...). Hvis du da ser på hvordan vi kan gjøre det, hvilken innsikt har vi internt og eksternt, og på bakgrunn av det kan vi ta noen strategiske valg og deretter sette målsettinger som er realistiske og oppnåelige».

Bedrift A argumenterer her for en rekkefølge hvor visjoner formuleres først, deretter gjennomføres analyser og så besluttes strategiske valg. Når disse valgene er gjort, etableres målsettinger i tråd med de foregående leddene i prosessen. Bedriften forteller også at den har vurdert strategiske valg som generiske produkt- og markedsposisjoner:

«Tidligere tenkte vi på hvilken strategisk posisjonering vi skulle innta. I ettertid har det ikke hatt så stor funksjon å tenke på denne måten. Det gir seg selv med måten vi jobber på – vi er i en kostnadslederposisjon, på grunn av kostnadsfordelene som følge av mangel på varelager og den fleksibiliteten det gir.»

Oppsummert ser vi at bedrift A fatter strategiske valg med bakgrunn i overordnede mål og analyser. Disse danner deretter grunnlag for å utvikle nedbrutte målsettinger. Bedriften har bevisst inntatt en kostnadslederposisjon. Den analyserer ikke egen markedsposisjonering relativt til konkurransekraftene utover valget om å opprettholde kostnadsfordelene som en konsekvens av manglende varelager.

#### **4.2.2 Bedrift B**

Bedrift B forankrer i liten grad strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser. Virksomheten har derimot fokus på å opprettholde merkevareidentitet og kvalitet gjennom hele verdikjeden:

«Noen sier at om du har (...) -navnet, kan du selge hva som helst. Det stemmer ikke – det har vi prøvd. Vi har prøvd å selge dårlig kvalitet med (...) -navnet, og det funket ikke. Det var litt mangel på kompetanse, litt mangel på utstyr, store kvalitetsforskjeller på produkter. Derfor står vi nå på grunnpilarene våre, som er *kvalitet i alt, for alle, alltid*».

Her ser vi at bedrift B forsøker å oppnå en sammenheng mellom merkevareidentitet og kvalitet. Merkevareidentiteten er tett knyttet til virksomhetens geografiske plassering. Bedriften prioriterte i 2018 betydelig midler til en strategiprosess som skulle etablere en slik sammenheng mellom merkevare, kvalitet og design:

«Men i 2018 ble det gjort en alvorlig god jobb, både for å heve kvaliteten på innholdet og skaffe et distinkt design som står seg over tid. Det var helt klare bevisste valg. Vi brukte et helt år på denne prosessen. Her prøvde vi å skape en strukturert drift, hvor vi ikke sa ja til absolutt alt og samtidig definerte hvilke produkter vi skulle satse på. (...) Vi ser nå at vi er ledende på enkelte ting – og det er de unike produktene»

Vi ser her at bedrift B har tatt klare strategiske valg knyttet til merkevare og kvalitet. For å kunne oppnå dette, forklarer bedriften at den har redusert eget produktutvalg for å oppnå tilstrekkelig lønnsomhet:

«Alle som driver (...) vet jo at et for bredt produktspekter ødelegger dekningsbidraget. Vi kuttet ut et produkt i mars, som vi har hatt siden dag én. Det solgte for lite. Vi tok det derfor ut, og lanserte et nytt produkt».

Bedrift B forklarer videre at den har en klar differensieringsstrategi når det kommer til pris og kundegrupper:

«(...) er blant de dyreste (...) produktene du kan få kjøpt i en dagligvare. Mange av de som er opptatte av pris, har kanskje aldri kjøpt produktene våre. Jeg tror vi er litt heldige der. Der ser vi for eksempel Meny – de som er opptatte av pris, handler ikke der».

Her ser vi at virksomheten har tatt et bevisst valg rundt prissetting relativt til kundegrupper. Den står nå overfor en ny utfordring med redusert kjøpekraft i markedet som følge av økte strømkostnader og renter:

«Sånn som det er nå, klarer vi ikke maksimere på pris. Vi har en foreløpig prisøkning som ligger under konsumprisindeksen. Det er jo fordi vi har negativ reallønnsutvikling. Det hjelper ikke for oss å legge på 12 kroner på én (...) når folk som skal kjøpe varene våre bruker stort sett alt de har på drivstoff, strøm og økte renter. Da må vi heller tenke at vi får et dårligere dekningsbidrag, men få opp volumet».

Bedriften trekker her frem klare strategiske valg relatert til pris og volum basert på antakelser om kundegruppen. Selv om disse ikke er forankret i et overordnet mål, nedbrutte målsettinger eller analyser, viser det at bedriften fortløpende fatter strategiske beslutninger basert på egen situasjonsforståelse. Situasjonsforståelsen bygges primært gjennom innsikt i egne kostnader, salgstall og vurderinger av makroøkonomiske forhold.

### **4.2.3 Bedrift C**

Bedrift C utvikler strategi relativt tilsiktet, men har samtidig nedjustert den strategiske planhorisonten for å kunne møte markedsendringer effektivt. På intervju tidspunktet hadde virksomheten nylig gjennomført en strategiutviklingsprosess. Samtidig fremgår det tydelig at daglig leder forbereder strategiske valg som ligger lengre frem i horisonten enn det som dekkes av prosessens analyser:

«Vi har doblet produksjonen her på 10 år siden jeg tok over. Så vi må se strategisk på om vi er et små- (...) eller om vi er noe større. For vi er midt imellom. Alle (...) jeg så på i USA som var mellomstore, måtte legge ned under (...) -bølgen fordi de ikke klarte å

konkurrere med de store. De store var mer fleksible. Nå er (...) -bølgen over, og folk skal ha produkt med god helseprofil. Og det kommer til å komme. Så da må vi også hele tiden endre oss, og være kjappe på å endre oss».

Her synliggjør virksomheten at den jobber aktivt med å identifisere behov for å differensiere egne produkter eller øke produksjonskapasiteten for å kunne konkurrere med store internasjonale aktører. Den overvåker samtidig utviklingen i internasjonale markeder. Selv om daglig leder uttrykker at helsetrender trolig vil medføre større markedsendringer, understreker han at virksomheten allerede har tatt konkrete valg om å øke produksjonskapasiteten:

«Vi måtte ta et strategisk standpunkt, og valgte å vokse. Vi må endre strategien, og det gjør vi veldig raskt. (...) Men vi legger oss på en pris som er litt over konkurrentene våre. Og så kommer jeg til å jobbe knallhardt for å få til opprinnelsesmerking av (...) i Norge».

Bedriften forklarer nødvendigheten av opprinnelsesmerking basert på følgende vurdering:

«Du produserer billigere i utlandet. Når vi tjener én krone, men taper to per enhet går det ikke i lengden. Vedvarer konkurranseulempen mot utlandet, må vi enten ligge over de andre i pris med én krone per enhet eller tape penger. Og det er den kronen jeg lurer på om det er betalingsvillighet for. Vårt behov for å tjene penger er ikke så stort som de store internasjonale konsernene. Vi klarer å leve med en mindre margin».

Gjennom dette resonnementet ser vi at bedrift C har analysert egne produksjonskostnader relativt til konkurrentene. Den oppgir ikke å ha gjennomført undersøkelser eller analyser som besvarer spørsmålet om betalingsvillighet. Vi ser også at bedriften aktivt forsøker å påvirke makroøkonomiske faktorer som kan gi positive effekter for egen konkurransesituasjon.

Oppsummert ser vi at bedrift C til en viss grad fatter strategiske valg basert på konkrete målsettinger og analyser. Disse er primært knyttet til produksjonskapasitet og differensieringsstrategier. Samtidig ser vi at virksomheten vurderer makroøkonomiske forhold som påvirkbare og en mulig kilde til økt konkurranseevne relativt til internasjonale konkurrenter.



## 4.2.4 Strategiske valg oppsummert

Tabell 10: Strategiske valg forankret i overordnet mål, nedbrutte målsettinger og analyse

Forankring av strategiske valg			
Undersøkelsesenhet	Overordnet mål	Nedbrutte målsettinger	Analyser
Bedrift A	Ja	Ja – men etter strategiske valg er besluttet	Ja
Bedrift B	Nei	Nei	Nei
Bedrift C	Nei	Ja	Ja

Tabell 10 fremstiller de ulike undersøkelsesenes tilnærming til strategiske valg. Her ser vi at bedrift A forankrer disse i overordnede mål og analyser. Den utvikler deretter målbare målsettinger. Virksomheten oppgir at den grunnleggende forretningsideen tilrettelegger for en kostnadslederposisjon.

Bedrift B forankrer strategiske valg i merkevareidentitet og kvalitet. Den anvender ikke målsettinger og analyser som grunnlag for valgene. Merkevareidentiteten og kvalitet oppgis som grunnlaget for en klar differensieringsstrategi.

Bedrift C har en verdibasert visjon som ikke gir direkte grunnlag for å ta strategiske valg. Virksomheten anvender derimot målsettinger og analyser før den tar strategiske valg. Den har i dag ingen klar kostnadsleder- eller differensieringsstrategi, men oppgir at dette er et valg som kommer til å bli tatt innen kort tid.

## 4.3 Har bedriftene oppnådd konkurransefortrinn? (Forskningsspørsmål 3)

Dette kapitlet analyserer om bedriftene har et konkurransefortrinn gjennom bransjens markedskonsentrasjon og avkastningsgrad for regnskapsår 2019-2021. Konkurransefortrinn vurderes som bedriftens evne til å skape større økonomisk verdi enn konkurrentene (Barney & Hesterly, 2019). Studien analyserer bedriftens konkurransevne i forhold til markedskonsentrasjon ved bruk av Herfindahl-Hirschman Index (HHI). Videre måler vi avkastningsgrad gjennom total kapitalrentabilitet for de siste tre regnskapsårene. Nøkkeltallet analyseres relativt til et beregnet bransjegjennomsnitt.

### 4.3.1 Konkurranssevne

Herfindahl-Hirschman Index anslår bedriftens konkurransevne innenfor et markedet ved å måle størrelsen på bedrifter i forhold til størrelsen på bransjen og markedskonsentrasjon (Hayes, 2022). Formelen som nyttes er følgende:

$$HHI = s_1^2 + s_2^2 + s_3^2 + \dots + s_n^2$$

S = Bedriftens markedsandel            n = Antall bedrifter i markedet

Først beregnes markedsandel til den enkelte bedrift, som deretter opphøyes i annen (^2) for å beregne bedriftens HHI-andel. Deretter summeres alle resultatene for å beregne total markedskonsentrasjonen fremstilt som total HHI. Dette tallet kan variere fra 0 til 10 000, der et lavere tall betyr mindre konkurranse (Hayes, 2022). Eksempelvis indikerer tallet 0 et marked uten konkurranse. På den andre siden vil HHI på 2500 eller høyere anees å være svært konsentrert. For at et marked skal vurderes som en konkurransedyktig markeds plass bør HHI verdien være mindre enn 1500 (Hayes, 2022). HHI tar derimot ikke høyde for bransjekompleksitet eller spesifikke elementer innenfor markedet som undersøkes.

### 4.3.2 Lønnsomhet

For å vurdere bedriftens evne til å forrente investert kapital analyserer vi bedriftens rentabilitet (Sollid, 2021). Rentabilitet forteller oss hvor stor avkastningen er i forhold til den investerte kapitalen, og er derfor det nøkkeltallet vi mener er egnet for å måle bedriftens lønnsomhet (Baksaas & Hansen, 2015). Høy rentabilitet indikerer god avkastning på investert kapital i bedriften, både i form av egenkapital og lånekapital. Bedriften kan skape lønnsomhet av egenkapital fra eierne (egenkapitalrentabiliteten), eller ved bruk av all kapital uavhengig av finansieringskilde (totalkapitalrentabiliteten) (Langli, 2012). I oppgaven bruker vi totalkapitalrentabiliteten (TKR) som uttrykk for bedriftens lønnsomhet, og nytter følgende formel:

$$\text{TKR} = \frac{\text{resultat før skatt} + \text{rentekostnader}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}} * 100\%$$

En sammenligning av lønnsomhet mot bransjenormer kan indikere en økonomisk fordel, paritet eller ulempe sammenlignet med konkurrenter. Samtidig kan det også finnes andre forklaringer på resultatet i det enkelte regnskapsår enn hva nøkkeltallene forteller. Dette kan gi en feilaktig fremstilling av bedriftens evne til økonomisk vekst over tid. Eksempelvis kan bedriften ha gjort store investeringer som gir lav rentabilitet i investeringsåret. Avkastning kan være noe bedriften planlegger å realisere i fremtidig regnskapsår. Dette er svakheter vi må være bevisst når vi benytter valgte nøkkeltall i analysen.

Vi vil først gjøre en analyse av konkurranseevne og lønnsomhet i bedrift A. Deretter analyserer vi konkurranseevnen til bedrift B og C, ettersom de konkurrerer i samme marked. Til slutt gjør vi individuelle analyser av lønnsomhet i bedrift B og C, der lønnsomhet sammenstilles med konkurrenter av samme bedriftsstørrelse basert på årlig omsetning.

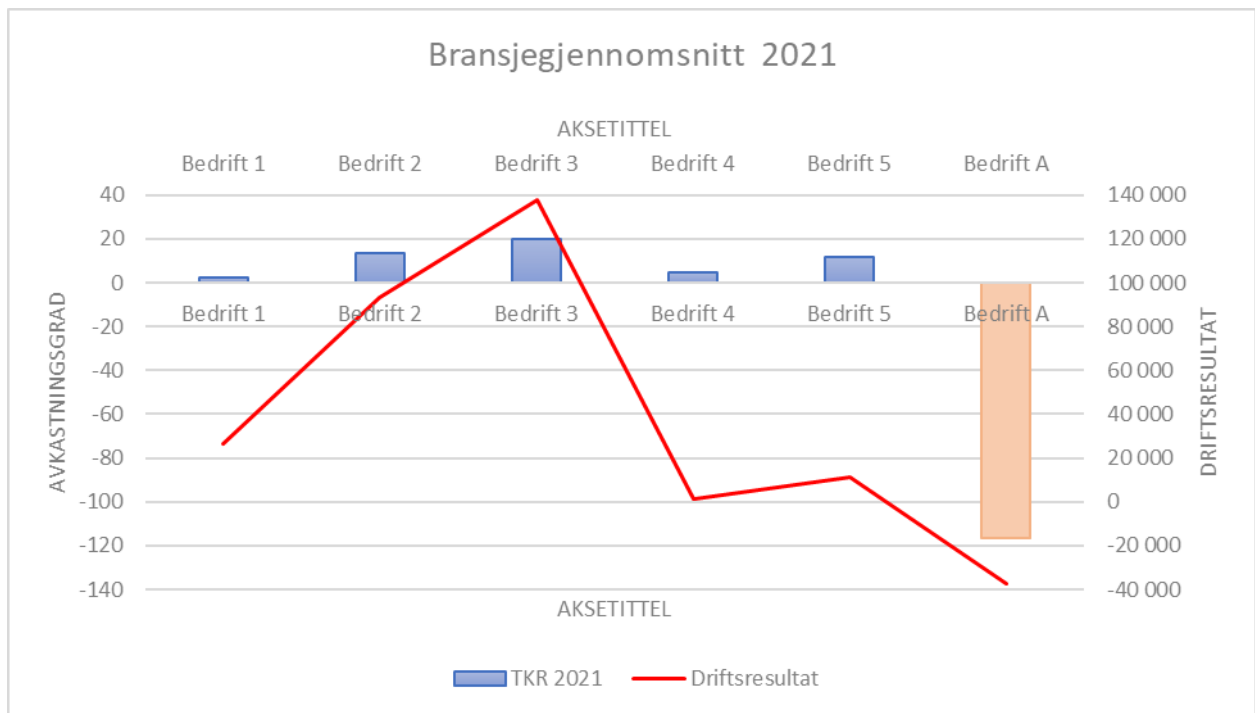
### 4.3.3 Bedrift A – Konkurranseevne og lønnsomhet

I analysen sammenliknes bedrift A med fem relevante bedrifter innenfor egen bransje. Bedrift A er den eneste som kan kategoriseres som en liten bedrift, og har betydelig lavere omsetning enn de andre virksomhetene. Bedriften skiller seg ut med en annerledes posisjonering til produksalg sammenlignet med konkurrentene. Selv om bedriften har en innovativ strategisk posisjonering, må de konkurrere mot de andre virksomhetene innenfor bransjen.

Tabell 11: Bedrift A konkurranseevne - Herfindahl-Hirschman Index (HHI)

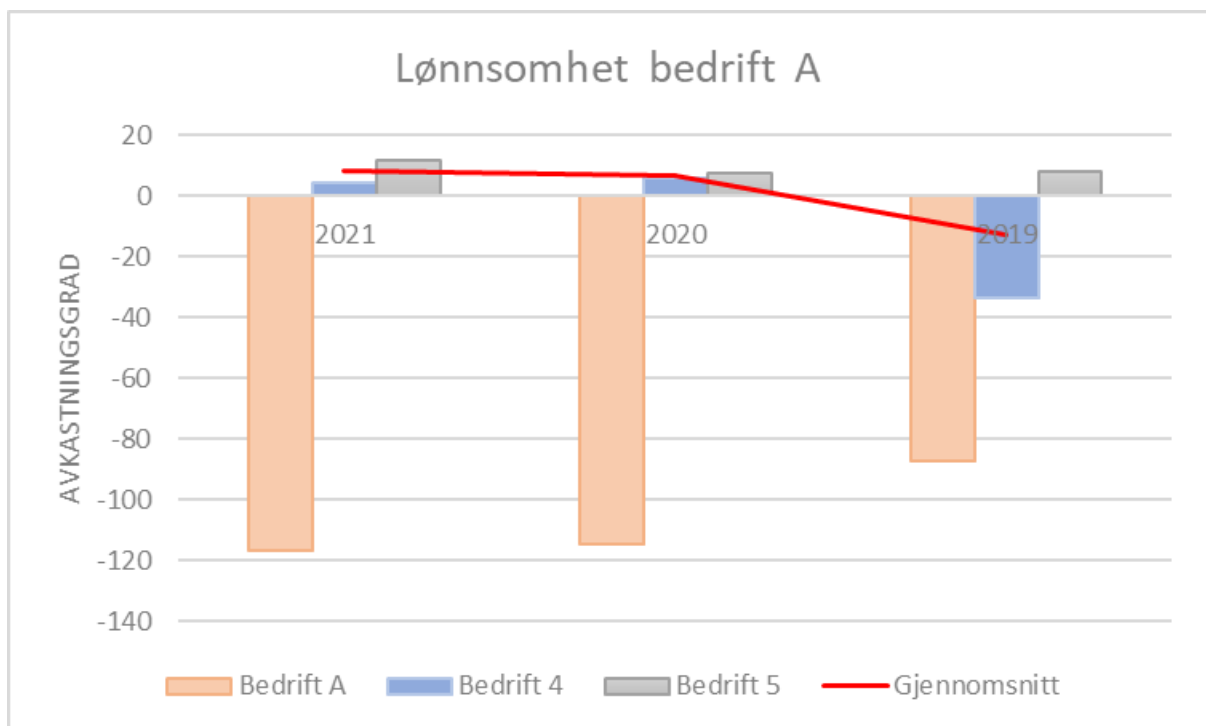
Total omsetning i markedet i hele tusen NOK	4 792 203	Bransje 1	Bedrift A		
Herfindahl-Hirschman Index (HHI)	2 795				
		2019	2020	2021	
Bedrift	Bedrifts-størrelse	Prosent av markedet	Prosent av markedet	Prosent av markedet	HHI
Bedrift 1	stor	32,21 %	▲ 35,35 %	▼ 34,57 %	1195,08
Bedrift 2	stor	27,05 %	▲ 28,92 %	▲ 30,63 %	938,20
Bedrift 3	stor	30,98 %	▼ 25,39 %	▼ 24,82 %	616,032
Bedrift 4	mellom	5,00 %	▲ 6,06 %	▼ 5,65 %	31,923
Bedrift 5	mellom	4,57 %	▼ 4,11 %	▼ 3,71 %	13,764
Bedrift A	små	0,19 %	▼ 0,17 %	▲ 0,62 %	0,384

Tabell 11 måler bedriftenes konkurranseevne ved bruk av HHI-modellen. Her ser vi at bransjen har en høy markedskonsentrasjon. Markedet er dominert av tre store bedrifter som til sammen kontrollerer omtrent 90% av markedsandelene. Med et HHI tall på 2795 vurderes dette som et svært konsentrert marked. I denne bransjen har mest sannsynlig de største selskapene høy styringsmakt, noe som medfører lav konkurranseevne hos andre små og mellomstore bedrifter. Videre ser vi på bedriftens avkastningsgrad i vurdering av lønnsomhet.



Figur 6: Bedrift A - Bransjegjennomsnitt 2021 for avkastningsgrad og driftsresultat

I figur 6 kommer det svært tydelig frem at bedriften ikke er lønnsom. Søylene viser avkastningsgrad og den røde linjen fremstiller driftsresultatet for 2021. Tabellen viser at bedriften hadde en TKR på -116,7 % og et negativt driftsresultat på minus 37 MNOK.



Figur 7: Lønnsomhet bedrift A. Målt som avkastningsgrad til bransjens tre små og mellomstore bedrifter

Dersom vi måler avkastningsgraden til bransjens tre små og mellomstore bedrifter de siste tre regnskapsårene, ser vi av figur 7 at bedrift A ligger langt under gjennomsnittet. Figuren fremstiller prestasjonene til bedrift A relativt til to mellomstore virksomheter i eget markedet. Her ser vi tydelig at bedrift A ikke evner å skape større økonomiske verdi enn konkurrentene. Ser vi den negative avkastningsgraden i sammenheng med konkurransesituasjonen angitt gjennom markedskonsentrasjonen, indikerer dette at bedrift A har en klar konkurranseulempe.

I neste del måler vi først konkurranseevnen til bedrift B og C, før vi beregner bedriftenes avkastningsgrad og vurderer konkurransefortrinn.

#### 4.3.4 Bedrift B og C – Konkurranseevne

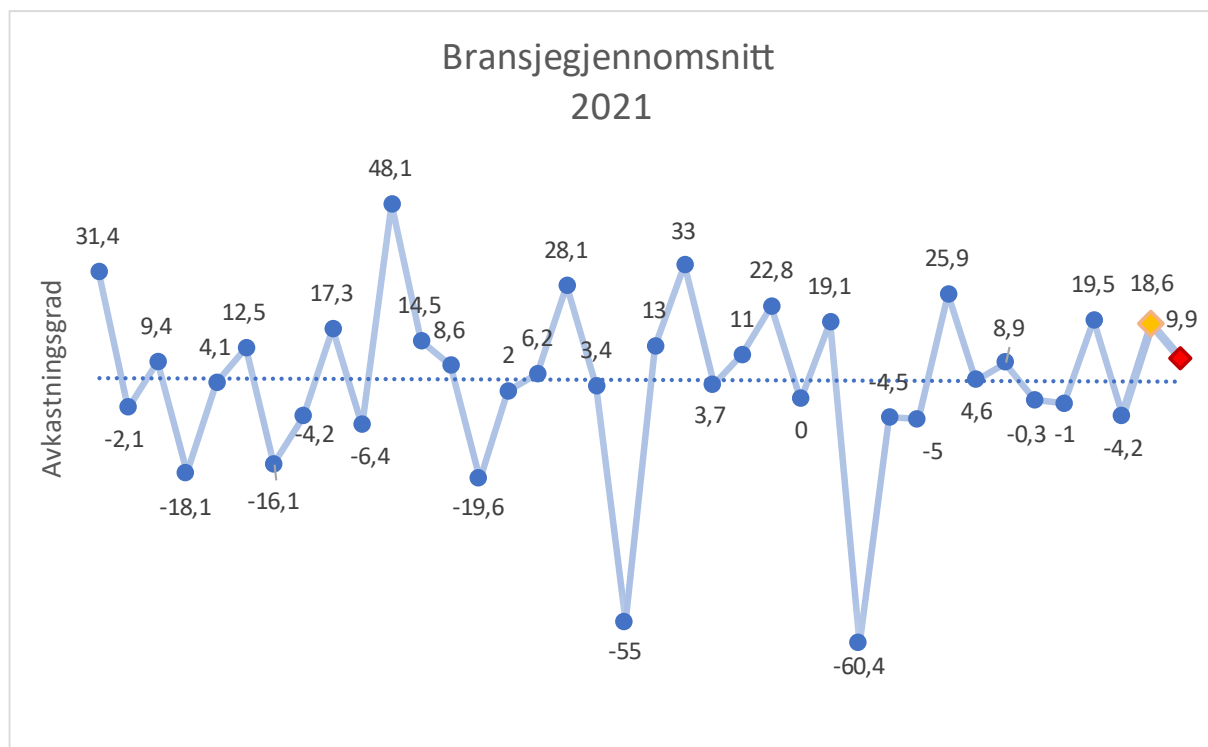
Tabell 12: Bedrift B og C konkurranseevne - Herfindahl-Hirschman Index (HHI)

Total omsetning i markedet i hele tusen NOK		8 706 928	Bransje 2		Bedrift B Bedrift C
Herfindahl-Hirschman Index (HHI)		4 304			
		2019	2020	2021	
Bedrift	Bedrifts- størrelse	Prosent av markedet	Prosent av markedet	Prosent av markedet	HHI
Bedrift 1	stor	63,67 %	▲ 64,30 %	▼ 63,36 %	4014,49
Bedrift 2	stor	14,58 %	▼ 14,02 %	▲ 15,45 %	238,70
Bedrift C	mellom	4,99 %	▼ 4,72 %	▼ 4,43 %	19,625
Bedrift 3	mellom	4,57 %	▼ 3,57 %	▲ 4,28 %	18,318
Bedrift 4	mellom	3,45 %	▼ 3,35 %	▼ 2,99 %	8,940
Bedrift 5	mellom	1,18 %	▲ 1,30 %	▼ 1,16 %	1,346
Bedrift 6	små	1,02 %	▲ 1,07 %	▼ 0,91 %	0,828
Bedrift 7	små	0,66 %	▲ 0,79 %	▲ 0,81 %	0,656
Bedrift 8	små	0,41 %	▲ 0,43 %	▲ 0,67 %	0,449
Bedrift 9	små	0,84 %	▼ 0,55 %	▲ 0,59 %	0,348
Bedrift 10	små	0,43 %	▲ 0,51 %	▼ 0,38 %	0,144
Bedrift 11	små	0,34 %	▲ 0,35 %	▼ 0,31 %	0,096
Bedrift 12	små	0,35 %	▼ 0,34 %	▼ 0,31 %	0,096
Bedrift 13	små	0,28 %	▲ 0,30 %	▲ 0,31 %	0,096
Bedrift 14	små	0,25 %	▼ 0,25 %	▲ 0,30 %	0,090
Bedrift B	små	0,17 %	▲ 0,25 %	▲ 0,28 %	0,078
Bedrift 15	små	0,29 %	▼ 0,23 %	▼ 0,23 %	0,053

Tabell 12 fremstiller markedskonsentrasjonen i bransjen til bedrift B og C. Denne bransjen er preget av et svært konsentrert marked. Markedskonsentrasjonen synliggjøres med en HHI på 4304, der 79% av markedet eies av de to største bedriftene. Dette peker mot et monopolistisk marked der de største bedriftene har en dominerende posisjon med stor innflytelse på markedet. Som vist i tabell 12 ser vi at bedrift C har størst markedsandel blant de små og mellomstore bedriftene. Markedsandelen tilsvarer 4,43% og har hatt en svak negativ utvikling de siste to årene. Til sammenligning eier bedrift B 0,28% av markedet, og er kategorisert som en liten

bedrift. Det vil si at omsetningen er på mellom 20 MNOK til 100MNOK. Tabellen viser et konsentrert marked der konkurransevnen er lav.

I neste figur (figur 8) sammenstiller vi avkastningsgraden til 38 av de største bedriftene for å måle hvordan bedrift B og C posisjonerer seg innenfor lønnsomhet relativt til bransjegjennomsnittet for regnskapsåret 2021.



Figur 8: Bransjegjennomsnitt 2021 målt med avkastningsgrad for bedrift B og C

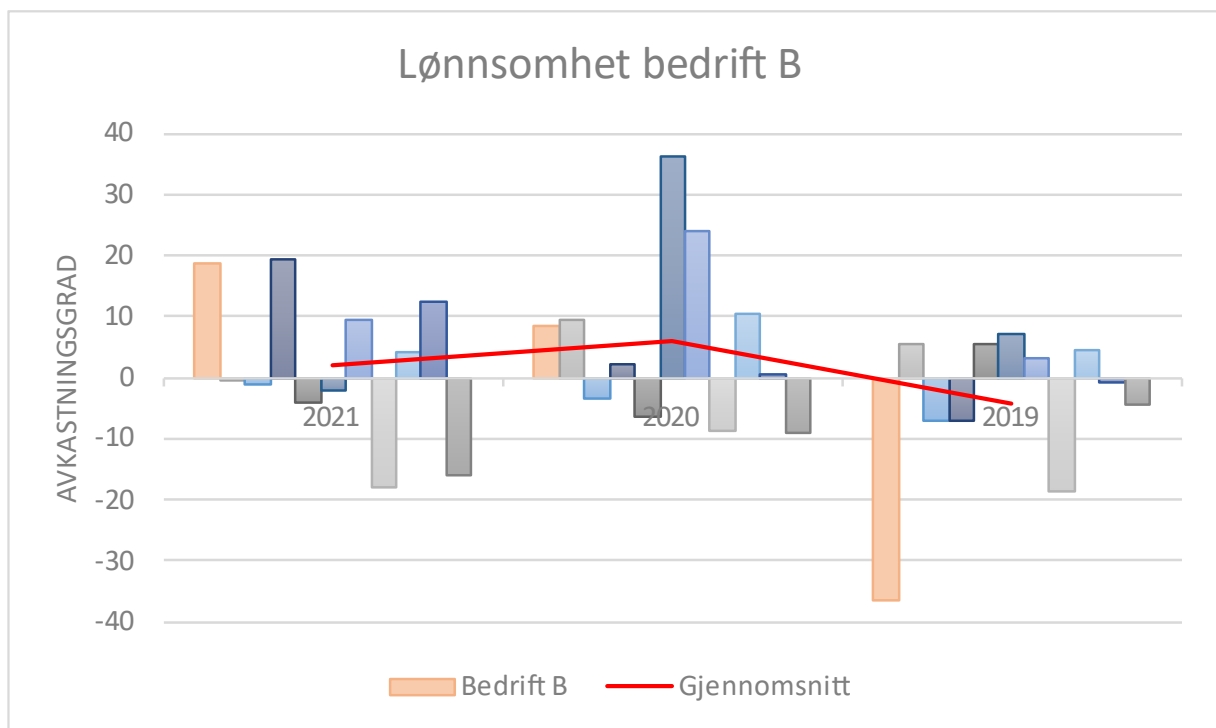
Figuren viser avkastningsgrad til bransjens 38 største bedrifter målt i årlig omsetning, herunder to store og 36 små og mellomstore bedrifter. Til høyre finner vi bedrift B med gul rombe-indikator, og bedrift C med en rød rombe-indikator. For 2021 er bransjegjennomsnittet 6,0%, markert med striplett linje i figuren. Bedrift B har en TKR på 18,6%, mens bedrift C ligger like over gjennomsnittet med en TKR på 9,9%. Høy total kapitalrentabilitet betyr at lønnsomheten er god. Dersom total kapitalrentabiliteten er lav, kan det indikere et lite resultat i forhold til investert kapital for å skape resultatet. Dette kan forankres i eksempelvis lave salgssinntekter eller høye driftskostnader.

Bedriften som har 31,4 i avkastningsgrad er størst innenfor markedet, og kan ikke kategoriseres som SMB. Bedriften med avkastningsgrad på 48,1% er på den andre siden en svært liten bedrift med et driftsresultat på under 4MNOK og omsetning på under 14MNOK. De to bedriftene med lavest avkastningsgrad (-55 og -60,4) kategoriseres som svært små bedrifter, og har en

omsetting på under 10MNOK, og driftsresultat på under 4MNOK. Totalkapitalrentabiliteten er det nøkkeltallet som måler bedriftens avkastningsgrad på all investert kapital, både gjennom egenkapital og gjeld. Derimot viser ikke grafen driftsresultat eller markedsandel, og vi må derfor sammenligne bransjegjennomsnitt med andre faktorer.

Videre sammenstiller vi TKR i en tidsperiode over tre år kategorisert innenfor bedriftsstørrelse. Samtidig må vi være klar over at statistiske analyser har sine begrensninger, og ulogiske eller påfallende regnskapstall bør forsøkes å begrunnes (Baksaas & Hansen, 2015). Med bakgrunn i lønnsomhet og markedskonsentrasjon mot bransjenormer vil vi kunne indikere om bedrift B og C har en økonomisk fordel, paritet eller ulempe sammenlignet med konkurrenter.

#### 4.3.5 Bedrift B - Lønnsomhet



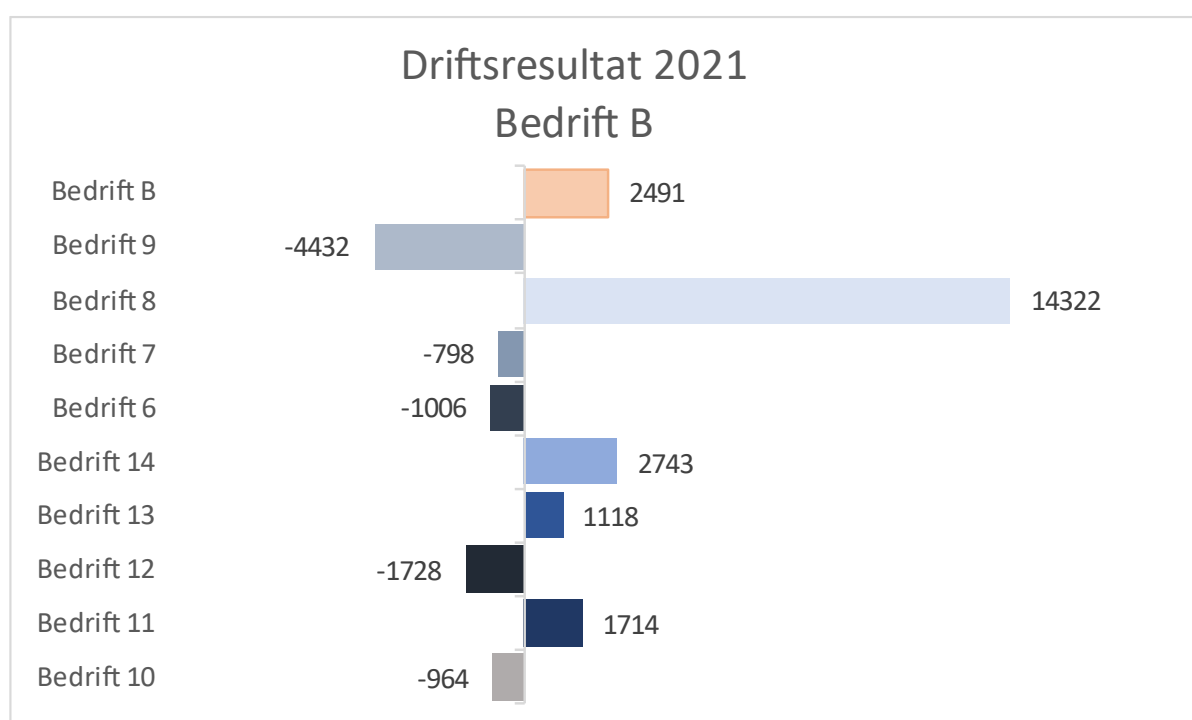
Figur 9: Lønnsomhet bedrift B. Sammenligning av små bedrifter

I figur 9 beregner vi prestasjonene til bedrift B innenfor lønnsomhet relativt til bransjegjennomsnittet for små bedrifter i perioden 2019 til 2021. Bedrift B viser en økning i totalkapitalrentabilitet, og måler 18,1 % i 2021. I dette regnskapsåret ser vi at gjennomsnittet hos små bedrifter er på 2 %. Vi ser at bedrift B har hatt en positiv lønnsomhetsutvikling de siste to årene.

Figuren under (figur 10) viser driftsresultatet til samme utvalg av små bedrifter. Vi leser av diagrammet at bedrift 8 har høyest driftsresultat på 14 322 MNOK. Samtidig har bedrift 8 en

TKR på 19,5%, altså kun 1,4% mer enn bedrift B. Dette viser at selv med store forskjeller i driftsresultat, kan vi lese av TKR at bedriftene er tilnærmet like lønnsomme i beregningen av resultat i forhold til gjennomsnittlig totalkapital.

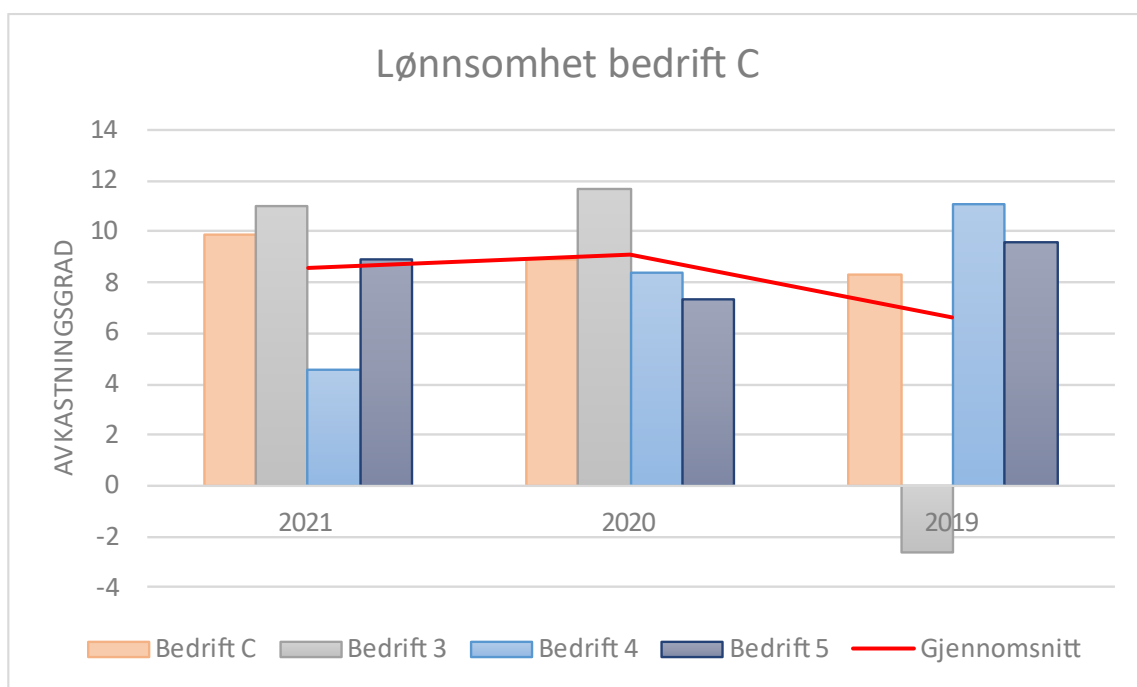
I analysen der lønnsomhet og markedskonsentrasjon sammenlignes mellom alle bedriftene i bransjen, viser funnene at bedrift B ikke innehar et fremtredende konkurransefortrinn. Samtidig har bedriften en god avkastningsgrad som tyder på at bedriften er lønnsom. Analysen viser god evne til å sette seg i en fordelaktig posisjon når det gjelder å skape økonomiske fordeler overfor andre små bedrifter i konkurransemarkedet. Vi kan derfor argumentere for at bedriften har et konkurransefortrinn relativt til bransjens små virksomheter.



Figur 10: Figur 10 Driftsresultat bedrift B. Sammenligning av små virksomheter

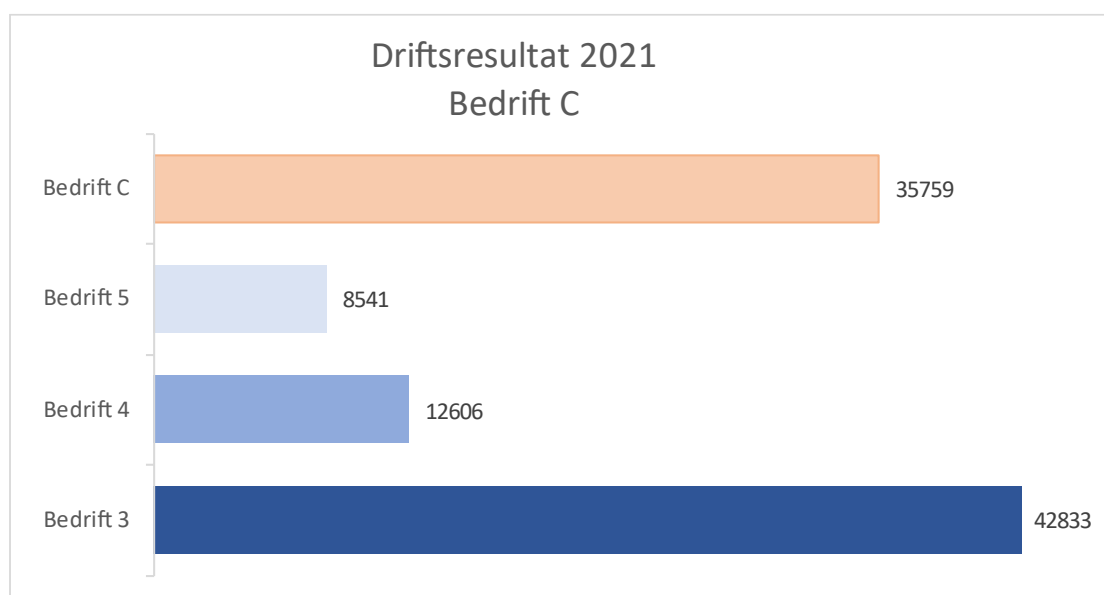


### 4.3.6 Bedrift C - Lønnsomhet



Figur 11: Lønnsomhet bedrift C. Sammenligning av mellomstore virksomheter

Figur 11 sammenligner bedrift C med de tre andre mellomstore bedriftene fra 2019 til 2021. Totalkapitalrentabiliteten viser en avkastning rett over gjennomsnittet. Bedrift C har høyest omsetning blant de fire mellomstore bedriftene. Hvis vi derimot ser på inntekter minus kostnader, ser vi av figur 12 at bedrift 3 har et høyere driftsresultat enn bedrift C. Dette samsvarer med at bedrift 3 har høyere avkastningsgrad enn bedrift C, uten at vi går nærmere inn på årsaker bak regnskapstallene.



Figur 12: Driftsresultat bedrift C. Sammenligning av mellomstore virksomheter

Vi ser fra driftsresultat og avkastningsgrad at bedrift C er i en lønnsom bransje, men regnskapstallene angir ikke tydelige konkurransefortrinn. Den kan vise til å være lønnsom, og skaper større økonomiske verdier enn bransjegjennomsnittet. Derimot ligger bedrift C marginalt over gjennomsnittet i TKR, med en svak negativ utvikling de siste tre regnskapsårene. Sammenlignet med bransjens mellomstore bedrifter peker dette mot konkurranseparitet.

### 4.3.7 Oppsummering konkurransefortrinn

Tabell 13: Oppsummering av undersøkelsesenhetenes konkurranseevne

Konkurranseevne	
Bedrift A	Konkurranseulempe
Bedrift B	Konkurransefortrinn
Bedrift C	Konkurranseparitet

Tabell 13 fremstiller bedriftenes konkurranseevne. Analysen viser høy markedskonsentrasjon i begge bransjer, der markedsandelen er lav for små og mellomstore bedrifter. Bedrift A har de siste tre årene hatt et negativt resultat uten avkastning. Analysen viser at de står i en konkurranseulempe de må ut av for å overleve. Bedrift B har en lav markedsandel. Tabell 12 viser at blant markedets elleve sammenliknbare virksomheter, har kun én konkurrent færre markedandeler. Likevel har bedriften hatt en positiv lønnsomhetsvekst de siste tre årene, med nest høyest avkastningsgrad i 2021 sammenlignet med bransjens små bedrifter. Dette indikerer et konkurransefortrinn der bedrift B evner å skape større økonomiske verdier enn gjennomsnittet av små og mellomstore bedrifter.

Bedrift C står i et mellomsjikt hvor de konkurrerer med de største virksomhetene i bransjen og samtidig må forholde seg til små og mellomstore aktører. Her ser vi av figur 11 og 12 at bedrift 3 har høyere avkastning og driftsresultat til tross for tilsvarende markedsandel. Analysen peker mot at bedrift C har en tilnærmet konkurranseparitet. Dette underbygges med en avkastningsgrad som har hatt en svak negativ utvikling de siste tre årene. På den andre siden ligger avkastningsgraden rett over bransjegjennomsnittet. Vi kan derfor argumentere for at bedriften viser evne til å skape større økonomiske verdier enn konkurrentene sammenlignet med gjennomsnittet av små og mellomstore bedrifter. Derimot er denne marginen så liten at den totale vurderingen tilsier en konkurranseparitet.

## 4.4 Oppsummering av funn og analyse

Tabell 14: Analysens resultater om undersøkelsesenheterens strategiutvikling og konkurranseevne

Strategiutvikling og konkurranseevne			
Undersøkelsesenhet	FS 1: Strategiutvikling	FS 2: Forankrer strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser	FS 3: Konkurranseevne
Bedrift A	Tilsiktet	Ja	Konkurranseulempe
Bedrift B	Fremvoksende	Nei	Konkurransefortrinn
Bedrift C	Tilsiktet	Delvis	Konkurranseparitet

Tabell 14 sammenstiller studiens funn. Her ser vi at bedrift A praktiserer en tilsiktet strategiutvikling. Den forankrer strategiske valg i overordnede mål og analyser. Virksomheten praktiserer en strategiutvikling som inneholder de fleste hovedkomponentene assosiert med strategisk planlegging. Den finansielle analysen viser at bedrift A har en konkurranseulempe. Her er det derimot verdt å merke seg at bedriften nylig gjennomførte en grundig strategiprosess. Denne dannet utgangspunktet for å beskrive virksomhetens tilnærming til strategiutvikling. Samtidig anvender studien historisk data for å beskrive bedriftens finansielle yteevne. Det vil med andre ord ikke være mulig å etablere et kausalt forhold mellom strategiutvikling og økonomiske prestasjoner. Dette er heller ikke studiens ambisjon.

Bedrift B utvikler strategi fremvoksende. Den forankrer ikke strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger eller analyser. Den har en klar differensieringsstrategi som bygges gjennom merkevareidentitet og kvalitet. Bedrift B er den eneste som oppgir at den har klart identifiserte konkurransefortrinn. Den finansielle analysen viser at virksomheten har et konkurransefortrinn.

Bedrift C utvikler strategi tilsiktet. Den forankrer delvis strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser. Bedriften oppgir at den i dag ikke har en klar kostnadsleder- eller differensieringsstrategi. Virksomheten har et sterkt fokus på å kunne respondere raskt på markedsendringer, og har derfor en kort strategisk horisont. Den finansielle analysen viser at bedrift C står i en situasjon med konkurranseparitet.

## 5 Drøfting

Denne studien har undersøkt hvordan tre små og mellomstore norske bedrifter gjennomfører strategiutvikling for å oppnå konkurransefortrinn. Dette er gjort gjennom tre operasjonaliserte forskningsspørsmål:

1. Utvikles strategi i casebedriftene tilsiktet eller fremvoksende?
2. Forankrer casebedriftene strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser?
3. Har casebedriftene oppnådd konkurransefortrinn?

Videre drøfter vi studiens funn i relasjon til tidligere forskning. Denne er strukturert med bakgrunn i forskningsspørsmålene.

### 5.1 Tilsiktet eller fremvoksende strategiutvikling

Undersøkelsen viser at to av tre bedrifter praktiserer tilsiktet strategiutvikling. Her anvendes komponenter assosiert med strategisk planlegging. Alle bedriftene formulerer strategidokumenter.

Dette står i kontrast til tidligere forskning, hvor det i stor grad konkluderes med at små og mellomstore bedrifter i liten grad gjennomfører tilsiktede strategiutviklingsprosesser (Pearce & Robinson, 1984; O'Regan & Ghobadian, 2002; Wang et al., 2007; Mazzarol et al., 2009). Studiens funn viser også at alle undersøkelsesenheterne tillegger tilsiktet strategiutvikling verdi. Dette gjelder også bedrift B, som i dag praktiserer en fremvoksende strategiutvikling.

Selv om bedriftene tillegger tilsiktet strategiutvikling betydning og prioriterer tid til strategiprosesser, kommuniserer samtlige at den strategiske horisonten er kort. Alle undersøkelsesenheterne understreker at markedsendringer skjer raskt og kan være vanskelig å forutsi. Slik kan det fremstå som et paradoks at de investerer ressurser i strategiske prosesser når de likevel forventer endringer som gjør beslutningsgrunnlaget irrelevant. I praksis understreker denne argumentasjonen Mintzbergs (1990;1994) kritikk mot strategiprosessers evne til å forutsi fremtiden i turbulente markedssituasjoner. Studien finner ikke empiri som understøtter Ansoffs (1991) påstander om at planlegging og scenarioutvikling stiller bedrifter bedre i stand til å håndtere uventede situasjoner som avviker fra egne prediksjoner.

Selv om undersøkelsesenheterne opererer med kort strategisk horisont og anerkjenner at de i begrenset grad evner å identifisere sentrale endringer før de inntreffer, forklarer de at

strategiutviklingen likevel gir verdi. Vi ser også at medarbeidere inkluderes i strategiprosessene i alle bedriftene. Ser vi disse forholdene i sammenheng, tyder dette på at virksomhetene har en klar prosessorientering til strategiutvikling. I praksis betyr dette at prosessen i seg selv har nytteverdi, ofte forklart gjennom økt forpliktelse og situasjonsforståelse som forenkler beslutningstaking når forussetningene endrer seg (Lyles et al., 1993; O'Regan & Ghobadian, 2002).

Selv om mye tyder på at gjennomføringen av en strategiprosess i seg selv har verdi, formulerer alle bedriftene skriftlige strategi- og forretningsplaner. Dette indikerer at de også innretter strategiutviklingen på en utfallsorientert måte som produserer resultater og øker formaliteten (Andersen, 2002; Mazzarol et al., 2009). Tidligere studier har betraktet skriftlige strategidokumenter som et verktøy små og mellomstore bedrifter kan anvende for å oppnå legitimitet i kommunikasjon med omgivelsene, eksempelvis investorer og finansielle institusjoner (Aldrich & Fiol, 1994; Castrogiovanni, 1996; Brinckmann et al., 2010). Denne studien finner derimot at bedriftene anvender skriftlige strategidokumenter primært som et redskap brukt til internkommunikasjon for å øke den strategiske bevisstheten i organisasjonen.

Barney og Hesterley (2019) argumenterer for at en tilsiktet strategiutviklingsprosess kan bidra til å utvikle konkurransefortrinn. Denne studien har operasjonalisert tilsiktet utvikling gjennom strategisk planlegging. Her har vi inkludert både Porters (1980;2008) posisjonelle teorier relativt til bransjestruktur og Barneys (1991) ressursbaserte perspektiver som opphav til konkurransefortrinn. Studien finner likevel at bedriften med fremvoksende strategiutvikling er den eneste som oppgir at den har klart identifiserte konkurransefortrinn. I praksis betyr dette at virksomheten har utviklet disse uten å gjennomføre en tilsiktet strategiutviklingsprosess.

Dette kan sees i sammenheng med tidligere funn hvor strategiutvikling i små og mellomstore bedrifter pågår sporadisk og med lav grad av formalitet (Wang, et al., 2007; Mazzarol et al., 2009). Dette betyr derimot ikke at virksomhetene ikke tenker strategisk (Gibson & Cassar, 2005). Studiens funn viser på denne måten at bedrifter selv kan forklare at de har konkurransefortrinn uten å ha gjennomført omfattende strategiske prosesser. I dette tilfellet anvender undersøkelsesenheten det ressursbaserte perspektivet når den forklarer opphavet til egen konkurransefordel.

## 5.2 Strategiske valg

Undersøkelsen viser at to av tre bedrifter forankrer strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser. Disse virksomhetene har derimot ulik tilnærming til systematikk. Studien viser også at små og mellomstore bedrifter ofte opplever endringer som krever vilje og evne til strategisk tilpasning.

Ifølge Barney (2019) skal overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser av eksterne omgivelser og interne kapabiliteter gi tilstrekkelig informasjonsgrunnlag til å beslutte strategiske handlemåter. Undersøkelsen viser at bedrift A fatter strategiske valg med bakgrunn i denne metodiske tilnærmingen. Strategiutviklingen sammenfaller i stor grad med planleggingsskolens sekvensielle logikk der forarbeid danner grunnlag for beslutninger. Bedrift A og C kan vise til en sammenheng mellom mål, analyser og strategiske valg (O'Regan & Ghobadian, 2004; Wang et al., 2007). Samtidig understreker begge bedriftene risikoen av å ta langsiktige beslutninger i et dynamisk miljø under stadig endring. Dette samsvarer med Mintzbergs (1994;1999) kritikk av strategisk planlegging som et egnet verktøy i turbulente bransjer.

Videre viser undersøkelsen at selv om bedrift C fatter strategiske valg delvis basert på konkrete målsettinger og analyser, indikerer bedriftens planleggingshorisont og strategiutvikling at de ikke har tilsvarende forankring i sekvensielt strategiutviklingsarbeid sammenlignet med den normative skolen (Mintzberg, 1990; Roos et al., 2021). Bedrift C tar beslutninger basert på målsettinger og analyser knyttet til produksjonskapasitet, differensieringsstrategier og vurderinger av makroøkonomiske forhold.

I motsetning til bedrift A og C tar bedrift B strategiske beslutninger basert på egen persepsjon av markedssituasjonen. Den anvender strategiske lærdommer aktivt og har på denne måten en inkrementalistisk tilnærming. Dette innebærer at den ikke anvender systematiske analyser som del av strategiutviklingen. Ifølge normative strategiteorier er analyser derimot et nødvendig verktøy for å utvikle virksomheten mot fremtiden (Ansoff, 1991; Mintzberg & Lampel, 1999). Motstridende til dette viser funnene at bedrift B er undersøkelsesenheten med best lønnsomhetsutvikling i årene 2019 til 2021 relativt til bedriftsstørrelse. Dette til tross for at bedriften har en fremvoksende tilnærming der strategiske valg mangler tydelig forankring i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyse.

Et sentralt argument for å vektlegge analyser i strategiutviklingen, kan knyttes til Porters påstand om at en ideell posisjonering relativ til bransjens konkurransekrefter vil øke lønnsomheten (Roos et al., 2021). I denne undersøkelsen har vi målt bransjens markedskonsentrasjon for å vurdere virksomhetenes konkurranseevne. Funnene viser at alle undersøkelsesenheter opererer i et konsentrert marked. Bransjen til bedrift B og C kjennetegnes av mange små og mellomstore bedrifter med lave markedsandeler. Her ser vi at virksomhetenes sum av de totale markedsandelene angir et strategisk handlingsrom. Dette kommer til syne gjennom tydelig produkt differensiering eller kostnadslederskap. Dette samsvarer med Porters (1980;2008) om at foretak kan posisjonere seg fordelaktig relativt til konkurrentene ved å fatte strategiske valg innenfor kostnadslederskap eller differensiering.

Undersøkelsen viser at bedrift C kombinerer strategier innenfor differensiering og konstanslederskap. Dette for å produsere kvalitetsprodukter som treffer kundens behov, samtidig som at prissetting ikke kan bli for høyt. Dette skiller seg fra bedrift B som har valg en klar differensieringsstrategi med satsing på merkevareidentitet og kvalitet.

Selv om undersøkelsen viser at bedrift A forankrer strategiske valg i mål og analyse, har bedriften en innovasjonsstrategi der de har funnet et blue ocean. Den søker å utnytte muligheter innenfor produkt distribuering. Teknologi har åpnet for kostnadsreduksjon og annen tilnærming til produktproduksjon. Selv om bedrift A har en annen forretningsmodell enn markedets øvrige aktører, bærer bransjen likevel preg av klare monopolistiske trekk. Dette gjør det krevende å tilegne seg markedsandeler fra store, anerkjente virksomheter, til tross for den innovative strategitilnærmingen.

Undersøkelsen viser at bedriftene integrerer ansatte i arbeidet med strategiutvikling. Strategiske valg i en tilsiktet strategiutvikling skal skape felles retning og enhetlig utførelse i alle ledd av organisasjonen (Andersen, 2000). Samtidig fremhever alle bedriftene betydningen av å være læringsorientert og ha strategisk endringsvillighet. Dette sammenfaller med Mintzbergs (1990,1994,1999) argumentasjon om inkrementalistisk strategiutvikling der organisatorisk læring skal sikre kvalitet og fleksibilitet.

Selv om bedriftene fatter bevisste strategiske valg, viser undersøkelsen at virksomhetene verdsetter en læringsorientert og fleksibel tilnærming som muliggjør fortløpende endringer. Dette sammenfaller med Mintzbergs (1994) kritikk av sekvensielle prosesser hvor analysevaliditet i stor grad betinger resultatet. Her poengterer bedriftene at det er krevende å

forutsi markedsendringer selv om disse inntreffer relativt hyppig. Her er et sentralt poeng at endringene også kan utløse muligheter. Slik ser vi at Mintzbergs (1999;2009) deskriptive teorier om fremvoksende strategier åpner for økt fleksibilitet når markedsituasjonen endrer karakter (Mintzberg et al., 2009). I praksis betyr dette at strategiske valg som forankres i overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser raskt kan bli irrelevante. SMB må derfor ha betydelig vilje og evne til å gjøre strategiske endringer når forutsetningene forandrer seg.

### **5.3 Utvikles strategier for å oppnå konkurransefortrinn?**

Studien finner ikke grunnlag for å hevde at tilsiktet strategiutvikling gir konkurransefortrinn. Empirisk ser vi at virksomheten med fremvoksende strategiutvikling er den eneste som har konkurransefordeler relativt til konkurrentene. Gjennom en sterk differensieringsstrategi er dette bedriften som har den tydeligste strategiske posisjoneringen blant undersøkelsesenheter. Dette er også den eneste virksomheten som formidler at den selv har identifisert egne konkurransefortrinn. Disse forklares gjennom interne kapabiliteter i tråd med det ressursbaserte strategiperspektivet. Konkurransefordelen kan på denne måten betraktes gjennom både Porters (1980;2008) teorier om konkurransekraft og Barneys (1991) ideer om interne kapabiliteter som opphav til økt finansielle ytelse. Vi kan derimot ikke forklare bedriftens forsterkede konkurranseevne gjennom en prosess knyttet til utvikling av overordnede mål, målsettinger og analyser som bakgrunn for strategiske valg.

Samtidig viser studien at alle undersøkelsesenheter stiller seg tvilende til logikken om at tilsiktet strategiutvikling gir økt konkurransekraft. Dette er i seg selv et interessant funn, nettopp fordi det stiller spørsmålsteget ved hvorfor de i utgangspunktet gjennomfører strategiske prosesser forankret i strategisk planlegging.

Dersom vi ser dette i sammenheng med studiens finansielle analyse, peker mye på at undersøkelsesenheter utvikler strategi for å overleve heller enn å oppnå overlegen økonomisk ytelse relativt til konkurrentene. I praksis betyr dette at virksomhetene følger en logikk hvor markedsendringer *utløser* strategiske prosesser. Hensikten til de strategiske prosessene blir derfor å finne løsninger på identifiserte problemer. Til tross for at denne strategiske problemløsningen anvender komponenter assosiert med strategisk planlegging og tilsiktet strategiutvikling, kan vi si at den underliggende dynamikken først og fremst beskriver en fremvoksende tilnærming hos alle undersøkelsesenheter.



Denne undersøkelsen finner ingen funn som forklarer strategiutvikling som grunnlag for å oppnå et konkurransefortrinn. Metodikken nyttes primært for å finne pragmatiske løsninger på vekst og overlevelse.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan små og mellomstore norske bedrifter utvikler strategi for å oppnå konkurransefortrinn. Studien er innrettet som en komparativ casestudie med tre undersøkelsesenheter. Datagrunnlaget ble innsamlet gjennom semistrukturerte intervju og finansiell registerdata. Dette ble deretter analysert med bakgrunn i tre forskningsspørsmål. Den finansielle registerdataen ble anvendt i lønnsomhetsanalyser og beregning av markedskonsentrasjon gjennom Herfindahl-Hirschman-indeksen. Her analyserte vi undersøkelsesenhetenes utvikling i omsetning relativt til markedets totalandel.

I motsetning til tidligere forskning på strategiutvikling i SMB, finner studien at undersøkelsesenhetene tillegger strategiutvikling stor nytteverdi (Pearce & Robinson, 1984; Wang, 2007; Mazzarol et al, 2009). Alle bedriftene utvikler forretningsplaner og strategidokumenter. Årsaken tilskrives primært behovet for internkommunikasjon. Sett i sammenheng med bedriftsstørrelsen og tilgjengelige ressurser til å utføre parallelle operasjonelle gjøremål, setter alle undersøkelsesenhetene av betydelige ressurser til strategiutvikling.

Studien viser at to av tre undersøkelsesenheter praktiserer en tilsiktet strategiutvikling forankret i formulering av overordnede mål, nedbrutte målsettinger og analyser som grunnlag for strategiske valg. Dette samsvarer med hovedkomponentene i strategisk planlegging. Studiens minste bedrift utvikler strategi fremvoksende. Her vektlegges handlefrihet til å gripe markedsmuligheter samtidig som den bevare ressurser til å møte markedsendringer.

Undersøkelsen finner at alle bedriftene opererer med en kort strategisk horisont. Samtidig viser studien at markedsendringer utløser strategiutviklingsprosesser. Selv om to av bedriftene planlegger strategisk og har en tilsiktet strategiutviklingstilnærming, tyder derfor mye på at den underliggende dynamikken først og fremst er fremvoksende.

Avslutningsvis finner studien ingen sammenheng mellom tilsiktet strategiutvikling og konkurransefortrinn. I møte med endringer, gjennomfører bedriftene nye strategiutviklingsprosesser. Likevel stiller alle undersøkelsesenhetene seg tvilende til logikken om at tilsiktet strategiutvikling gir økt konkurransekraft. Dette er i seg selv et interessant funn, nettopp fordi det stiller spørsmålstegn til hvorfor de i utgangspunktet gjennomfører strategiske prosesser. Ser vi dette i sammenheng med deres økonomiske prestasjoner, tyder mye på at

strategi hovedsakelig utvikles for å forebygge konkurranseulempen – ikke for å skape konkurransefortrinn.

## **6.1 Studiens begrensninger**

Studien er innrettet som en komparativ casestudie av tre undersøkelsesenheter. Den bidrar på denne måten til ytterligere teoriutvikling om strategiutvikling i SMB. Den gir derimot ikke grunnlag for generalisering utover de tre anvendte undersøkelsesenheterne.

Sammenhengen mellom strategiutvikling og finansiell ytelse er en kompleks relasjon. Gitt antall undersøkelsesenheter, har studien ikke analysert statistisk samvariasjon mellom variabler. Den har på samme måte ikke forsøkt å etablere kausale sammenhenger. Selv om det kvalitative datagrunnlaget ble analysert relativt til en historisk regnskapsperiode over tre år, har ikke studien en longitudinell innretning.

## **6.2 Videre forskning**

Små og mellomstore bedrifter har stor betydning for norsk økonomi, sysselsetting og distriktpolitikk. Til tross for at mange av disse preges av svak økonomi og stor konkurssansynlighet, finnes det begrenset med forskning rettet mot prestasjonsutviklende forhold i disse virksomhetene. Denne studien representerer på denne måten et tilskudd til fagfeltet.

Ser vi behovet for videre i forskning i sammenheng med denne studiens begrensninger, vil det være naturlig å innrette fremtidige studier kvantitativt. Her kan en mulig tilnærming være å måle forholdet mellom strategiutvikling og finansiell prestasjon. Med forankring i et stort datagrunnlag som tilrettelegger for statistisk generalisering, vil dette kunne tilføre et bredere kunnskapsgrunnlag om hva som kjennetegner strategiutvikling i SMB og samtidig antyde hvilke effekter virksomhetene oppnår.

Normativ strategiteori understreker sammenhengen mellom strategi og konkurransefortrinn. Denne studien viser gjennom et begrenset antall undersøkelsesenheter at Porters generiske strategier kan være opphav til konkurransefortrinn i SMB. Dette kan være et særlig interessant utgangspunkt for en kvantitativ studie med større datagrunnlag og fokus på statistisk generalisering. En slik innretning vil trolig også kunne ha stor praktisk nytteverdi.

## 7 Referanseliste

- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long range planning*, 33(2), 184-200.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic management journal*, 3(3), 197-211.
- Baksaas, K. M., & Hansen, Ø. (2015). *Finansregnskap med analyse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, pp. 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Harlow: Pearson Education Limited .
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta - analytic review. *Journal of management studies*, 28(4), 353-374.
- Boyd, B. K., & Reuning - Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic management journal*, 19(2), 181-192.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hulbert, J. M. (1994). Strategic planning and financial performance: more evidence. *Journal of management studies*, 31(1), 105-110.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822..

- Clausewitz, C. v. (1989). *On War*. New Jersey: Princeton University Press.
- Departementene. (2019). *Småbedriftslivet - strategi for små og mellomstore bedrifter*. Oslo: Departementene. Retrieved from [regjeringen.no](http://regjeringen.no)
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management decision*, 44(1), 9-30.
- Finans Norge. (2022, 08 20). *finansnorge.no*. Retrieved from <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2020/korona/lanegarantiordningen/sporsmal-og-svar-om-lanegarantiordningen/bedrifter/hvilke-bedrifter-anses-som-sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Fréry, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan management review*, 48(1), 71.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. *Small Business Economics*, 25(3), 207-222.
- G Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.
- Hayes, A. (2022, juni 28). *Investopedia*. Retrieved from [Investopedia.com](https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp): <https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>
- Hoff, K. G. (2021). *Strategisk økonomistyring* (3 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of management learning & education*, 3(3), 258-273.
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1997). Strategic planning—financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic management journal*, 18(8), 635-652.

- Høiback, H., & Ydstebø, P. (2012). *Krigens vitenskap - en innføring i militærteori*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy - text and cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Langli, J. C. (2012). *Årsregnskapet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290.
- Lien, L. B. (2014). Strategiske beslutninger - Kapittel 16. In M. Supphellen, H. Thorbjørnsen, & S. V. Troye, *Markedsføring - verdibasert forventningsledelse* (pp. 351-368). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lyles, M. A., Baird, I. S., Burdeane Orris, J., & Kuratko, D. F. (1993). Formalized planning in small businesses: Increasing strategic choices. *Journal of small business management*, 31, 38-38.
- Majama, N. S., & Magang, T. I. (2017). Strategic planning in small and medium enterprises (SMEs): A case study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74-103.
- Matthews, C. H., & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34.
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 320-345.
- McDonald, M. (1996). Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 4-27.

- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*, 37(6), 1649-1665.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your complete Guide Through the Wilds of Strategic Management* (2 ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- NHO. (2022, 08 14). *Næringslivets hovedorganisasjon*. Retrieved from NHO.no: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Ohmae, K. (1983). *In the Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguin.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Re-visiting the strategy-performance question: an empirical analysis. *International Journal of Management and Decision Making*, 5(2-3), 144-170.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management decision*. pp. 663-671.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal Strategic Planning - The Key to Effective Business Process Management? *Business Process Management Journal*, pp. 416-429.
- Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of management Review*, 9(1), 128-137.

- Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson Jr, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management review*, 12(4), 658-675.
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. *Journal of small business management*, 39(3), 201-208.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Regnskapsnorge. (2022, 08 14). 4.4.2019 EØS-tillegget til Den europeiske unions tidende Nr. 28/1133. Retrieved from regnskapsnorge.no:  
<https://www.regnskapnorge.no/contentassets/a48c0fbb07384e29870a46aeb199f54e/smb-definisjon---vedlegg-1-til-eus-gruppeunntaksforordning.pdf>
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California management review*, 43(2), 139-160.
- Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (2021). *Strategi - en innføring* (7 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108.
- Sollid, H. (2021). Finansregnskapet og Regnskapsanalyse. *Forkurs BED 3071 Del 1*. UIT. Retrieved from Forkurs: BED 3071 Del 1.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management decision*, pp. 858-861.
- Unni, V. K. (1984). An analysis of entrepreneurial planning. *Managerial Planning*, 33(1), 51-54.
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation, pp. 1-16.



Williams Jr, R. I., Manley, S. C., Aaron, J. R., & Daniel, F. (2018). The relationship between a comprehensive strategic approach and small business performance. *Journal of Small Business Strategy*, 28(2), 33-48.

Woods, A., & Joyce, P. (2003). Owner-managers and the practice of strategic management. *International Small Business Journal*, 21(2), 181-195.

# Vedlegg 1 Intervjuguide

Deltakere:

- Intervjuer: Cecilie og Thomas
- Respondent: Daglig leder i bedriften som undersøkes

## Problemstilling, forskningsspørsmål og delspørsmål

Problemstilling operasjonalisert gjennom tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er brutt ned til delspørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål til gjennomføring av intervjuet.

**Problemstilling:** Hvordan utvikles strategier i små og mellomstore bedrifter for å oppnå konkurransefortrinn?

<p><b>Innledende presentasjon</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Forskingsspørsmål 1:</b> Utvikles strategi i casebedriftene tilsiktet eller fremvoksende?</li><li><b>Forskingsspørsmål 2:</b> Forankrer casebedriftene strategiske valg i overordnede mål, nedbrutte målsetninger og analyser?</li><li><b>Forskingsspørsmål 3:</b> Har casebedriftene oppnådd et konkurransefortrinn?</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentasjonsrunde av deltakerne og hensikten med studien</li><li>- Presentasjon av problemstilling</li><li>- Gjennomgang av informasjonsskrivet. Herunder anonymisering og respondentens rettigheter</li><li>- Innhente skriftlig samtykkeerklæring</li><li>- Forklare struktur og oppbygging av intervjuet</li></ul>
<p><b>Spørsmål 1a:</b> Hvordan vil du beskrive din bedrifts strategiutvikling i forhold til definisjonen på tilsiktet og fremvoksende strategiutvikling?</p>	<p><b>Bakgrunn</b></p> <p>Sett fra to ytterpunkter kan strategiutviklingen i en bedrift gjennomføres som enten fremvoksende eller tilsiktet. Dersom den gjennomføres tilsiktet, vil bedrifter vektlegge at analyser legger grunnlaget for strategiutviklingen. Slik blir det en logisk sammenheng mellom analyser og handlemåter.</p> <p>Dersom strategiutviklingen gjennomføres fremvoksende, vil fortløpende læring og tilpasning være viktigere enn analyser. Hvis bedriften i ettertid ser tilbake på de strategiske valgene som er gjort, vil disse kunne danne et</p>

	<p>mønster som viser hvordan den realiserte strategien har blitt til.</p> <p><b>Alternative oppfølgingsspørsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere skriftlige dokument som forankrer de strategiske valgene i strategiutviklingen?</li> <li>• Hvorfor /hvorfor ikke formulerer dere skriftlige dokument eller planer?</li> <li>• Er det noen konkrete årsaker som gjør at den ene eller andre tilnærmingen praktiseres i din bedrift?</li> </ul>
<p><b>Spørsmål 1b:</b> Har dere utviklet et overordnet mål for bedriften med nedbrutte, målbare målsettinger?</p>	<p><b>Alternative oppfølgingsspørsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ul>
<p><b>Spørsmål 1c:</b> Gjennomfører dere analyser av eksterne omgivelser?</p>	<p><b>Bakgrunn</b></p> <p>Med omgivelser mener vi for eksempel kunder, leverandører, konkurrenter, mulige inntrengere eller substitutter i din bedrifts marked.</p> <p><b>Alternative oppfølgingsspørsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjennomfører dere analyser av disse forholdene?</li> <li>- Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>- Er det andre forhold i bedriftens omgivelser dere mener er mer vesentlige?</li> <li>- Bruker dere noen spesielle analyseteknikker eller programvare? Har dere utviklet en overordnet visjon for bedriften med nedbrutte, målbare målsettinger?</li> <li>- Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ul>
<p><b>Spørsmål 1d:</b> Gjennomfører dere analyser av interne kapabiliteter?</p>	<p><b>Bakgrunn</b></p> <p>Med interne kapasiteter mener vi eksempelvis menneskelige, organisatoriske, relasjonelle og økonomiske faktorer i bedriften som kan skape fortrinn relativt til konkurrenter.</p> <p><b>Alternative oppfølgingsspørsmål</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjennomfører dere analyser av interne forhold som ledd i utviklingen av konkurransefortrinn?</li> <li>- Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>- Er det andre forhold ved bedriftens kapasiteter dere mener er mer vesentlige?</li> <li>- Bruker dere noen spesielle analyseteknikker eller programvare?</li> </ul>
<p><b>Spørsmål 1e:</b> Foreligger det en plan eller følges det et bevisst handlingsmønster for å sørge for at bedriften har lyktes med strategi og implementeringen?</p>	<p><b>Bakgrunn</b> Som en del av strategiutviklingen tar bedriften noen strategiske valg som styrer hvilke aktiviteter som skal oppnå de strategiske målsetningene. For å realisere strategien må denne implementeres på en hensiktsmessig måte.</p>
<p><b>Spørsmål 1f:</b> Hvilke kontrollfunksjoner har dere for å evaluere om dere lykkes med strategien?</p>	<p><b>Bakgrunn</b> Etter at strategien er implementert må bedriften kontrollere og evaluere i hvilken grad de operasjonelle aktivitetene fører til at bedriften lykkes med strategien.</p> <p><b>Alternative oppfølgingsspørsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor ofte kontrollerer dere regnskap opp mot budsjettet</li> <li>- På hvilken måte evaluerer dere menneskelig-, organisatoriske og relasjonsressurser?</li> <li>- Hvordan evaluerer dere egen markedsposisjon?</li> <li>- Medfører evalueringsmekanismene til at dere endrer strategien underveis?</li> </ul>
<p><b>Spørsmål 2a:</b> I lys av den strategiske ledelsesprosessen, på hvilken måte vil du si at bedriftens strategiutvikling og strategiske prosesser omfavner disse stegene?</p>	<p><b>Bakgrunn</b> Innenfor den strategiske ledelsesprosessen bør en helhetlig strategiutvikling gjennomføre alle stegene; Utvikle visjon og målsetninger, gjennomføre ekstern og intern analyse, ta strategiske valg, implementere strategien i bedriften, og evaluere resultatene opp mot evnen til å oppnå konkurransefortrinn.</p>
<p><b>Spørsmål 2b:</b> På hvilket grunnlag fatter dere strategiske valg?</p>	<p><b>Bakgrunn</b> En tilsiktet strategiutvikling beslutter strategiske handlemåter på bakgrunn av</p>

	<p>informasjonsgrunnlaget tilegnet gjennom et overordnet mål, nedbrutte målsettinger og analyse.</p> <p><b>Alternativt oppfølgingsspørsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vurderer dere strategiske valg i rammen av kostnadslederskap eller produktdifferensiering?</li> </ul>
<p><b>Spørsmål 3a:</b> Hvordan vil du beskrive at strategiutvikling påvirker bedriftens evne til å oppnå et konkurransefortrinn?</p>	<p><b>Bakgrunn</b></p> <p>Konkurransefortrinn defineres som bedriftens evne til å skape større økonomiske verdier enn konkurrentene.</p>

