

Mathea Walle Indrevik
Henrik Vangen

Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?

Bacheloroppgave i Shipping Management

Veileder: Anne Tafjord Seth

Desember 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden



**Nor
Seafoods**

Mathea Walle Indrevik
Henrik Vangen

Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?

Bacheloroppgave i Shipping Management
Veileder: Anne Tafjord Seth
Desember 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Nor Seafoods AS, som defineres som en norsk små og mellomstor bedrift (SMB) innen import og eksport av sjømat. Fiskerieringen er en næring i stadig endring og vekst. Mange bedrifter har opplevd en betydelig vekst de siste årene, og det er stor sannsynlighet vil fortsette de neste årene. Bedrifter, som Nor Seafoods, må omstille seg og gjøre endringer for å imøtekomme den opplevde veksten i et lukrativt marked. Med utgangspunkt i SMB-er innen import og eksport av sjømat, vil denne oppgaven, heretter kalt problemstilling, undersøke; *«Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?»*.

I lys av problemstillingen ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål som har fungert som mål for forskningen; hva er viktig under implementeringsprosessen, hvilke faktorer påvirker implementering og hvordan styre implementeringen til suksess. Det ble gjennomført syv kvalitative intervju med interne og eksterne intervjuobjekt. Tidligere forskning og teorier sammen med resultatet av kvalitative intervju svarer på problemstillingen. Dataene fra de kvalitative intervjuene er bearbeidet, og de viktigste funnene for forskningen er presentert i en resultatdel.

Forskningen avdekket viktigheten av et mellommenneskelig prosessperspektiv i implementeringsprosessen, og inkluderer essensielle faktorer som kommunikasjon og motivasjon. Interne og eksterne barrierer understreker kompleksiteten i strategiimplementering i et volatil marked. Gjennom forskningen er det identifisert både interne og eksterne barrierer. De mest betydningsfulle interne er bedriftskultur, motstridende prioriteter og holdninger. Blant de eksterne er de mest betydningsfulle klimaendringer, politikk og valutavariasjon. Avslutningsvis ble effektiv styring av implementeringsprosessen, gjennom evaluering, kontroll og korrigerende tiltak, avdekket som avgjørende for å lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter innen import og eksport av sjømat.

Summary

This bachelor's thesis is written in collaboration with Nor Seafoods AS, defined as a Norwegian small and medium-sized enterprises (SME) within the import and export of seafood. The fishing industry is a sector in constant change and growth, and many companies have experienced significant growth in recent years, which most likely will continue in the years to come. Companies, like Nor Seafoods, must adapt and make changes to meet the experienced growth in a lucrative market. Based on the situation of SMEs within the import and export of seafood, this thesis will closely examine the following problem statement; *"How to succeed in implementing a growth strategy for Norwegian small and medium-sized enterprises (SMEs) within the import and export of seafood?"*.

Considering the problem statement, three research questions have been developed and serves as goals for the research; what is important during the implementation process, which factors affect implementation, and how to manage the implementation towards success. Seven qualitative interviews were conducted, and previous research and theories, along with the results of the qualitative interviews, answer the problem statement. The data from the qualitative interviews were processed, and the most important findings in the research are presented in the results section.

The research uncovered the importance of an interpersonal-process perspective towards the implementation process and includes essential factors such as communication and motivated employees. Internal and external barriers highlight the complexity of strategy implementation in a volatile seafood-market. The most significant barriers identified through the research are internal barriers, such as corporate culture, conflicting priorities, attitudes, and external barriers, such as climate changes, politics, and variation in currency. Finally, effective management of the implementation process, through evaluation, control, and corrective measures, was revealed as crucial to succeed in implementing a growth strategy for Norwegian SMEs within the import and export of seafood.

Forord

Vår studieperiode på snart tre år har vært lærerik, fylt av utfordringer og gitt oss et kunnskapsgrunnlag som vi vil få stor nytte av i arbeidslivet. Vi har vært heldig å få muligheten til å jobbe fulltid innenfor en relevant bedrift, gjennom siste del av studiet. Dette har vært utfordrende, men veldig lærerikt.

I vår praksisperiode hos Nor Seafoods har vi blitt kjent med nye markeder og lært oss hvordan en bedrift som driver med både kjøp, salg og logistikk innen sjømat opererer. Gjennom praksisen har vi opparbeidet oss kunnskap, nysgjerrighet og forståelse for sjømatindustrien og det komplekse markedet som medfølger. Da vi skulle velge tema for oppgaven, valgte vi å se på tidligere emner i studiet, og hvilket emner som hadde gitt oss utfordringer, glede og mestringsfølelse. Vi ble raskt enige i at vi ønsket å gå for noe orientert mot strategi. I de første månedene fikk vi raskt innblikk i bedriften, og så at den forholdsvis nye lakseavdelingen har en rekke utfordringer. Dette kombinert med ønsket om å skrive om strategi gjorde at vi ønsket å se på hvordan lykkes med implementering av vekststrategi i norske SMB-er innen import og eksport av sjømat.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til veileder Anne Seth for tålmodighet og uvurderlig veiledning og innsikt gjennom hele arbeidet med denne oppgaven. I tillegg ønsker vi å takke Nor Seafoods og alle ansatte for god oppmuntring og samarbeid. En spesiell takk til vår mentor hos Nor Seafoods, Bodil Utvik Lyngre, for mange gode innspill gjennom høsten.

Ålesund, 18.12.2023.

Mathea Walle Indrevik



Henrik Vangen



Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Summary	2
Forord.....	3
1. Innledning	8
1.1 Sjømatnæringen.....	9
1.2 Nor Seafoods AS.....	9
1.2.1 Økonomi	10
1.2.2 Strategisk intensjon.....	11
1.3 Problemstilling	13
1.4 Avgrensninger	13
1.4.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB-er)	13
1.4.2 Fokus på lakseavdelingen	13
1.4.3 Modeller og teorier	14
1.4.4 Valg av strategi	14
1.5 Oppgavens formål	15
1.6 Disposisjon.....	15
2. Teori.....	16
2.1 Strategiprosessen	16
2.2 Strategiimplementering	17
2.2.1 Prosessperspektiver på implementering	17
2.2.2 Bruk av eksterne konsulenter	17
2.2.3 Endringsledelse	18
2.3 Barrierer som kan påvirke implementeringen.....	22
2.3.1 Eksterne barrierer.....	22
2.3.2 Interne barrierer	24
2.3.3 8-S modellen	25
2.4 Styring av implementering.....	27
2.4.1 Evaluering	27
2.4.2 Kontroll.....	27
2.4.3 Balansert målstyring (BMS)	28
3. Metode	30
3.1 Valg av tema og problemstilling	30
3.2 Valg av metodisk tilnærming.....	30
3.3 Forskingsdesign	31
3.4 Innsamlingsmetode.....	31
3.4.1 Kvalitativ metode.....	31
3.5 Gjennomføring av kvalitativ forskningsmetode	32

3.5.1 Valg av informanter	32
3.5.2 Utforming av intervjuguide.....	33
3.5.3 Utførelse av intervju	33
3.5.4 Forskningsetikk.....	34
3.6 Bearbeiding av data	35
3.7 Analyse av data	35
3.8 Validitet, overførbarhet og reliabilitet	35
3.8.1 Validitet	35
3.8.2 Overførbarhet.....	36
3.8.3 Reliabilitet.....	37
3.9 Feilslutninger ved intervju	38
4. Resultater/Analyse.....	39
4.1 Demografisk fremstilling av informanter	39
4.2 Viktig ved implementering av strategi.....	40
4.2.1 Kommunikasjon.....	40
4.2.2 Motivasjon	41
4.2.3 Vurdere bruk av ekstern konsulent	41
4.2.4 Ledelsen.....	42
4.2.5 Evaluering og kontroll	42
4.3 Eksterne barrierer	43
4.3.1 Marked.....	43
4.3.2 Geopolitiske forhold	44
4.3.3 Klimaendringer	45
4.3.4 Holdninger	45
4.3.5 Politikk og valuta	45
4.4 Interne barrierer	46
4.4.1 Kapital og ressurser.....	46
4.4.2 Motstridende prioriteringer	47
4.4.3 Bedriftskultur	48
4.5 Oppsummering av resultater.....	48
5. Diskusjon.....	50
5.1 Hva er viktig under implementeringsprosessen? (FO1).....	50
5.1.1 Ansatte	50
5.1.2 Kommunikasjon.....	50
5.1.3 Motivasjon	52
5.1.4 Ledelse og endringsledelse	52
5.1.5 Kotters åtte trinn	52
5.2 Hvilke faktorer kan påvirke implementeringen? (FO2)	54
5.2.1 Eksterne barrierer.....	54
5.2.2 Interne barrierer	56
5.2.3 8S- modellen	58
5.3 Hvordan styre implementeringen til suksess? (FO3)	60
5.3.1 Evaluering.....	60
5.3.2 Kontroll.....	60

5.3.3 Balansert målstyring	60
5.4 <i>Vår forskning</i>	62
5.4.1 Utfordringer	62
5.4.2 Kritikk	62
5.4.3 Hva ville gjort annerledes?	63
6. Konklusjon	64
7. Videre forskning	65
Bibliografi.....	66

Figurliste

Figur 1, Eierstruktur Nor Seafoods (Proff, 2023)	10
Figur 2, Økonomiske nøkkeltall for Nor Seafoods (Proff, 2023)	10
Figur 3, Generisk strategikart (Kaplan & Norton, 2008) (Kaplan & Norton, 1992)	12
Figur 4, Andel kilo fisk eksportert i løpet av 2023 fram til desember (Hentet ut fra internt program)	14
Figur 5, Kriterier for vurdering av strategi (Rumelt, 1980) (Johnson & Scholes, 2008) gjengitt i (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 255)	15
Figur 6, Strategiprosessen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 18)	16
Figur 7, Lewins sine tre trinn, oversatt (UiO, u.d).....	19
Figur 8, Kotters åtte trinn, oversatt (Hole, 2021).....	19
Figur 9, Iverksettelse (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 306).....	21
Figur 10, 8S-modellen (Higgins, 2005)	26
Figur 11, Balansert målesystem (Kaplan & Norton, 1996)	29
Figur 12, Demografisk fremstilling av informanter.....	39
Figur 13, Grafisk oppsummering av resultater	49
Figur 14, Iverksettelse, modifisert med fokus på kommunikasjon (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 306)	51
Figur 15, Kotters åtte trinn, modifisert (Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 1995)	53
Figur 16, 8S-modellen tilpasset (Higgins, 2005)	59
Figur 17, Eksempel på målekort (Kaplan & Norton, 1996) (Kaplan & Norton, 1992)	61

1. Innledning

I en verden hvor markeder er i konstant bevegelse og industrielle landskap endres raskt, står norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat overfor unike utfordringer og muligheter. Denne bacheloroppgaven, utarbeidet i samarbeid med Nor Seafoods AS, en etablert aktør i denne sektoren, tar sikte på å utforske og adressere disse utfordringene, med et spesielt fokus på strategiimplementering.

Sjømatnæringen, karakterisert av sin dynamikk og vekstpotensial, krever at bedrifter som Nor Seafoods kontinuerlig tilpasser seg for å kapitalisere på muligheter i et svært konkurransedyktig og lukrativt marked. Med dette bakteppet søker denne oppgaven å svare på et sentralt spørsmål: *«Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?»*. For å nærmere se på denne problemstillingen har vi utviklet tre forskningsspørsmål som leder undersøkelsen:

FO1: Hva er viktig under implementeringsprosessen?

FO2: Hvilke faktorer påvirker implementeringen?

FO3: Hvordan styrer man implementeringen mot suksess?

Tidligere forskning og studier viser at de fleste forsøk på implementering feiler. Ifølge flere studier mislykkes 90% av alle implementeringsprosesser (Olson, 2022) (Karayormuk , Barca, & Koseoglu, 2009, s. 77). Hvis vi ser på forskningen til Gary Wilbers så feiler opp til 95% av strategiske planer (Wilbers, 2023). På en annen siden viser Tanya Prive til at kun 67% av implementering feiler, og McKinsey sine undersøkelser konkluderte med 70% (Prive, 2020) (McKinsey & Company, 2023). Her ser man et intervall på 67-95% av strategier som feiler. Vårt mål er å avdekke hvordan norske SMB-er i sjømatbransjen kan unngå å bli en del av denne statistikken, der en stor andel av implementeringsprosesser mislykkes. Ved å analysere Nor Seafoods og deres tilnærming til vekststrategi, ønsker vi å få innsikt og finne løsninger som kan brukes av andre SMB-er i lignende situasjoner.

1.1 Sjømatnæringen

Sjømatnæringen brukes som en samlebetegnelse brukt for både fiske, oppdrett, fiskeindustrien, foredling, men også den spesialiserte leverandørnæringen som forsyner Norge og utlandet (Fjose, 2022). Sjømatnæringen er en næring i stadig vekst, som blir viktigere for hvert år som går. I løpet av de siste 15 årene er det nesten ingen næringer som kan sammenlikne sin vekst med sjømatnæringen (Trettenes, 2022). I 2022 eksporterte Norge fire ganger så mye på et halvt år, sammenlignet med det som ble eksportert på ett år for ti år siden (Fjose, 2022). Ifølge Norges sjømatråd eksporterte vi i 2022 sjømat for en verdi av 151,4 milliarder kroner, som er 25% høyere enn året før (Norges Sjømatråd, 2023).

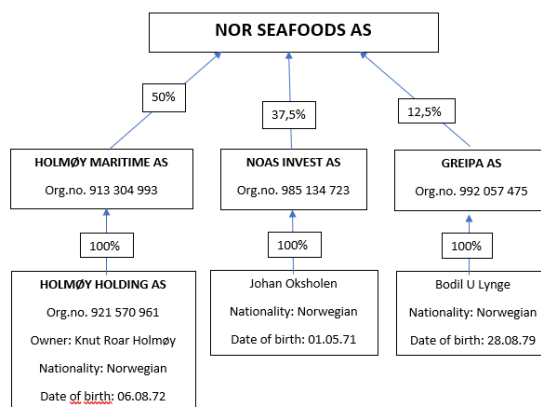
IAI: “De siste 20 årene har vi sett en årlig global vekst i etterspørsel på ca. 8%, mens bare en vekst i tilbud på 5%”

Ifølge informanten forventes laksenæringen å fortsette sin vekst over en lengre periode, noe som gjør den til en særlig interessant sektor. Dette understreker behovet for at bedrifter innen denne næringen er tilpasningsdyktige og effektive i implementeringen av relevante strategier for å sikre suksess.

1.2 Nor Seafoods AS

I denne oppgaven blir Nor Seafoods brukt som en case-studie for å identifisere hvordan liknende bedrifter kan lykkes med implementering. Nor Seafoods driver med både salg, kjøp og transport av hvitfisk, pelagisk fisk, skalldyr og laks. Siden oppstart i 1998 har bedriften gått fra å kun operere med hvitfisk til å levere både hvitfisk og laks til store deler av verden, og har opplevd en betydelig vekst innen samtlige områder.

Nor Seafoods har tre eiere, illustrert i figur 1, der Holmøy Holding AS eier 50% gjennom Holmøy Maritime AS. De resterende eierne er Johan Oksholen som eier 37,5% gjennom sitt investeringsselskap Noas Invest AS, og Bodil Lyngne som eier 12,5% gjennom sitt selskap Greipa AS. Johan Oksholen og Bodil Lyngne jobber internt i bedriften der Bodil Lyngne er assisterende daglig leder og leder for salg, og Johan Oksholen jobber som leder for salg.



Figur 1, Eierstruktur Nor Seafoods (Proff, 2023)

1.2.1.Økonomi

De siste årene har Nor Seafoods utviklet seg til å bli en likviditetssterk bedrift, som er representative over markeder over hele verden. Bedriften har de siste årene vist en imponerende økonomisk fremgang, illustrert under i figur 2. Selskapet opplevde en betydelig økning i omsetning fra 2020 til 2022, noe som kan tyde på en sterk salgsvekst og mulig økning i markedsandeler. Driftsresultatet forbedret seg markant, fra et negativt resultat på -5 748 i 2020 til et positivt resultat på 46 551 i 2022, noe som indikerer effektiv drift og forbedret kostnadskontroll. Bedriftens forbedrede egenkapital reflekterer en sunn finansiell posisjon og økt finansiell stabilitet. Disse faktorene samlet sett indikerer at Nor Seafoods er på en solid økonomisk vei, med betydelig vekst og en sterk finansiell struktur som tilrettelegger for en suksessfull gjennomføring av strategiimplementering.

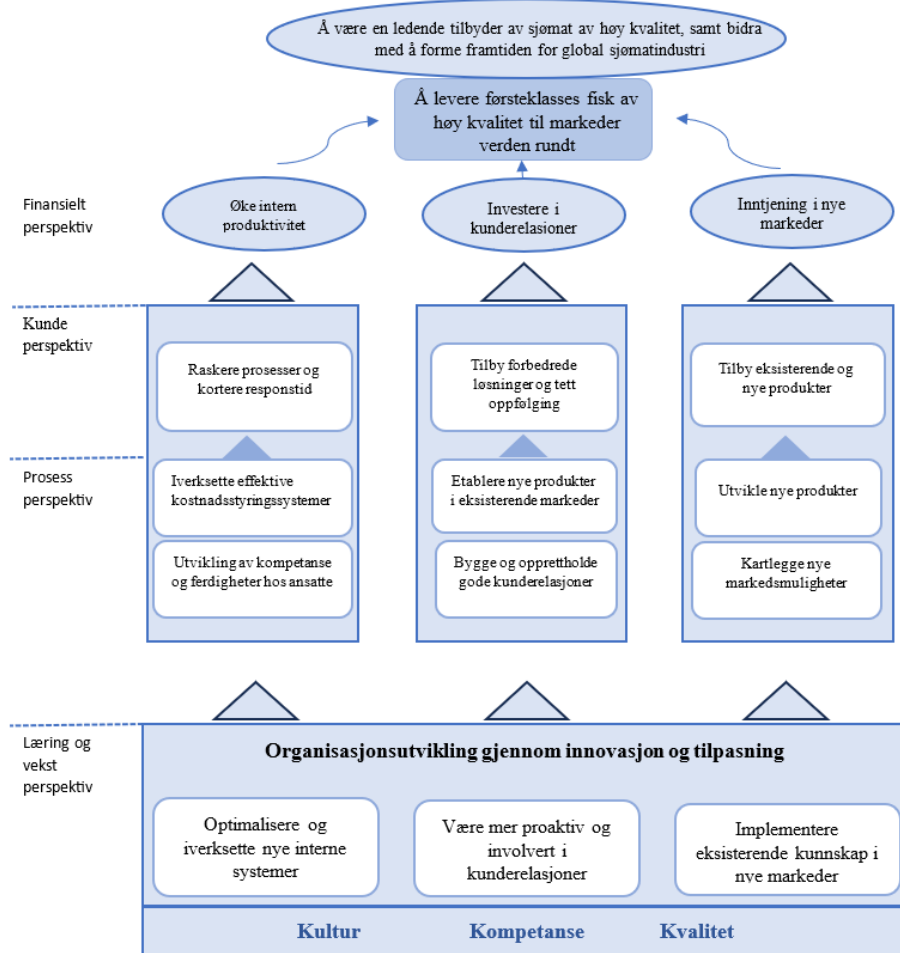
	NOK 1000		
	2022	2021	2020
Omsetning	2 234 031	1 765 859	1 353 883
Driftsresultat	46 551	28 120	-5 748
Egenkapital	67 303	55 786	44 794

Figur 2, Økonomiske nøkkeltall for Nor Seafoods (Proff, 2023)

1.2.2 Strategisk intensjon

Nor Seafoods har en strategisk intensjon uttrykt i sin visjon, som illustrert i figur 3: «Å være en ledende leverandør av høykvalitetssjømat og bidra til å forme fremtiden for den globale sjømatindustrien». Den strategiske hensikten bak denne visjonen er å motivere og veilede beslutningstaking, med et ønske om å skape et miljø hvor dedikerte individer drives til å utvikle bedriften videre. Forretningsideen er direkte engasjerende for de ansatte, da den er mer håndgripelig og noe de i større grad kan påvirke i deres daglige arbeid. Nor Seafoods sikter mot at forretningsideen skal inspirere ansatte til å kontinuerlig levere topp prestasjoner og service av høyeste kvalitet til kundene. Dette er sett på som et avgjørende skritt mot å realisere den overordnede visjonen.

Strategiformuleringens hovedformål hos Nor Seafoods er å øke markedsandeler og kundebase, samtidig som de opprettholder og videreutvikler sin kvalitet og sitt renommé. Dette er en integrert del av deres strategiske intensjon, og er sentralt for bedriftens fremtidige vekst og suksess.



Figur 3, Generisk strategikart (Kaplan & Norton, 2008) (Kaplan & Norton, 1992)

Det er utarbeidet en strategiplan for Nor Seafoods. Planen er illustrert ovenfor i figur 3. Vi har valgt å illustrere de planlagte tiltakene ved bruk av et generisk strategikart, der strategien er delt inn strategien i fire ulike deler: finansielt, kunde, prosess, læring og vekst. Dette er en forenklet versjon av hva som må til for å oppnå økning og diversifisering av inntektskildene til Nor Seafoods, som er ett av hovedmålene til bedriften. Videre i oppgaven skal vi se på hvordan de kan lykkes med implementeringen av valgt strategi.

1.3 Problemstilling

Som følge av problemstillingen rundt implementering, samt den presenterte statistikken der svært få lykkes, så vi på det som interessant å fordype oss i:

«Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?».

I lys av problemstillingen har vi laget tre forskningsspørsmål, som vi ønsker å undersøke i dette studiet:

FO1: *Hva er viktig under implementeringsprosessen?*

FO2: *Hvilke faktorer kan påvirke implementeringen?*

FO3: *Hvordan styre implementering til suksess?*

De tre forskningsspørsmålene vi har utformet gir en strukturert tilnærming til å utforske nøkkelaspekter ved strategiimplementering. Ved å adressere hva som er viktig i implementeringsprosessen, identifisere påvirkende faktorer, og utforske hvordan man styrer implementeringen mot suksess, vil spørsmålene hjelpe oss i å systematisk anskaffe oss en dypere forståelse for å kunne svare på hvordan lykkes med implementering av vekststrategi i norske SMB-er innen import og eksport av sjømat.

1.4 Avgrensninger

Avgrensninger er avgjørende for å kunne sette tydelige rammer rundt oppgaven. Valgte avgrensninger forbedrer strukturen og muliggjør en grundig analyse uten å overskride oppgavens omfang. Målet med å sette disse avgrensningene er å oppnå en balanse mellom en grundig analyse og tilstrekkelig detaljert undersøkelse, samt gjøre oppgaven velstrukturert og mulig å gjennomføre.

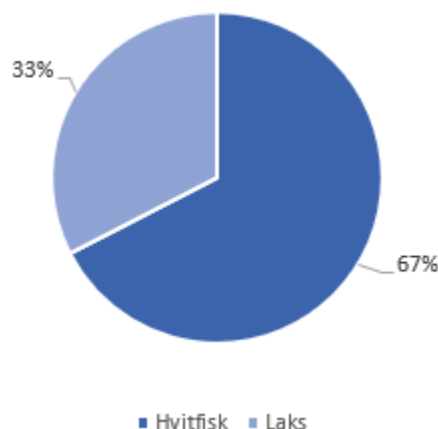
1.4.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB-er)

Denne oppgaven har kun mål å være gyldig for bedrifter som klassifiseres som små og mellomstore bedrifter (SMB-er). Dette er grunnet at case-bedriften er en SMB, og derfor har vi kun undersøkt barrierer og suksesskriterier som er relevante for denne gruppen.

1.4.2 Fokus på lakseavdelingen

I denne oppgaven vil vi fokusere på lakseavdelingen hos Nor Seafoods, til tross for at selskapet eksporterer mer hvit fisk enn laks, som illustrert i figur 4. Dette valget skyldes at lakseavdelingen

representerer et nyere og mindre utviklet segment av virksomheten, som opererer i et spesielt interessant og voksende marked. Gitt avdelingens potensial og det faktum at det er i en tidlig utviklingsfase, ser vi det som viktig å fordype oss i dynamikken i laksemarkedet.



Figur 4, Andel fisk eksportert i løpet av 2023 fram til desember (Hentet ut fra internt program)

1.4.3 Modeller og teorier

Implementering av strategi og alt det innebærer er store temaer. Det vil si at det er utviklet mange modeller og teorier forbundet til temaet. I denne oppgaven vil vi trekke frem de modellene og teoriene vi ser på som egnet til å belyse vår problemstilling.

1.4.4 Valg av strategi

Oppgaven legger til grunn at tidligere bestemt strategi er korrekt for bedriften. Gjennom oppgaven ønsker vi å ha fokus på hvorfor strategi feiler, og prøve å identifisere suksesskriterier til vellykket strategiimplementering. Videre vil vi ikke problematisere strategivalget, og vi forutsetter at strategien følger kravene som vist i figur 5.



Figur 5, Kriterier for vurdering av strategi (Rumelt, 1980) (Johnson & Scholes, 2008) gjengitt i (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 255)

1.5 Oppgavens formål

Oppgavens formål er å identifisere suksesskriterier og mulige barrierer for implementeringen av vekststrategi for SMB-er innen import og eksport av sjømat.

1.6 Disposisjon

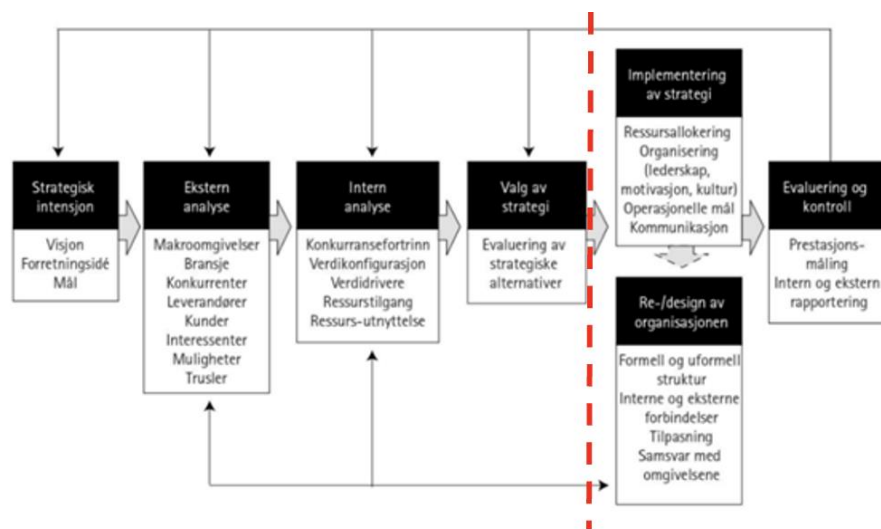
Oppgaven er fortrinnsvis delt inn i seks hoveddeler. Vi startet oppgaven med innledningen der vi forklarte hvorfor vi ønsket å forske på valgt problemstilling. Videre i kapittel to av oppgaven ser vi på teori rundt problemstillingen. I kapittel 3. beskrives hvordan vi gjennomførte forskningen vår, og ser på ulike metoder og valgene som ble tatt. I kapittel 4. presenteres resultatene vi har innhentet i studien. Deretter betydningen av resultatene i kapittel 5. Avslutningsvis vil vi i konklusjonen drøfte empirien opp mot den tidligere presenterte teorien, og gi et svar på problemstillingen.

2. Teori

I dette kapittelet skal vi presentere relevant teori som vi senere vil anvende i drøftingen. Valg av teori er gjort etter anbefalinger fra veileder og andre erfarne innenfor strategi faget. Videre vil vi presentere hvordan strategiimplementering er en prosess og hva som i teorien blir satt som mulige barrierer. Avslutningsvis vil vi presentere hvordan denne prosessen kan styres ved hjelp av balansert målstyring.

2.1 Strategiprosessen

For å illustrere strategiprosessen har vi sett på Roos et al. sin modell, se figur 6 (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 18). Modellen består av syv ulike steg som en organisasjon bør ta stilling til ved beslutning av strategiske valg. Kreativitet og gode tilpasninger til omgivelser kan sikre avkastning, og derfor står tilpasning sentralt i strategiprosessen. Omgivelsene er dynamiske, som medfører at denne prosessen må foregå konstant. Moderne strategitenkning omhandler dynamiske, fleksible og kreative handlinger, og er faktorer hvor beslutninger og handlinger i en organisasjon bør styres etter. Modellen kan bli delt inn i to deler; strategiutvikling og implementering. Vi vil videre ha utelukkende fokus på siste delen av modellen, der vi undersøker hvordan SMB-er innen import og eksport av sjømat kan lykkes med implementering. I forskningen har vi som mål å identifisere hva som er viktig under implementering, hva som påvirker implementeringen og hvordan ha kontroll på denne prosessen.



Figur 6, Strategiprosessen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 18)

2.2 Strategiimplementering

Å implementere en strategi innebærer å operasjonalisere framlagt strategiplan. En velutviklet strategiplan har liten verdi dersom den ikke er effektivt implementert inn i bedriften (Noble, 1999). Implementeringen av valgt strategi er en av de viktigste, men også den mest utfordrende delen i strategiarbeidet (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 288). Videre skal vi se på hva som er viktig under implementeringsprosessen, her vil vi presentere modeller og tidligere teorier som vi ønsker å ta med videre i oppgaven.

2.2.1 Prosessperspektiver på implementering

Det er to ulike prosessperspektiver når det kommer til iverksettelse av strategi, vi skiller mellom mellommenneskelige og strukturelle prosessperspektiver. Det mellommenneskelige prosessperspektivet består av prosesser som å forstå problemstillinger som strategisk konsensus, kommunikasjon, uavhengig strategisk atferd, iverksettelsesstil og lederskap m.m. På den andre siden er det strukturelle prosessperspektiver som går ut på den formelle organisasjonsstrukturen til selskapet, og dens kontrollmekanismer. Hvilke av disse som er viktigst og som burde fokuseres mest på under implementeringen kommer vi tilbake til i kapittel 5.1 (Noble, 1999) (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 289).

2.2.2 Bruk av eksterne konsulenter

Under implementeringen av nye strategier benytter mange selskaper eksterne konsulenter som støtte. Fordelene med slike konsulenter inkluderer deres erfaring fra lignende situasjoner og deres evne til å tilby nye perspektiver og tilnærminger. Det er ikke alltid at konsulenter leverer de ønskede resultater for bedriften, og kostnadene kan være høye. Derfor bør selskaper nøye vurdere fordelene ved å ansette konsulenter i forhold til de resultatene de håper å oppnå. Fordelen med å bruke interne ledere fremfor å rekruttere eksterne personer er knyttet til bedriftens tidligere resultater. Dersom bedriften allerede er ansett som effektiv, kan det virke motiverende på både ansatte og ledelse at den nåværende ledelsen står for implementeringen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 298).

2.2.3 Endringsledelse

Endringsledelse kan defineres som «*prosessen vi må gå gjennom for å komme fra dagens situasjon til en ønsket situasjon*» (Aspelund, 2023). Tidligere forskning har vist at dette kan være en utfordrende prosess. Tall fra McKinsey & Company viser at mesteparten av alle endringer ikke blir gjennomført og den forventede gevinstrealiseringen uteblir (McKinsey & Company, 2023). For å overkomme problemene med implementering er man nødt til å se på endring som en pågående prosess og ikke som en hendelse (Sulejewski, 2022).

En av de vanligste utfordringene en bedrift møter ved endringer er ansatte, grunnet at endringer påvirker deres rutiner, roller og/eller deres komfortsone. Førsteamanuensis Glenn Hole ser på manglende involvering av de ansatte som en av de viktigste årsakene til at endringer mislykkes (Hole, 2020).

«Fra mitt ståsted er det en klar korrelasjon mellom motstand i organisasjonen mot endringer når virksomhetens medarbeidere ikke inkluderes i endringsprosessen» (Hole, 2020).

Han trekker fram viktigheten av å fokusere på de ansatte sine behov, deres aksept og at det vil være behov for å følge opp ansatte underveis. Ved oppfølging vil bedriften kunne raskt fange opp misnøye, og eventuelt gjennomføre korrigerende tiltak. For å videre motvirke motstand fra ansatte er det viktig å gi de eierskap til endringene, dette kan sikres ved å involvere de ansatte tidlig i prosessen og holde de oppdatert underveis. Ved iverksettelse av strategien kan det lønne seg å utelukkende fokusere på essensielle tiltak, slik at man kan redusere motstanden hos de ansatte i høyest mulig grad. Dette kalles prinsippet om minimumsinngrep (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 292). Videre skal vi se på noen kjente modeller for hvordan lykkes med endringsledelse.

Normative modeller for endringsledelse

Lewins tre trinn

Den tysk-amerikanske psykologen Kurt Lewin utviklet i 1951 en modell for hvordan lykkes med endring. Lewin sin modell for endringsprosesser består av tre trinn, se figur 7, der første trinn består av å «tine opp» den nåværende situasjonen i bedriften, dette innebærer å bryte opp tidligere normer og gjøre bedriften klar for en endring. I neste trinn skal endringene presenteres og gjennomføres, samtidig som læringsprosessene settes i gang. Videre i siste trinn er målet å

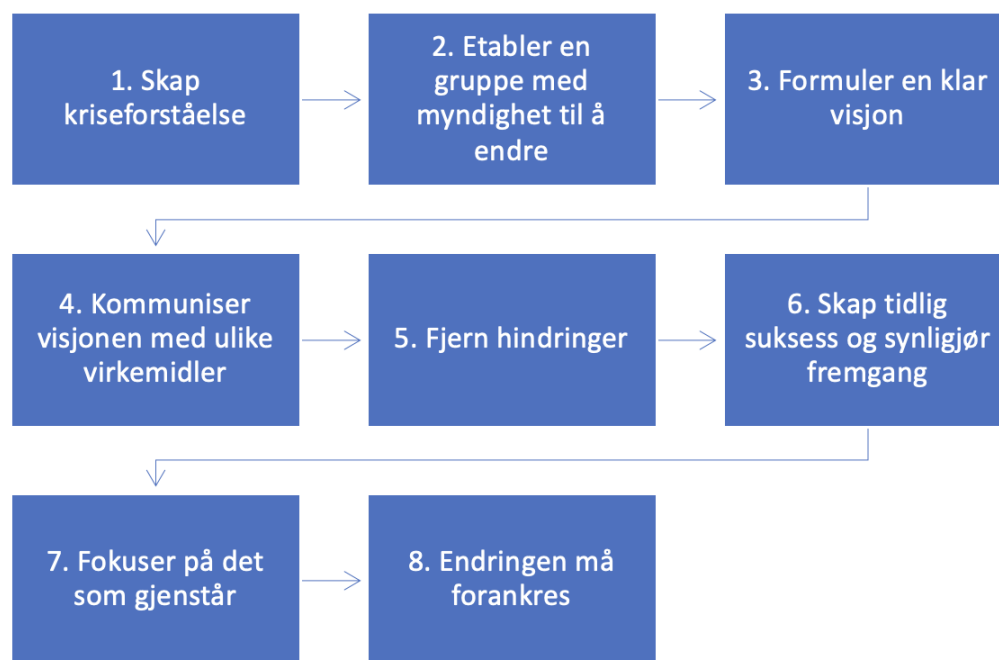
oppretholde den nye situasjonen som ble skapt i trinn to, her er fokuset på å stabilisere og opprette støttemekanismer som kan ivareta den nye organisasjonsformen (UiO, u.d).



Figur 7, Lewins sine tre trinn, oversatt (UiO, u.d)

Kotters åtte trinn

I 1995 utviklet Harvard professor John P. Kotter en åtte trinns fase-teori innenfor endringsledelse, en videreutvikling av Kurt Lewins sine tre trinn fra 1951, se figur 8. For å motvirke motstand fra de ansatte under en endringsprosess, uttalte Kotter i 2012 at det er essensielt å ha fokus på de fire første stegene (Kotter & Cohen, 2012). Etter Kotter (1995) sine beregninger må mist 75% av bedriften være overbevist om at det er et behov for endring for å unngå problemer i løpet av endringsprosessen (Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, 1995).



Figur 8, Kotters åtte trinn, oversatt (Hole, 2021)

I andre trinn er det viktig at størrelsen på gruppen reflekterer størrelsen på bedriften. En suksessfaktor er at det er nok ledere i gruppen. Ved for få personer som har myndighet i gruppen vil prosessen før eller senere stoppe opp. Videre poengterer Kotter (1995) at uten en god visjon vil endringsprosessen miste retning og de ansatte vil ikke se meningen med tiltakene. For at en god visjon skal ha en positiv innvirkning er det viktig at den blir godt kommunisert, i trinn fire vektlegger Kotter at visjonen må bli kommunisert både gjennom alle bedriftens kanaler, men visjonen må også vises gjennom handlinger fra ledelsen. Hvis en bedrift lykkes med disse fire første trinnene, har den ifølge Kotter (1995) laget en god grunnmur for å lykkes i sin endringsprosess (Kotter, 1995).

Andre del av Kotter (1995) sin modell starter med trinn fem som er å fjerne hindringer, dette blir vanligvis gjort ved å gi de ansatte mer makt og dermed muligheten til å handle i tråd med visjonen. Videre blir det vektlagt å gi de ansatte små seiere er viktig for motivasjonen til de ansatte. Ingenting motiverer mer enn suksess (Hole, 2021). Neste trinn handler om å konsolidere endringene slik at de kan utløse flere endringer, dette kan gjøres gjennom å kontinuerlig forbedre produkter og systemer. For å gjennomføre og få varige endringer i bedriften, må vi institusjonalisere, som vil si å integrere strategien inn i bedriftens operasjoner og kultur strategien. Dette er det siste trinnet i Kotter (1995) sin åtte trinns modell (Kotter, 1995).

Kotter vs Lewin

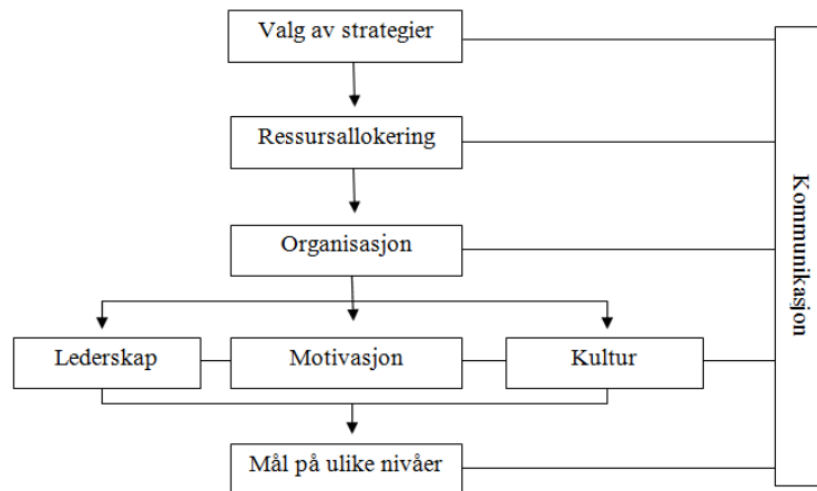
Kotter sin modell har flere fordeler, den gir brukeren et tydelig veikart, der fokuset er rettet mot ledelse og kommunikasjon. Lewin sin modell har et mer mellommenneskelig perspektiv på endringer, det er en kortere modell som kan bli betraktet som lettere å forstå og lettere å tilpasse til sin organisasjon. Med Lewins modell risikerer man å forenkle endringsprosessen. Ved å ikke anerkjenne endringens kompleksitet og usikkerhet, kan bedrifter undervurdere viktigheten av endringsprosessen. Dette kan føre til at de ikke tar prosessen alvorlig nok, noe som øker risikoen for at de mislykkes. Sammenliknet med Lewins, er Kotter sin modell mer kompleks med sine åtte trinn, som i større grad viser kompleksiteten ved å gjennomføre endringer. På den andre siden kan Kotters modell sin kompleksitet gjøre at bedriften bruker unødvendig mye ressurser og tid på å forholde seg til modellen (Executive management, 2023) (Watson, 2017).

Begge modellene gir god innsikt i hvordan suksessfull endringsledelse gjennomføres. Ved valg av modell vil mange faktorer tre inn; kontekst, størrelse på endringen, bedriftskultur og eierne sin

ønsker. En må kanskje kombinere eller tilpasse modellene for å dekke behovet bedriften har, dette vil vi se mer på senere i kapittel fem i oppgaven (Watson, 2017).

Iverksettelsesprosessen til Roos m.fl.

Roos m.fl. (2021) legger frem åtte elementer som vil måtte bli behandlet ved implementering av ny strategi. Disse elementene er presentert i figur 9, selv om modellen er presentert forholdvis trinnvis vil ikke prosessen nødvendigvis skje på den måten. Figuren skal sees på som «*en kontinuerlig forandringsprosess*» (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 306), med gjensidig avhengige elementer. Første boksen er begrunnet i innledningen, videre skal vi gjennomgå og diskutere de ulike elementene.



Figur 9, Iverksettelse (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 306)

For å forhindre at en strategi havner i skuffen som en «papirstrategi» er god ressursallokering avgjørende. Det viktigste aspektet ved ressursallokering er å sørge for at bedriften har de ressursene de trenger tilgjengelig ved behov, dette kan være ressurser som ansatte, kapital, materielle ressurser m.m. (Hole, 2022). En av de viktigste ressursene er de ansatte, at organiseringen av de ansatte er optimalisert er kritisk for strategiens suksess. Ved organisering er det to viktige oppgaver; fordele arbeidet mellom ulike grupper og systematisere de ulike delene for å oppnå effektivt samarbeid. Godt lederskap er viktig for å skape retning og engasjement i en organisasjon, som er to essensielle faktorer for en vellykket implementering. Et viktig ansvar for

lederne er å passe på at de ansatte er motivert i arbeidet med å implementere den nye strategien, dette kan gjøres ved å involvere ansatte i beslutninger. I tillegg til dette vil det være lønnsomt å etablere et tilbakemeldingssystem der lederne kan informere de ansatte om hvordan implementeringsprosessen går. Her er det viktig at informasjonen gis på en meningsfull måte slik at den er motiverende for de ansatte. Hvis bedriftskulturen samsvarer med strategien som innføres, vil dette være med på å engasjere de ansatte, og bidra til økt motivasjon. Bedriftskulturen spiller en viktig rolle når en ny strategi skal innføres i en bedrift, hvis strategien og bedriftskulturen ikke stemmer overens kan det oppstå mange problemer under implementeringen. I noen tilfeller kan mostand til endring være innarbeidet i bedriftskulturen. For å gjennomføre endringer i slike situasjoner kreves det en sterk og respektert leder som kan identifisere delene av bedriftskulturen som motsier endringene og snakke åpent om at de delene må forandres. For å klare å implementere strategien kreves det god kommunikasjon. Regelmessig kommunikasjon mellom ledelsen og de andre delene av organisasjonen kan fremme en mer omfattende konsensus om strategien, noe som kan gjøre det enklere for de ulike aktørene å godta den. I diskusjons delen av oppgaven vil vi komme tilbake til denne modellen der vi vil vise hvordan denne skal anvendes under implementeringsprosessen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, ss. 306-318).

2.3 Barrierer som kan påvirke implementeringen

Hvis et selskap ikke oppnår de satte strategiske målene innenfor gitt tidsrom så blir strategiimplementeringen betraktet som en fiasko. Tidligere har vi sett på at studier viser at 67% til 95% av implementeringsprosesser ender opp med at man ikke oppnår ønsket gevinstrealisering og dermed ikke har lyktes med implementeringen. I dette kapittelet ønsker vi å se mer på hvilke barrierer som kan påvirke bedriftens evne til å gjennomføre en implementeringsprosess.

2.3.1 Eksterne barrierer

Eksterne barrierer er hindringer som ligger i bedriftens omgivelser. Disse barrierene kan operere som hinder for en vellykket strategiimplementeringsprosess. For å øke sjansen for en vellykket implementering, er bedriften nødt til å være forberedt og planlegge mulige tiltak hvis det skulle oppstå problemer i implementeringsprosessen. Peter Lorange (1982) trekker frem et utvalg av viktige eksterne barrierer, videre skal vi presentere de som er relevante for denne forskningen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 324).

Ressursknapphet, mengden av naturressurser minker gradvis, og kan medføre økonomiske implikasjoner i form av stigning i både priser og kostnader. Dette vil kreve at bedrifter gjennomfører tiltak, i form av å utvikle verktøy, som sikrer at bedriften kan være agil når situasjonen oppstår (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 324).

Politikk, alle bedrifter påvirkes i noen grad av de politiske forholdene i landene de opererer i. Lovverk, politisk stabilitet og statens holdning til forretningsvirksomhet er stadig i endring, dette er endringer man i mange tilfeller kan forutse, derfor er det viktig å ha en systematisk tilnærming til dette slik at man kan være forberedt (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 324).

Holdninger, holdningene til konsumentene endrer seg stadig, dette kan være endring i deres politiske ståsted eller konsumentens preferanser. Et eksempel på en holdning som i dag påvirker mange bedrifter, er fokuset på bærekraft i produksjonsprosessen og produkter. Dette har gjort at flere bedrifter har måttet tilpasse seg for å sikre at kundene ikke velger en annen og mer bærekraftig leverandør eller substitutt (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 324).

Maktskifter kan være en svært vanlig påvirkningskraft fra interessegrupper og andre pressgrupper. På lik linje med mange andre maktforhold, er de ulike gruppene sin påvirkningskraft og oppmerksomhet i kontinuerlig i endring. Det er viktig at bedriften prøver å overvåke disse endringene, slik at de har muligheten til å orientere virksomheten bort fra områder som er lett påvirket. Ved god oversikt kan bedriften sikre at de ikke bruker ressurser på kamper de ikke kan vinne og heller prioriterer sikre områder (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, ss. 324-325).

Andre eksterne barrierer:

Forbrukerpreferanser

I dagens samfunn er det et økende fokus på at de produktene vi konsumerer skal være bærekraftige. Europakommisjonen la i starten av 2022 fram en pakke med lovforslag som har som mål å gjøre bærekraftige produkter til normen (Godal, et al., 2022). Et bærekraftig produkt må ha et lavt CO₂ avtrykk, for storfekjøtt er utslippene 19kg CO₂-ekvivalenter per kg kjøtt, mot 2,3kg per kg fisk (Oort & Andrew, 2016) (Harkestad, 2009). Dette gir oss et signal om at større fokus på bærekraft i produktene fremover vil føre til økt etterspørsel etter fisk, som videre kan øke etterspørselen etter produktene.

Klimaendringer

Ved varmere temperaturer i havet trives lakselusen bedre, som kan medføre øket smittepresset på oppdrettslaks. Lakselusen trives bedre i varmere temperaturer, noe som fører til at flere luselarver klekker og fester seg til laksen. (Hoddevik, 2021). Tapet bedriften opplever med lakselusen er knyttet til prosessen rundt å avluse fisken. Rundt 20 prosent av dødeligheten blant oppdrettslaks er knyttet til avlusning (Veterinærinstituttet, 2022). Grunnet stadig økende temperaturer i havet vil behovet for avlusing øke, og som vil medføre større kostnader for oppdretterne.

2.3.2 Interne barrierer

Interne barrierer er som oftest den største årsaken til problemene og utfordringene som ledelsen møter under iverksettelsesprosessen. Dermed er det viktig å fokusere på disse barrierene, prøve å løse de, og være dem bevisst. Professor Peter Lorange (1982) trekker fram fem interne barrierer som er spesielt viktige å ta hensyn til ved iverksettelse av strategi. Vi vil videre presentere de interne barrierene som er relevant for denne oppgaven (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 325).

Manglende fleksibilitet, for å kunne utnytte nye muligheter må organisasjoner være fleksible. Fastlåste grupper og dårlig kommunikasjon og forståelse, kan føre til treghet i implementeringen og tap av muligheter (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 325).

Foreldet ledelse, samfunn og omgivelser er i konstant endring og utvikling. Dersom ledelsen ikke aktivt holder seg oppdatert vil de kunne oppleve at deres kunnskap og erfaring blir foreldet. Dette er spesielt viktig for bedrifter som opererer i volatile markeder slik som Nor Seafoods. Derfor er det viktig å systematisk jobbe med å hente inn informasjon for å oppdatere eksisterende kunnskap hos ansatte og ledelsen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 326).

Verdier, stil og tradisjoner, under implementering av strategi kan bedriftskultur være en stor fordel eller et av de største hindrene. Utviklingen av felles verdier og tradisjoner kan hindre ledelsen i å se og oppdage endringer som skjer i markedet rundt bedriften, dette kan påvirke evnen til effektiv ressursallokering og til å se muligheter i nye markeder. For å unngå slike hendelser ønsker man å endre bedriftskulturen i samsvar med implementeringen, slik at bedriftskulturen blir en styrke for bedriften i implementeringsprosessen (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 326).

Manglende kunnskap, hvis det oppstår eller er kunnskapsmangler på forskjellige nivåer i en bedrift, eller hvis de ansatte ikke klarer å organisere den tilgjengelige kunnskapen på en effektiv

måte, kan det bli en utfordring å utføre de nødvendige prosessene som er avgjørende for å opprettholde eller forbedre bedriftens konkurranseposisjon. Tiltak som kan redusere dette er et økt fokus på kunnskapsoverføring internt, men også jobbe for å tilegne seg ekstern kunnskap (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, ss. 326-327).

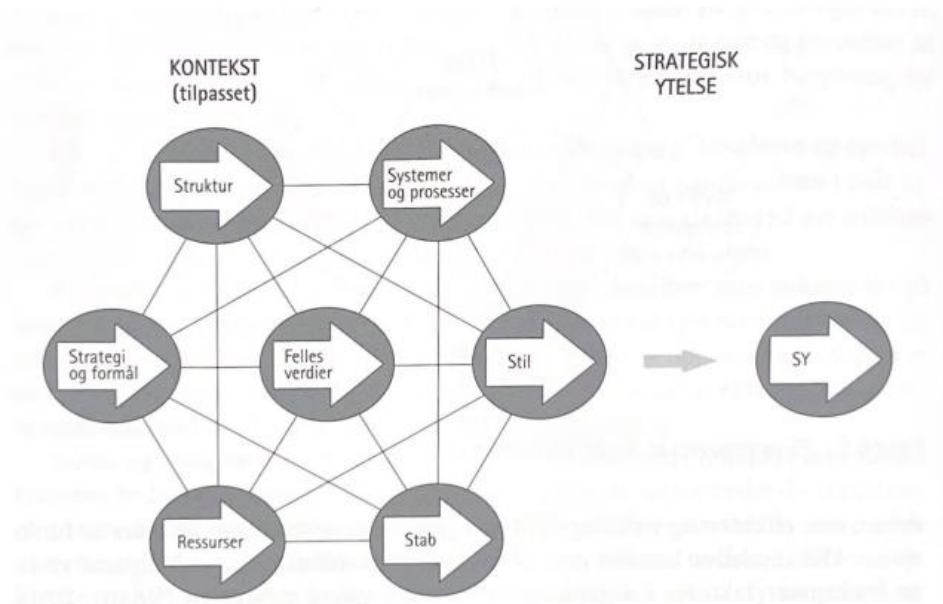
Andre interne barrierer:

Motstridende prioriteter

I en bedrift kan det være uenigheter om hva som bør prioriteres. Ved motstridende prioriteter innad i ledelse eller innad i bedriften vil de ikke kunne operere effektivt mot samme mål om de ikke enes om målet. Dette vil kunne gjøre at bedriften ikke lykkes med implementering av strategi (Beer & Eisenstat, 2000) (Karayormuk , Barca, & Koseoglu, 2009).

2.3.3 8-S modellen

Konsulentfirmaet *McKinsey & Company* er et globalt konsulentfirma med ekspertise innenfor strategi. På 1980-tallet identifiserte de syv kulturfaktorer som påvirker en bedrifts evne til å implementere en ny strategi, kalt 7S-rammeverket (McKinsey & Company, 2023). Senere er denne modellen blitt revidert av rådgiver og forfatter James M. Higgins. Den nye modellen inneholder åtte kulturfaktorer, og skal gjøre ledelsen kapabel til å gjennomføre en mer effektiv og virkningsfull strategigjennomføring på tvers av funksjoner. Ifølge Higgins (2005) sin 8-S modell bør ledere integrere tverrfunksjonelle variabler slik som presentert i figur 10. Higgins omtaler figuren som en kryssfunksjonell måte å se på hvordan implementering av strategi må skje gjennom de ulike funksjonene i en bedrift (Higgins, 2005) (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021).



Figur 10, 8S-modellen (Higgins, 2005)

Strategi og hensikt omfatter visjonen til bedriften, forretningsideen, målene og det strategiske formålet. *Struktur* viser til fem ulike deler: jobber, logisk gruppering av jobber, fullmakt til å gjøre jobben, samordningsmekanismer og ledelsens kontrollområde. *Systemer og prosesser* omfatter de formelle og uformelle prosessene, arbeidsmetodene og rutinene som støtter opp mot den daglige driften til organisasjonen. *Stil* viser til ledelsen sin lederskapsmåte ovenfor de ansatte i bedriften. *Stab* handler om antall ansatte som er nødvendig, og hvilke kvaliteter de burde ha eller bli lært for å realisere det strategiske målet. *Ressurser* omfatter menneskene, ledelsen, kapital, teknologi og andre systemer som er essensielle at bedrifter har tilgang til for en vellykket gjennomføring av strategien. Å sikre disse ressursene er ledelsen sin jobb. *Felles verdier* handler om bedriftskultur og dreier seg om den kulturen som utvikles blant menneskene som jobber i en bestemt bedrift, og innebærer felles normer og verdier. *Strategisk ytelse*, eller strategisk kapasitet viser til en bedrifts evne til strategiimplementering. For en optimal strategisk kapasitet må de syv kontekstuelle faktorene «peke i samme retning» som vist på figur 10 (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021) (Higgins, 2005).

Senere i oppgaven vil vi se hvordan modellen kan bli tilpasset til å i større grad være et effektivt verktøy for implementering i SMB-er innenfor eksport og import av sjømat.

2.4 Styring av implementering

Når vi gjennomfører styring av strategiimplementeringen er vi i den siste fasen av strategiprosess modellen som ble vist i kapittel 2.1. Her er det fokus på evaluering og kontroll av strategien og implementeringsprosessen. Målet er å finne ut om det er nok ressurser tilgjengelig, om den eksterne utviklingen avviker fra tidligere analyser, om målene er nådd og om vi skal følge satt plan, eller om den bør modifiseres videre for å sikre suksess. Korrigerende handlinger er nesten alltid nødvendig under en implementeringsprosess, grunnet at eksterne og interne faktorer ofte er under kontinuerlig endring som påvirker bedriftens fremdrift i forhold til de oppsatte målene (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021).

2.4.1 Evaluering

Evaluering av strategi innebærer tre kjerneaktiviteter: Først, vurdering av bedriftens strategigrunnlag, illustrert i figur 5 fra kapittel 1.4.4. Videre, sammenligning av forventede resultater med faktiske, som krever et kontrollsystem som balansert målstyring, omtalt i kapittel 2.4.3. Dette systemet bør inkludere et passende belønningssystem og en effektiv informasjonsflyt for å støtte lederbeslutninger og strategiimplementering. Tredje aktiviteten innebærer iverksetting av korrigerende tiltak ved behov, spesielt viktig i et dynamisk marked, med mindre bedriften allerede møter sine mål (Roathemel, 2013, ss. 407-408) (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, ss. 332-333).

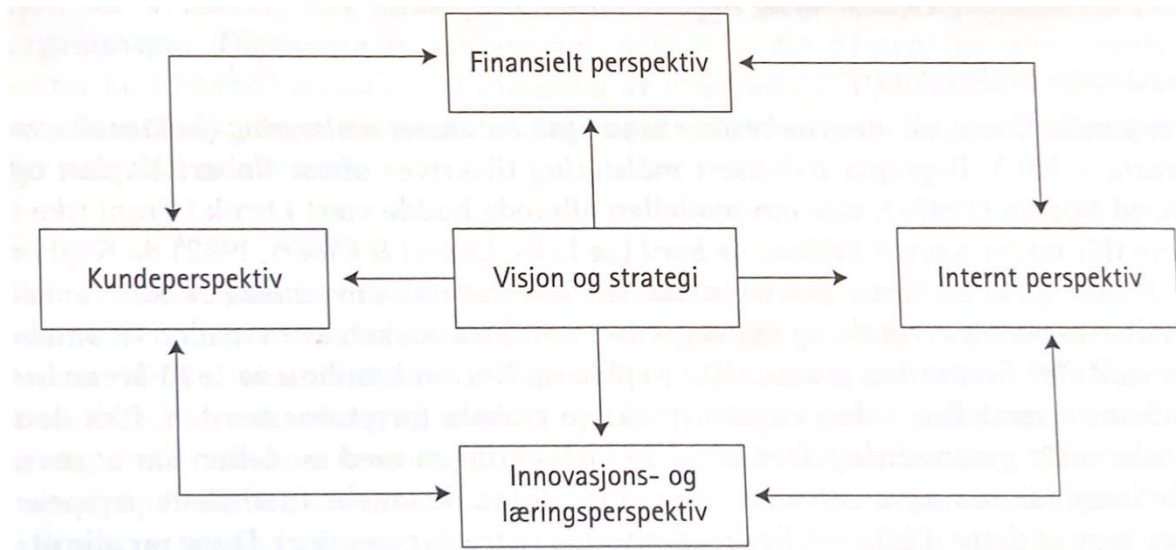
2.4.2 Kontroll

Forhold som påvirker bedriften, kan også påvirke bedriftens mulighet til kontroll på ulike måter. Faktorer som interne forhold og prosesser, kan bedriften selv kontrollere. Sosiale endringer og politiske krefter er som regel utenfor bedriftens kontroll. Det er viktig å overvåke disse faktorene nøye, slik at bedriftens ledelse kan gjøre korrigerende tiltak ved behov. Videre skal vi presentere et målesystem som lar bedriften ha kontroll over hvordan de presterer etter satte mål (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, ss. 333-336).

2.4.3 Balansert målstyring (BMS)

Henri Bergson sa i 1946 «*Vi ser på endring, men vi ser den ikke*» (Sulejewski, 2022). Derfor er det nyttig å kunne måle endringer i tall. Et målesystem stimulerer til produktivitet og motivasjon hos ansatte ettersom den presenterer tydelige mål. Tidligere har vi vist til motstridende prioriteter som en barriere. Innføringen av et system som måler yteevne kan være et motvirkende tiltak. En måte å gjøre dette på er ved hjelp av nøkkeltall, KPI, baserte målemetoder, slik som balansert målstyring, BMS. BMS var i 1992 introdusert av Robert Kaplan og David Norton i en artikkel hos Harvard Business Review (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, 1992). Siden da har BMS utviklet seg mye, men mange bedrifter velger å heller bruke de eldre og enklere modellene for strategisk styring. De er lettere å tolke og forholde seg til (Madsen & Stenheim, 2014) (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 342).

Balansert målstyring har som bruksområde å kontrollere i hvilken grad en bedrift har nådd sine mål innen læring og vekst, interne, eksterne og finansielle områder. Hvis kontrollen viser at målene ikke er oppnådd må bedriften gjennomføre korrigerende tiltak og analysere hvorfor målene ikke er nådd. Slike analyser har som mål å finne grunnen til at bedriften ikke har klart å prestere tilfredsstillende innen gitte områder, og ta lærdom av det slik at de kan prestere bedre neste gang. Balansert målstyring kan brukes som et verktøy til å måle yteevnen til en bedrift, samtidig som det tar hensyn til interne, eksterne, finansielle og ikke-finansielle faktorer, se figur 11 (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, 1992) (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021).



Figur 11, Balansert målesystem (Kaplan & Norton, 1996)

Tidligere gjennomførte studier har vist at innføringen av BMS har økt organisasjonens ytelse, til tross for varierende effekter på ulike funksjonsområder (Geuser, Mooraj, & Oyon, 2009). Likevel viser noen studier at det kan være vanskelig å dokumentere en sammenheng mellom økningen i en bedrifts ytelse og innføringen av BMS (Braam & Nijssen, 2004). Tidligere nevnt vil både interne og eksterne faktorer kunne påvirke en organisasjons ytelse, og det kan være utfordrende å måle sammenhenger. BMS kan tolkes og implementeres på flere måter, og tidligere forskning viser at måten BMS blir tolket på påvirker utviklingen bedriften opplever etter implementering (Braam & Nijssen, 2004) (Davis & Albright, 2004). En tolkning av modellen som støtter opp mot bedriftens strategi og mål vil være positivt for ytelsen, mens en bruk av BMS som ikke komplementerer bedriftens strategi vil kunne ha negativ effekt på ytelse. For effektiv bruk av BMS kan man bruke målekort, hvor det er viktig at man måler etter relevante styringsparametere. Det sikrer at man gjør målinger som er representative for bedriftens vekst eller nedgang (Madsen & Stenheim, 2014). Senere i oppgaven vil vi se på hvordan vi vil anvende BMS til å øke en bedrifts ytelse.

3. Metode

3.1 Valg av tema og problemstilling

Oppgaven handler om hvordan lykkes med strategiimplementering i SMB-er, der målet er å gjennom forskningsspørsmålene å få en dypere forståelse av hva som kan føre til en vellykket strategiimplementering.

3.2 Valg av metodisk tilnærming

«En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap (...)» Aubert gjengitt i Hellevik (2002) (Hellevik, 2002, s. 12). Metoden som brukes i studiet setter retningslinjene for hvordan data blir hentet inn og hvordan de blir behandlet og deretter analysert. For å kunne gjøre et godt valg av metode, er det viktig å ha gode forkunnskaper om ulike metodene (Larsen, 2017, s. 17). Vårt valg av metode er basert på hvilke mengder data vi hadde behov for, og vi så det nødvendig med innsamling av data som gikk i dybden på valgte temaer. Det vil si at vi ønsket mange opplysninger fra få enheter. Det ble naturlig å velge kvalitativ metode da vi hadde et behov for en bredere forståelse rundt temaet. Det var i utgangspunktet ønskelig å benytte både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, men grunnet at vi opererer innenfor en tidsramme valgte vi å kun bruke kvalitativ metode.

Kvalitativ metode er en mer ressurskrevende metode, men som vi fant nødvendig for å klare å svare på forskningsspørsmålene og belyse valgt problemstilling (Larsen, 2017, ss. 25-27). Vi ønsket å intervjuer både eksterne og interne informanter, grunnet behov for begge gruppene sine synspunkt, meninger og erfaringer. Flere av de planlagte intervjuobjektene var ansatt i Nor Seafoods, og deres tilgjengelighet gjorde det enklere for oss å organisere intervjuene. Målet med å intervjuer ansatte var å oppnå en dypere forståelse av interne tankesett og holdninger, samt å identifisere interne hindringer sett fra deres perspektiv. Gjennom eksterne informanter ønsket vi å utvide vår kunnskap om teorier og kjente utfordringer knyttet til implementering, spesielt de barrierene som er vanlige i den maritime bransjen. Veilederen vår, som er kjent innenfor dette fagfeltet, hjalp oss med å identifisere hvilke eksterne informanter som var relevante å intervjuer.

Alle våre studiedeltakere er erfarne og besitter betydelig kunnskap, og kvalifiserer til å svare på både forskningsspørsmålene og drøfte rundt problemstillingen. Derfor var vårt mål å få grundige svar og oppmuntre til åpne diskusjoner, inkludert eventuelle avstikkere som informantene så som

nødvendig for å belyse problemstillingen. Vår tilknytning til bedriften tillot oss å møte de fleste informantene personlig, noe vi ønsket å utnytte ved å benytte kvalitativ metode som vår tilnærming til forskningsprosjektet.

3.3 Forskingsdesign

Det er to ulike forskningsdesign, ekstensivt eller intensivt design. For vår oppgave er intensivt design mest hensiktsmessig grunnet kjennetegnet med at forskerne går mer i dybden der det innhentes informasjon fra et få antall enheter. Ved intensivt design får studiet mindre statistisk generaliseringskraft, men større teoretisk generaliseringskraft. For å samle inn informasjon til dette studiet ser vi på intensivt design som fordelaktig for å på best mulig måte klare å belyse valgt problemstilling. (Jacobsen, 2005, s. 99) (Busch, 2021, ss. 50-53).

3.4 Innsamlingsmetode

Innen metode, er det to innsamlingsmetoder, kvalitativ- og kvantitativ metode. I vår forskning ble det vurdert at kvalitativ metode er mest gunstig for hensiktsmessig å benytte til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Videre skal vi se nærmere på de ulike kvalitetene til kvalitativ metode.

3.4.1 Kvalitativ metode

En kvalitativ tilnærming tar utgangspunkt i at virkeligheten ikke kan forstås med kun tall, og det er derfor nødvendig å samle inn informasjon i form av ord, grunnet at dette åpner opp for mer detaljert og nyansert data (Jacobsen, 2005, s. 26). Vår studie har behov for en dypere innsikt fra intervju objektene, og dette vil bruken av kvalitativ metode gi oss. I tillegg er det gunstig for oss at intervjuobjektet har mulighet til å snakke forholdsvis fritt, på grunn av at temaet er relativt nytt for oss, og kan ha utelatt noe intervjuobjektene mener er viktig. God oversikt og forståelse over metodikkens fordeler, ulemper og begrensninger er viktig for å kunne ta gode valg, og trekke gode konklusjoner i forskingen. Videre vil vi se på fordeler og ulemper med kvalitativ metode.

3.4.2 Fordeler og ulemper

Fordel med kvalitativ metode er muligheten forskerne får til å stille oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektet. Dette gjør at forskeren lettere unngår eventuelle misforståelser eller feiltolkninger, og sørger for utfyllende svar. Ved hjelp av kvalitativ metode mottar forskerne mye informasjon, som gir økt forståelse av det de studerer, og vil senere bli nyttig når resultatene skal tolkes og drøftes. I kvalitativ forskning er det lettere å sikre god validitet fordi man kan utforske spørsmål grundigere. I tillegg har forskerne muligheten til å observere intervjuobjektene mens de svarer på spørsmålene, dette kan gjøre det lettere å tolke svarene som blir avgitt (Larsen, 2017, s. 29).

Ulempe ved kvalitativ metode er at det er en ressurskrevende innsamlingsmetode. Både ved planlegging og gjennomføring av intervju, men også i etterkant. Å behandle innsamlet data er omfattende arbeid, på grunn av at datamengden må forenkles og kategoriseres for å kunne sammenlikne svarene. En annen ulempe med kvalitativ metode, er at studiet som hovedregel ikke kan kategoriseres som statistisk generaliserbart. Dette innebærer at man kan trekke konklusjoner for en hel populasjon på grunnlag av en del av den samme populasjonen. Denne egenskapen faller som oftest bort grunnet at de fleste kvalitative metodene blir gjennomført med ikke-sannsynlighetsutvelging. Selv om studiet har lav statistisk generaliserbarhet, bør det ha en grad av overføringsverdi.

3.5 Gjennomføring av kvalitativ forskningsmetode

3.5.1 Valg av informanter

Enheter, informanter, kan være både enkeltpersoner og/eller grupper som sammen utgjør et utvalg for forskningen. Utvalget er viktig for forskningsprosjektet, og ble derfor gjort i samråd med veileder. For å belyse problemstillingen på best mulig måte, så vi det som nødvendig å intervjuer både eksterne og interne informanter. Dette utvalget ble gjort ved hjelp av ikke-sannsynlighetsutvelging, det vil si at de ikke var tilfeldig valgt. Vi kan derfor ikke vite om utvalget er representert for populasjonen. For den første gruppen, de interne informantene, fokuserte vi hovedsakelig på ansatte som jobbet i Nor Seafoods lakseavdeling eller i ledelsen, på grunn av at de var best egnet til å besvare spørsmålene. For den andre gruppen var det nødvendig å få innsikt i markedet og tidligere erfaringer rundt implementering. Det var derfor ønskelig å snakke med en strategikonsulent, en analytiker og en som tidligere har gjennomført en suksessfull implementeringsprosess. (Larsen, 2017, s. 89).

3.5.2 Utforming av intervjuguide

Da vi fordypet oss i temaet implementeringsprosess og problemstillingen, utviklet vi relevante spørsmål som ble grunnlaget for vår intervjuguide. Guiden er delt i tre seksjoner: innledende spørsmål, refleksjonsspørsmål og oppsummering. Innledende spørsmål hjelper oss å bli kjent med intervjuobjektet, vi valgte en slik introduksjon for å bygge tillit og trygghet inn mot intervjuet. Refleksjonsspørsmålene gir innsikt for analysen, mens oppsummeringen tillater intervjuobjektet å tilføye eller korrigere informasjon. Målet med intervjuguiden var å sikre konsistens og effektiv informasjonsinnsamling.

Vi utviklet tre forskjellige intervjuguider, en for eksterne, en for interne og en for analytiker. Det gjorde vi for å sikre at spørsmålene er tilpasset hver gruppes ulike perspektiver og ekspertiseområder. Vi så på dette som nødvendig for å garantere innsamling av relevant informasjon til de ulike aspektene i forskningen. Ved bruk av tilpassede intervjuguider oppnådde vi en mer effektiv og målrettet innsamlingsprosess, som bidrar til å øke kvaliteten på forskningen (Larsen, 2017, ss. 99-100).

3.5.3 Utførelse av intervju

Før datainnsamlingen startet, sendte vi forespørsel om tillatelse fra Norsk senter for forskingsdata til å gjennomføre undersøkelsen (NSD). Da søknaden ble godkjent startet vi med å avtale tidspunkt for gjennomføring av intervjuene. Grunnet at de fleste i bedriften er travle, var vi tidlig ute med å avtale tidspunkt for intervjuene slik at vi hadde mulighet til å være fleksible til det beste for informanten. Til gjennomføring av intervjuene, ble det booket møterom i Nor Seafoods lokaler, slik at intervjuet ble holdt i et rolig rom, som vi opplevde informanten synes var et avslappende sted. I møteinnkallingen informerte vi hva intervjuet ville handle om, samt beregnet tid (Larsen, 2017, s. 98).

Semistrukturert intervju

For å gi informanter frihet til å uttrykke seg, benyttet vi semistrukturerte intervjuer. Denne metoden gir rom for at intervjuobjektene kan snakke om det de finner viktig innen gitte rammer, noe som er fordelaktig gitt vår begrensede forhåndskunnskap om temaet og bransjen. Å unngå lukkede spørsmål lar intervjuobjektene belyse nye aspekter, noe som beriker datamaterialet og forbedrer vår forståelse.

En utfordring med semistrukturerte intervjuer er imidlertid å oppnå konsistent datainnsamling. Intervjuguiden ble brukt for å standardisere intervjuene så mye som mulig, men informantenes ulike fagfelt førte til at de svarte mer utfyllende på forskjellige spørsmål. Dette mangfoldet og mangel på standardisering i svarene gjør analysen mer kompleks. Det er viktig å understreke at denne tilnærmingen krever nøye planlegging og grundig analyse for å sikre pålitelige og gyldige resultater, og den er tidkrevende, både for intervjuerne og informantene (Larsen, 2017, ss. 99-100).

Digitalt vs. fysisk intervju

Vi gjennomførte både digitale og fysiske intervjuer, grunnet at noen av intervjuobjektene ikke var i samme by eller område som oss. Ved bruk av digitale intervjuer opplevde vi bruken av teams som plattform veldig lett og fleksibelt. Vi opplevde heldigvis ingen tekniske problemer, som er en kjent utfordring med gjennomføring av digitale intervjuer. Derimot opplevde vi noe redusert mellommenneskelig kontakt med de som vi intervjuet digitalt. Det er utfordrende å oppnå lik grad av øyekontakt og vanskeligere å tolke kroppsspråk hos informantene vi hadde digitalt intervju med (Shah & Walløe, 2021) (Lunde, 2021).

Ved gjennomføringen av fysiske intervju opplevde vi derimot bedre mellommenneskelig kontakt, som bruk av øyekontakt, og kroppsspråket til informanten. En fordel med fysiske intervju er også at man ikke er avhengig av at det tekniske skal fungere, som sagt opplevde ikke vi et problem med dette. Ulemper med fysiske intervjuer kan være reisetid, noe vi unngikk på grunn av vi holdt intervjuene på vår arbeidsplass (Shah & Walløe, 2021).

3.5.4 Forskningsetikk

Før vi startet med oppgaven ble prosjektet, som nevnt tidligere, sendt til godkjenning hos NSD, sammen med intervjuguiden og samtykkeerklæringen. Dette ble godkjent i løpet av noen dager, og først da startet vi med å intervju informantene. Informantene ble informert om samtykkeerklæringen, og deres rett til samtykke. Videre ble de informert om at de ikke vil gjengis ved navn. Alle informantene godkjente bruken av lydopptak (Larsen, 2017, s. 15).

3.6 Bearbeiding av data

For bearbeiding av de innsamlede dataene ble det foretatt transkribering, det vil si å forenkle data ved å gjøre tale om til tekst. Målet med å gjennomføre transkribering av intervjuer er å sikre et godt datagrunnlag før videre analyse av innsamlet data. Vi valgte å ta lydopptak av intervjuene og gjennomføre transkriberingen i etterkant. Dette ga oss muligheten til å være mer til stede under intervjuet. Under selve transkriberingen var vi nøye med å inkludere alle detaljer. Å transkribere data er tidskrevende, men essensielt i vår forskning for å kunne sikre et godt datagrunnlag, samt øke validiteten og reliabiliteten i studiet. Dette er to faktorer som er viktige, grunnet at graden av reliabilitet og validitet sier noe om kvaliteten på det gjennomførte studiet, se kapittel 3.7 (Gundersen, Johansen, & Bjerkestrand, 2022) (Larsen, 2017, s. 110).

Det kan knyttes problematikk til transkribering ved at man som forsker ikke får det helhetlige bildet, men kun det som er nedskrevet. Det kan også knyttes problematikk til selve transkriberingsprosessen. Det kan forekomme menneskelig svikt og feil i prosessen, som igjen kan påvirke forskningen. Dermed er det viktig for en korrekt forståelse og videre forskning å gjennomføre en grundig og god transkribering.

3.7 Analyse av data

Etter gjennomført transkribering var det nødvendig å analysere de innsamlede dataene. Analyse av data innebærer å kode, kategorisere og se etter mønstre og sammenhenger i dataene. Her jobber man med store mengder tekst, som må forkortes sett opp mot relevans til problemstillingen. Data som ikke svarer på forskningsspørsmål eller hjelper med å belyse problemstillingen, kan fjernes.

3.8 Validitet, overførbarhet og reliabilitet

Graden av validitet, overførbarhet og reliabilitet sier noe om kvaliteten på den kvalitative forskningen. Målet med en kvalitativ undersøkelse er å ende opp med gyldige resultater for fenomenet som forskningen har studert.

3.8.1 Validitet

Validitet handler om hvor godt forskningsfunnene representerer det de hevder å representere og i hvilken grad de gjør dette. I tillegg handler validitet i kvalitative undersøkelser om relevansen til

innsamlet data sett i lys av problemstillingen på en slik måte at slutningene vi trekker er valide, dette kalles bekreftbarhet. Bekreftbarhet handler om at spørsmålene vi stiller i undersøkelsesopplegget gir svar på det vi skal undersøke, og som videre gir grunnlag for å kunne bekrefte eventuelle funn og slutningene som trekkes basert på dette (Larsen, 2017, s. 93). En studie med høy grad av validitet kan trekke gyldige slutninger om det studiet har hatt som mål å undersøke. Høy validitet kjennetegnes ved at slutningene som trekkes er basert på dataen en har, som vil si at det er selve slutningen som skal ha en høy validitet (Dahlum, 2021) (Larsen, 2017, s. 93). I vår studie er målet å ikke bare beskrive noe, men fortolke noe, da går troverdighet ut på om de fortolkningene vi gjør er troverdige (Thagaard, 2013, s. 205). I vår studie er målet å ikke bare beskrive noe, men fortolke noe, da går troverdighet ut på om de fortolkningene vi gjør er troverdige (Thagaard, 2013, s. 205).

Validiteten i vår oppgave styrkes gjennom nøye utvalg og analyse av kvalitative data innsamlet fra Nor Seafoods, en representativ aktør i bransjen, kombinert med data samlet inn fra eksterne aktører. Ved å benytte dybdeintervjuer, sikrer oppgaven relevant og detaljert informasjon som direkte relaterer til forskningsspørsmålene. Ved å selektivt velge enheter, informanter, sikrer vi at de undersøkte enhetene er relevante for forskningsspørsmålet, noe som gir et mer valid datagrunnlag enn ved tilfeldig utvalg. Intervjuets fleksibilitet og bruk av en intervjuguide bidrar til relevans, konsistens og standardisering, som styrker validiteten i studiet. I tillegg bidrar bruk av anerkjente teorier og modeller til å støtte opp under konklusjonene og gir en teoretisk forankring til funnene.

På den andre siden kan oppgavens validitet begrenses av flere faktorer. Blant disse er utvalgsstørrelsen og utvalgsmetoden. Med et flertall av intervjuobjektene fra kun én bedrift, kan funnene ha begrenset generaliserbarhet til hele SMB-segmentet innen sjømatnæringen. I tillegg, gitt det kvalitative fokuset, kan subjektive fortolkninger av intervjudata innføre skjevheter. Forskerne kan ha tolket dataene forskjellig, noe som potensielt kunne påvirke konklusjonenes pålitelighet. Derfor, selv om oppgaven er valid i sin kontekstuelle og teoretiske tilnærming, må man være forsiktig med å generalisere funnene utover det spesifikke studiet.

3.8.2 Overførbarhet

Målet med kvalitative undersøkelser er å overføre funn til grupper utover de som er direkte representert i studien, kjent som overførbarhet. Denne undersøkelsen sikter mot at funnene skal

være relevant for et bredere spekter av SMB-er innen eksport og import av sjømat. Vi intervjuet både interne, og eksterne med alle ulike bakgrunn og kompetanse for å oppnå mest mulig bredde i forskningen. Her ville det vært gunstig å intervju mange flere, men ettersom undersøkelsen skulle skje innenfor et begrenset tidsrom måtte vi foreta et utvalg av populasjonen som vi skulle intervju. Ved høy grad av overføringsverdi vil vi kunne vise til at de barrierene og suksesskriteriene vi kommer fram til vil kunne gjelde for en annen bedrift som opererer i samme segment som Nor Seafoods. Som nevnt fokuserer denne forskningen SMB-er innen import og eksport av norsk sjømat, noe som innebærer at drøftingen og konklusjonene primært er gyldige for bedrifter i disse kategoriene.

3.8.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktighet og pålitelighet i forskning, med fokus på konsistens og presisjon. I kvalitative studier kan det være utfordrende å oppnå høy reliabilitet grunnet mulige tolkningsforskjeller blant forskere og informantenes varierte respons påvirket av intervjuforhold. For å sikre reliabilitet er det viktig at forskerne samstemmer forståelsen og tolkningen av data etter intervjuene.

Reliabiliteten i vår oppgave er styrket gjennom konsistent bruk av en strukturert intervjuguide, noe som sikrer en viss standardisering i datainnsamlingen. Denne metodiske tilnærmingen bidrar til pålitelighet i måten informasjon er innhentet og analysert på. Videre er tilstedeværelsen av to forskere under hvert intervju med på å redusere individuelle tolkningsforskjeller, og dermed øke konsistensen i datafortolkningen. Samtidig kan reliabiliteten i oppgaven være begrenset av den kvalitative naturen til studien. Kvalitative metoder, spesielt basert på intervjuer, kan være utsatt for varierende grad av subjektivitet både fra intervjuerens og respondentens side. Dette kan lede til variasjoner i hvordan dataene blir forstått og presentert, noe som kan påvirke reliabiliteten. I tillegg brukte vi tre ulike intervjuguider, slik at intervjuene var ikke identiske, dette kan være med på å svekke reliabiliteten i forskningen. Videre, med et begrenset antall intervjuer, kan det være vanskelig å bekrefte om de samme funnene ville oppstått i et større eller et annet utvalg, noe som begrenser studiens reliabilitet. Det er også viktig å anerkjenne at fullstendig reliabilitet ikke alltid er mulig å oppnå. Derfor må man i noen tilfeller være forberedt på å håndtere potensielt lav reliabilitet i tolkningen av data (Larsen, 2017, ss. 94-95)

3.9 Feilslutninger ved intervju

Til tross for en kritisk fremgangsmåte i tolkning av analysedata, vil det alltid være en mulighet for at forskerne tolker mer av resultatene enn hva det er belegg for. Når det konkluderes basert på et falskt grunnlag kalles dette for en feilslutning (Larsen, 2017, ss. 124-126). Videre vil vi fokusere på intervju- og spørsmåls-effekten, ettersom disse feilslutningene synes å være mest relevante for vår studie. Konteksteffekten er en annen vanlig feilslutning i intervjuer, men den er mindre relevant for vår forskning, hovedsakelig fordi vi primært benyttet oss av åpne spørsmål (Larsen, 2017, s. 126).

Intervjueffekten som kilde til feilslutning omhandler at intervjueren/-ene kan påvirke intervjuobjektet ved sin oppførsel eller fremtreden. Eksempelvis kan intervjueren/-ene vise fysiske reaksjoner til intervjuobjektets svar. Det kan føre til at intervjuobjektet endrer eller modifierer svaret sitt. Intervjuobjektet kan også ønske å imponere intervjuerne ved å fremstå som dyktig, klok etc. Dette er tendenser som forskerne bør være oppmerksom på og kunne tolke. Under gjennomføringen av intervjuene sørget vi for å unngå å gi noen respons på hva vi synes om informantenes svar. Andre kjennetegn ved intervjueffekten som kilde til feilslutning er omgivelsene for intervjuet. Vi sørget for at intervjuet foregikk på intervjuobjektets arbeidsplass, hvor han/hun gjerne føler trygghet og åpenhet, fremfor en ukjent lokasjon for intervjuobjektet. (Larsen, 2017, ss. 124-126)

Spørsmåls-effekt er en annen kilde til feilslutninger ved intervjuer. I det ligger det hovedsakelig formulering av spørsmålene stilt i intervjuet. For å forhindre at dette påvirket våre intervjuer i noen stor grad stilte vi åpne spørsmål som var presise i formuleringen (Larsen, 2017, ss. 124-126).

Grunnet at kvalitative studier medfører en risiko for feilslutninger er det avgjørende å være bevisste på valg som er gjort underveis, samt reflektere om valgene har vært med på å sikre god kvalitet i egen studie. Å minske denne risikoen for feilslutninger i studiet er avgjørende for å kunne sikre gyldige og pålitelige resultater. Utvalget vårt har bestått av høyt utdannede personer som har stor kompetanse innenfor fagområdet, som gjenspeiles i intervjuene med utfyllende og presise svar. Vi ser på intervjuobjektene som godt egnet til å hjelpe oss å belyse problemstillingen. I tillegg har vi gjennom hele forskingsprosessen vært systematisk, kritisk og reflekterende, for å sikre pålitelige funn.

4. Resultater/Analyse

Dette kapittelet inneholder de viktigste funnene vi har gjort gjennom syv kvalitative intervjuer. Resultatene er systematisk kategorisert etter tematikk, dette grunnet at vi ønsker å presentere empirien på en mest ryddig og organisert måte. Informantene har alle bred og gjennomgående kunnskap om markedet de opererer i. Fire av informantene er fra internt i Nor Seafoods, mens tre eksterne informanter har bakgrunn i strategirådgivning, implementering av vekststrategi og analytisk bakgrunn i fiskeindustrien og tilhørende markeder.

4.1 Demografisk fremstilling av informanter

Tabell i figur 12, viser en demografisk fremstilling av informantene som deltok i kvalitative intervjuer. Tabellen viser at intervjuobjektene har ulik bakgrunn grunnet at vi trengte ulike erfaringer og synspunkter rundt implementering av strategi. Formålet med demografisk fremstilling er for å forstå informantenes validitet, og knytte relevans fra informantene til oppgavens problemstilling.

Informant	Intern/ekstern	Stilling
II1 Intern	Intern	Selger
II2 Intern	Intern	Leder avdeling laks
II3 Intern	Intern	Selger USA
II4 Intern	Intern	Selger Asia
IK1 Konsulent	Ekstern	Leder forvaltning, Strategirådgiver
IA2 Analytiker	Ekstern	Sjef analytiker sjømat
IE3 Ekstern	Ekstern	Daglig leder

Figur 12, Demografisk fremstilling av informanter.

I vår studie har vi valgt å utelate informasjon om informantens kjønn og bakgrunn for å opprettholde deres anonymitet. Gitt at Nor Seafoods er en relativt liten bedrift, kan slik detaljert informasjon potensielt avsløre informantenes identitet. Selv om begge kjønn er representert blant

informantene, er det en ubalanse, med en overvekt av mannlige intervjuobjekter. Dette skyldes at det var flere menn enn kvinner som responderte på vår forespørsel om å delta i intervjuet. Relevante uttalelser og sitater vil videre i oppgaven bli presentert i en tematisk rekkefølge.

4.2 Viktig ved implementering av strategi

I hvert intervju startet vi med temaet implementering av strategi. Her er var det stor forskjell mellom interne og eksterne informanter i mengden kunnskap de hadde om dette. IK1 uttaler:

IK1: «Implementering av vekststrategi kan være vel så vanskelig i store, børsnoterte selskap som mindre selskap».

Arbeidet med implementering er som oftest erfaringsbasert ifølge IK1. Videre konstaterte både IK1 og IE3 at en vekststrategi har null verdi dersom den ikke leder til en plan og gjennomføring av planen. Dette hadde enkelte av de interne informantene forståelse for, men ikke et forhold til, grunnet at de ikke hadde gjennomført noen større strategiske endringer før.

4.2.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon innad i bedriften er sett på som en suksessfaktor av flere informanter. Ofte skjer det at ikke alle ansatte til stede. Det er da svært viktig at man finner kommunikasjonsmetoder som gjør at alle har tilgang til den samme informasjonen og kommunikasjonen, både utenfor kontoret og de som sitter på kontoret, ifølge II3 og IE3. II3 knytter utfordringer med kommunikasjon til at det er mer og mer populært å kommunisere i mindre grupper, ikke helhet. Da risikerer man at nøkkelpersoner ikke har tilgang til den samme kommunikasjonen som alle andre. I enkelte former kan det være positivt med mindre grupper, eller klikker, men det er essensielt at alle har tilgang til samme kommunikasjon for å kunne agere på best mulig måte for å tjene bedriften best mulig. Det er også avgjørende for om man klarer å nå en ønsket vekst, og ikke minst profitere på veksten i fremtiden.

4.2.2 Motivasjon

Gjennom intervjuene er det flere som tekker frem hvor viktig det er med kommunikasjon. Videre forteller informanten:

II2: «... alle må forstå hva de skal gjøre, og hvorfor de skal gjøre det».

II2 følger opp med at det er slik man mister motivasjonen hos ansatte. Dersom de ikke er informert og ikke forstår hvorfor endringer skjer har de ikke noe interesse i å delta i dem. Ved å involvere ansatte tidlig i implementeringsfasen skapes eierskap til videre arbeid. De ansatte får også en bedre forståelse for hva de konkret skal gjøre, samtidig som de bedre kan forstå hvorfor de skal gjøre det. Det er vanskeligere og mer krevende å få med ansatte på en gjennomføring dersom tiltak under implementering sees på som nye tiltak fra ledelsen. IK1 fremhever at tidlig involvering kan forhindre negative holdninger, men heller dyrke positive holdninger, som gjør at ansatte føler seg sett og verdsatt i implementeringsfasen. Riktig motivasjon skaper entusiasme for den jobben en gjør, hvor alle ansatte føler de er deltakende og medskapende i bedriften, ifølge IE3.

4.2.3 Vurdere bruk av ekstern konsulent

Ved implementering av vekststrategi nevner samtlige informanter at det er fornuftig å investere mye ressurser på aktivitetene som følger strategien. Ikke alle informantene er enige hvorvidt det er behov for eksterne konsulenter i utvikling og implementering av vekststrategi. En av informantene sier:

III: «Nei, vi har ikke hatt behovet for noen eksterne tidligere».

III begrunner det med at gitt bedriftens størrelse har de internt i ledelsen ikke sett behovet for ekstern rådgivning. Forskningens interne informanter er samstemte om at det ikke er behov, mens forskningens eksterne informanter har på den andre siden delt syn på hvorvidt det er behov eller ikke. Informantene som er enige i behovet, ser det som fornuftig at en ekstern konsulent eller rådgiver også er involvert et stykke ut i implementeringsfasen. IK1 forteller:

IK1: «Det henger sammen med hvilken kompetanse og holdninger man har i ledelsen, men det kan være fornuftig å bruke konsulenter enda lengre inn i implementeringsfasen enn kun under utvikling. Erfaringsmessig ser vi at det har en verdi».

Behovet for ekstern hjelp henger sammen med hvilken kompetanse bedriften innehar, og holdninger i bedriftens ledelse. Informanten legger til:

IK1: «... og det er lett for at rapporten bare havner i skuffen. En konsulent kan fungere som motivasjon for ledelsen, som betaler dyrt for rådgivning, hvor de står til ansvar for noe, det kan ha en disiplinierende effekt».

Basert på tidligere erfaringer, viser IK1 at det kan være nyttig å ta med konsulent og/eller rådgiver inn i implementeringsfasen. IK1 har erfart at det kan ha en positiv effekt på både ledelsen og de ansatte. Videre uttrykker IK1 at en konsulent har med seg et begrenset sett av verktøyer som bedriften kan dra nytte av under implementeringen, og det vil gå tom til slutt. Dermed er det gunstig å ikke beholde konsulenten for lenge. Eksterne informanter som har et positivt syn på å bruke konsulenter videre i implementeringsfasen ser begrensinger ved konsulentenes arbeid, hvor de til slutt ikke kan bidra mer.

4.2.4 Ledelsen

IK1 trekker frem at ledelsen er essensiell for å lykkes, her er det viktig, ifølge IK1 at ledelsen ser sine begrensninger, dette kan være i form av å se behovet for eksterne konsulenter. Men også innenfor at de må kunne ha fokus på hele bedriften som en enhet, og ikke en og en avdeling. En ledelse som er ikke ser helheten, kan gjøre implementeringsprosessen utfordrende. Derfor ser vi på et godt og dynamisk ledelsesapparat som viktig for implementeringen.

Fra et organisatorisk ståsted må ledelsen være tydelige når de skal velge de rette folkene til de ulike oppgavene, og til de riktige tidspunktene. Sammensettingen av laget er avgjørende. Dog trekkes det frem av IK1 at en som defineres som riktig person til riktig oppgave i tidlig fase vil kanskje ikke være rett person i senere fase av implementeringen.

4.2.5 Evaluering og kontroll

IK1 og IE3 trekker frem viktigheten av å ha verktøy til å evaluere bedriftens framdrift. Resultatene av endringene gjort under implementeringsfasen vises ofte ikke før i ettertid, og derfor bør bedriften ha verktøy for å måle progresjon under implementering. De forteller at et innblikk i bedriftens framdrift vil kunne være en motiverende faktor for bedriftens ansatte. IK1 nevner KPI-

basert metode og balansert målstyring som verktøy for å måle framdriften. Slike verktøy vil kunne hjelpe ledelsen i bedriften til å se behovet for å gjøre korreksjoner tidlig i fasen. IK1 legger til:

IK1: «Når ting ikke går som en håper, må man adressere, (...), og gjøre det tidlig».

4.3 Eksterne barrierer

4.3.1 Marked

Eksternt må en se både fremover og bakover i bedriften ifølge IK1. Med fremover mener informanten at det er viktig å ha fokus ut i markedet, gjennom salg og investeringer. Informanten sier videre:

IK1: «Barriere kan være markedet, ..., faktabasert vurdert det adresserbare markedet».

Manglende ressurser for å forstå markedet bedriften opererer i kan være en barriere. Grunnmuren for eksport av laks ligger i det europeiske markedet, men de siste 5-10 årene har veksten vært betydelig større utenfor Europa, forteller annen informant. Her har flere bedrifter som om ikke har fulgt med på markedet utenfor Europa gått glipp av store muligheter, forteller IE3. For eksempel har den asiatiske middelklassen, med høy kjøpekraft, kjøpt stadig mer som går inn i sushi og sashimi segmentet. Informanten forteller:

IA2: «Hvis det fortsetter med svak tilbudsvekst og sterk etterspørselsvekst vil produktet naturligvis gå til produktkategorier og markeder med høy betalingsevne, på bekostning av andre markeder».

Det asiatiske sushi markedet vil da vinne på bekostning av europeisk dagligvare-marked. Her kommer viktigheten av å ha kartlagt markedene en opererer i for å se hvilke produkt som er mest lønnsomme i de ulike markedene.

Både Asia og USA har enormt potensiale, men det amerikanske markedet har en betydelig konkurranse fra chilensk laks. Det russiske importforbudet til vestlige matvarer i 2014 ga en stor vekst på færøysk laks, hvor også chilensk laks vokste i markedet. Det ga rom for norsk laks i det globale markedet, hvor store deler av færøysk og chilensk laks ble flyttet til det russiske markedet. De siste 20 årene har det vært en årlig global vekst i etterspørsel på rundt 8%, mens veksten i tilbudet har vært på rundt 5%. Når veksten i etterspørsel er høyere enn tilbudet fortsetter

lakseprisene å stige, og informantene har grunn til å tro at prisene vil fortsette å stige de neste årene. Informanten legger til:

IA2: «..., ser vi på den årlige globale veksten de siste 20 årene er det grunnlag for å tro at det vil fortsette fremover».

Å se bakover vil si å se på leveransemodeller og verdikjeden. Hvordan skal den omsettelige varen som omsettes gjennom salg produseres, og sikres i riktig volum for å dekke behovet i markedet, forteller flere informanter som en viktig ekstern barriere å jobbe målrettet mot.

4.3.2 Geopolitiske forhold

Innen fryst laks har Nor Seafoods sitt hovedmarked vært Israel, og slik verdensbildet er nå er det klare utfordringer knyttet til dette markedet. Når det gjelder hvitfisk står Nor Seafoods og andre like bedrifter ovenfor kvotereduskjoner, som gir en redusert tilgang til fisk og råstoff. Innenfor laks er de interne informantene entydige om at biomassene er relativt stabile, men at det er forutsatt å få økt tilgang på råstoff for å kunne fortsette veksten. Andre forhold som informant II1 trekker frem, er forholdet til Russland og Ukraina. II1 forklarer at Norge var ute av det russiske markedet siden importforbudet i 2014, men at Russland tidligere var et marked som tok unna store volum. Både II1 og II2 nevner at det ukrainske markedet også døde helt ut når krigen brøyt ut, II2 følger opp med at Ukraina nesten tar like mye volum nå som før. Men ikke på langt så mye som de kunne gjort om de ikke hadde vært i krig med Russland.

Geopolitisk sertifisering og handelspolitikk hindrer eksporten noe ifølge II1. Spesielt når det kommer til det kinesiske markedet er informanten tydelig på at det har vært mye problemer de siste fem årene. Kinesiske myndigheter er krevende å samarbeide med, og sertifiseringer skaper mye problemer. Videre forteller II4 at til tross for problemer er det kinesiske markedet viktig, det er et marked i vekst og de betaler godt. Derfor kan ikke Nor Seafoods trekke seg ut fra markedet, men må heller se på om disse problemene kan løses mer effektivt, sier II4.

4.3.3 Klimaendringer

Klimaendringer er et tema vi i utgangspunktet ikke regnet som en barriere, men som vi underveis ble opplyst om at kunne få ganske store innvirkninger på inntjeningen til bedrifter som driver med oppdrett av fisk. Informanten forteller:

II3: «(...)mye sår eller mye lus, og har ført til dårligere kvalitet på laksen (...)».

Informant II3 trekker fram sår og lus på laksen som noe som påvirker pris og rykte. Ved økt temperatur i vannet vil fisken være mer utsatt for lakselus, informanten forklarer det er ikke lakselusen i seg selv som gjør den store skaden, men å fjerne den. Her kan bedriften oppleve store tap grunnet at fisken får skader utad, i kjøttet eller at den dør. Ved skader på fisken dropper prisen drastisk, som er noe man virkelig ønsker å unngå. Det er heller ikke lovlig å eksportere fisk med betydelige sår, dette vil gjøre at den miste all sin verdi som eksportfisk.

4.3.4 Holdninger

Den pågående livsstilsendringen i Amerika vil ifølge II3 og IA2 gjøre at flere produkter vil oppleve en generelt økt etterspørsel i det amerikanske markedet, ett av disse produktene er fisk. I tillegg til dette er det mer og mer relevant med bærekraftige produkter og forbrukerne blir oppfordret av samfunnet til å velge bærekraftig. Som nevnt i kapittel 2.3.1 inneholder fisk i snitt 2,3 kg CO₂-ekvivalenter mot storfekjøtt som inneholder 19kg (Oort & Andrew, 2016) (Harkestad, 2009), som gjør fisk til et bærekraftig og derav et mer populært valg. Dette sier II3 og IA2 at fiskenæringen kan dra god nytte av de kommende årene. En slik endring viser hvor fort markedet kan bli påvirket av ulike holdninger og meninger til forbrukerne.

4.3.5 Politikk og valuta

Ved innføringen av grunnrenteskatten var det hovedsakelig produsentene som ble påvirket konstaterte IA2. Dette påvirket hele markedet også, ved spørsmål om hvordan politikk kan påvirke bedrifter som Nor Seafoods svarer analytikeren følgende om grunnrenteskatten:

IA2: «Vi ser at investeringsviljen fram mot framtidig produksjonsvekst er påvirket, i hvert fall i det korte bildet».

En svekket investeringsvilje vil kunne føre til en lavere vekst i laksenæringen ifølge IA2. Dette viser hvordan politikk kan være et hinder for bedrifter i sjømatnæringen når de nye lovene og reglene går dem imot. Videre utdyper IA2 at grunnrenteskatten er kuttet fra 40 til 25 prosent, dette har redusert mye av den usikkerheten som var. Det er også andre faktorer som har vært med på å stabilisere markedet:

IA2: «Har vært essensielt for stabiliseringen at vi har hatt en svak krone, når kronen svekkes får vi nesten umiddelbart en prisøkning på fisken som eksporteres».

Norge sliter og har slitt med en svak krone de siste årene, denne gjør at bedrifter som jobber med eksport av varer, i vårt tilfelle fisk, vil oppleve at prisene stiger grunnet at det er blitt billigere for kundene i utlandet å kjøpe norsk fisk. Dette er per i dag ikke en barriere, men om kronen vil styrkes i framtiden vil dette føre til at det blir dyrere for kundene å kjøpe norsk fisk, og de vil dermed kunne se til andre land for innkjøp av fisk. IA2 og II3 nevner begge det chilenske og canadiske markedet som mulige konkurrenter til de amerikanske kundene. Disse er per i dag ikke en så stor trussel fordi:

II3: «Norsk fisk blir sett på som en kvalitetsvare».

Men med en sterkere krone vil kundene muligens bli tvunget til å se etter andre mer rimelige leverandører. Der fremhever II3 at både Chile og Canada er mye nærmere Amerika og dermed kan de kutte mye av transportkostnadene, og da tilby en rimeligere pris.

4.4 Interne barrierer

4.4.1 Kapital og ressurser

Samtlige informanter nevner kapital som første barriere ved implementering av vekststrategi. En av informantene uttaler:

IK1: «Kapital er noe man ofte undervurderer viktigheten av»

Fellesnevneren er at bedriften har som regel for lite kapital til gjennomføringen av implementeringsprosessen. Implementeringsfasen tar ofte lengre tid enn beregnet, og blir dermed mer ressurskrevende og dyrere å gjennomføre. Laks er i utgangspunktet et dyrt produkt, og dermed automatisk kapitalkrevende å jobbe med, forteller III. Dette gjør at en bedrift må kunne ha god

tilgang på kapital og andre ressurser for å ha best mulig sjanse til å lykkes med implementeringen ifølge IK1 og IE3.

4.4.2 Motstridende prioriteringer

Blant informantene er det delte meninger rundt å investere i markedet. Investeringer i markedet kan sees på som en intern barriere, hvor enkelte ser på investeringer som en mulighet til å skape en god relasjon til kundene. II2 forteller:

II2: «I det lengre løp kan det lønne seg å sende en bil der vi har mindre profitt, men til et nytt marked».

Her viser informanten til at enkelte ser på dette som et tap, på grunn av at i det korte perspektivet har de ikke profitt på investeringen. Her fremhever informanten forskjellen på å se på profitt som noe du tjener her og nå, i motsetning til å se på hva du har muligheten til å tjene i framtiden. Å sende en bil der bedriften kanskje går noe i minus, men de starter en relasjon i et nytt marked, kan ses på som en langsiktig investering. Ved å investere i nye kunder og marked, skaper man muligheten for at de blir en gjentakende kunde. II2 forklarer videre at det vil i det lengre løp kunne gjøre at bedriften står tryggere ved svingninger fordi de har en bredde i markedet.

En annen informant trekker frem at relasjonsbygging er tid- og ressurskrevende, samtidig som det ikke er en selvfølge at det lykkes. Selv om informantene er uenige om hvordan bedriften skal gå fram for å utvide kundemassen og bedriftens eksponering i ulike markeder så enes alle interne informanter om at bedriften opplever problematikk knyttet til for smal kundemasse og for lite bredde i markedene. III1 forteller:

III1: «... vi har for lite spenn, vi har vært veldig sårbare der hvor vi har hatt for stor andel av våre produkt inne i det samme segmentet hos de store produsentene».

Bedriften er sårbare i den grad at de har for få bein å stå på innen de store produsentene i Europa. Det understrekes at man kan ikke øke kundemassen uten å se på andre markeder, og avdelingen må satse på nisjemarked, som fly-pakket fisk til Asia- og Midtøsten markedene. Enkelte av de interne informantene ser på det som gunstig å redusere eksponeringen i forskjellige marked. Spesielt europeisk industri, polske røykeri og danske produsenter, grunnet at det er et sårbart virke

og i dag avhenger mange eksportører på at de tar unna store volum. Når bedriften er såpass tungt inne i nevnte markeder er de spesielt utsatt når det skjer svingninger i markedene.

4.4.3 Bedriftskultur

Bedriftskultur refererer til de ulike verdiene, tradisjonene, normene, kommunikasjonsmønstre og de ansattes reaksjoner på endringer og problemer.

II2: «... man må ha folkene med seg, for hvis folk går imot deg blir det fryktelig vanskelig».

IK1: «Når ting har gått veldig bra har det nesten alltid grunn i folk. Når ting går dårlig, har det også nesten alltid begrunnelse i folk».

I følge IK1 og II2 kan kulturen i en organisasjon føre til flere hindre under implementeringen. Av natur er mennesker vanedyr, og vender seg imot endringer. Dersom ansatte ikke føler seg involvert og går imot de nye endringene vil det være vanskelig å oppleve suksess, ifølge IE3. Samtlige informanter forteller om viktigheten av å ha med seg sine ansatte på laget. Og hvordan de ansatte kan være en avgjørende barriere dersom de ikke støtter eller er enige i endringene som ledelsen prøver å implementere.

4.5 Oppsummering av resultater

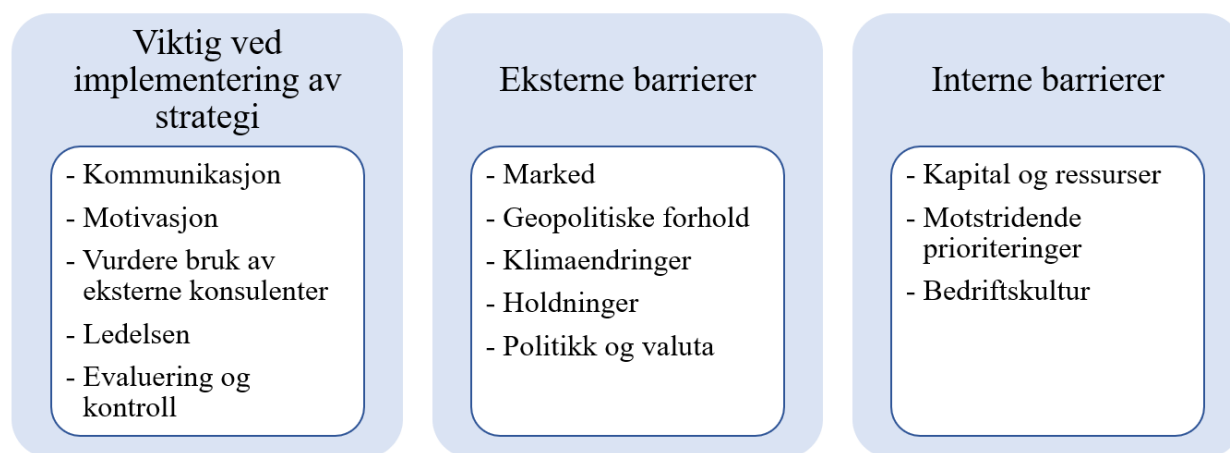
Avslutningsvis for analysedelen vil vi oppsummere de viktigste resultatene som fremkommer av analysen. Flere informanter understreker at en strategi har ingen verdi dersom den ikke kommer med en plan om gjennomføring. Til nå har det ikke vært et behov for ekstern rådgivning gjeldende strategiarbeidet, grunnet i bedriftens størrelse. Nå som bedriften vokser anses det som gunstig å benytte seg av ekstern rådgivning, både under strategiplanlegging og videre i implementeringsfasen. Graden av behov for ekstern rådgivning gjenspeiler seg i bedriftens interne kompetanse og holdninger i ledelsen. Suksesskriterier for å lykkes med implementering av vekststrategi er bedriftens ansatte, hvordan ledelsen setter sammen laget som sammen skal lykkes med implementering og evnen til å korrigere laget, tidsperspektiv, motivasjon og kommunikasjon. Uten et riktig sammensatt lag, som er motivert og kommuniserer godt, vil man ikke lykkes i implementeringsfasen.

Under implementeringsfasen er det en rekke interne og eksterne barrierer som bedriften må forholde seg til. Interne barrierer som fremtrer er tilgang til kapital, motstridende prioriteter,

bedriftskultur og logistikkhåndtering. Viktige eksterne barrierer er markedet, geopolitiske forhold, forbrukerens holdninger og politikken. I tillegg er det eksterne faktorer som påvirker selve laksen i kvalitet, og derav pris. Klimaendringer øker temperaturen i havet og gjør at sykdommer og lus vil bli et større problem.

I dag er det noen motstridende meninger internt hvordan problematikken med for smal kundemasse og for lite bredde i markedene skal løses. Ved å ikke ha tilstrekkelige bein å stå på er bedriften sårbar ved eventuelle svingninger, og har redusert kapasitet til å være fleksibel. Her kan det være nødvendig å investere i noen nye markeder, der det er mulighet for noe tap i fortjeneste i starten, men som vil bli en profitabel investering i det lengre løp.

Det europeiske markedet omtales som grunnmuren for både laks og hvitfisk, men de siste årene har det vært en betydelig vekst på laks utenfor Europa, spesielt i Asia. De siste 20 årene har det globalt årlig vært en større vekst i etterspørsel enn i tilbud av laks. Det medfører at prisene trolig vil fortsette å øke, dette vil føre til at tilbudet heller vil gå til kjøpesterke produktmarkeder, på bekostning av forbrukermarkedet.



Figur 13, Grafisk oppsummering av resultater

5. Diskusjon

For å svare på tidligere presenterte forskningsspørsmålene, samt belyse problemstillingen; «*Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?*», har det blitt brukt intervju for å undersøke hvordan man kan lykkes med implementeringsprosessen. For å sikre et bredt og godt datagrunnlag ble både interne og eksterne informanter intervjuet, informantene hadde ulik bakgrunn og erfaringer, men alle hadde til felles at de er dyktige i sitt felt. Betydningen av funnene fra de syv intervjuene vil bli presentert i tre delkapitler som fortrinnsvis er delt inn etter forskningsspørsmålene.

Resultatene våre viser at de ansatte i bedriften er den mest avgjørende faktoren ved implementering. Dette funnet er delvis i tråd med presentert teori, men tidligere forskning har ikke fremhevet at de er essensielle i den grad funnene våre tilsier. Videre i dette kapittelet vil vi diskutere funnene fra intervjuene opp mot den tidligere presenterte teorien under de ulike forskningsspørsmålene, og forsøke å finne ut av hvordan SMB-er innen import og eksport av sjømat kan lykkes med implementering av vekststrategi.

5.1 Hva er viktig under implementeringsprosessen? (FO1)

5.1.1 Ansatte

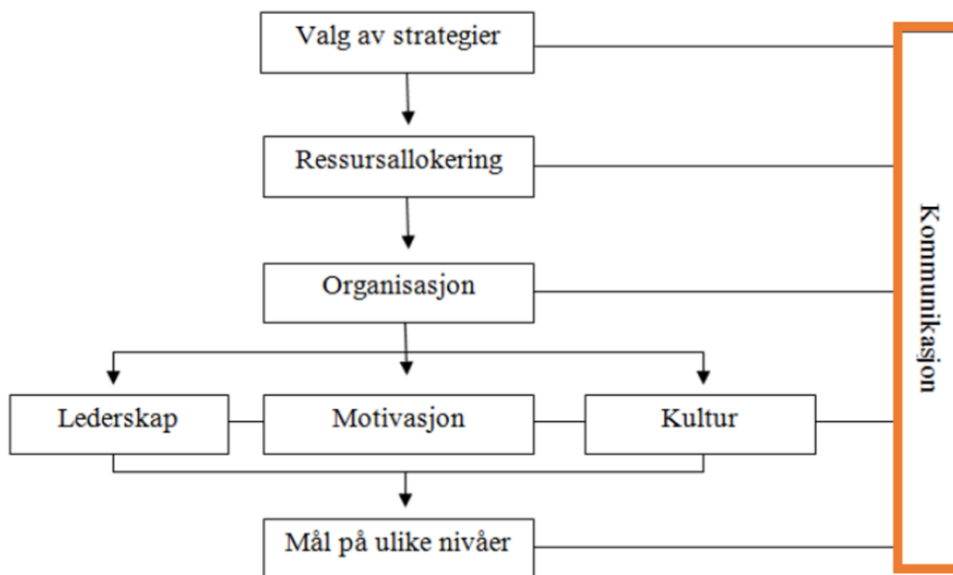
I kapittel 2.2.1 presenterte vi ulike prosessperspektiver når det kommer til iverksettelse av strategi. Våre funn i resultatdelen tilsier at det er det mellommenneskelige prosessperspektivet som burde være i fokus under implementering. Et mellommenneskelig prosessperspektiv tilsier at bedriften må fokusere på relasjonen mellom de ansatte og bedriftens strategiske mål (Noble, 1999). Det som kjennetegner bedrifter som Nor Seafoods er et mindre miljø med færre ansatte, og ingen streng struktur i bedriften. Dette fører til at samspillet mellom de ansatte blir prekært for å kunne opprettholde bedriftens effektivitet og kvalitet gjennom implementeringsprosessen. For å kunne sikre et godt samspill mellom de ansatte som er til fordel for bedriftens strategiske mål er det viktig med god kommunikasjon.

5.1.2 Kommunikasjon

Funnene i vår forskning tilsier at kommunikasjon er viktig, og blir sett på som en essensiell suksessfaktor av flertallet av informantene. Resultatene viser at ledelsen må øke

kommunikasjonen ved å presentere strategien, den strategiske intensjonen og målene for de ansatte. Informant IK1 forteller at økt kommunikasjon innenfor disse feltene vil gjøre at de ansatte kan forstå og bedre godta de beslutningene som tas. Kommunikasjon blir tatt opp av flere informanter som en suksessfaktor, men kan også tolkes som en intern barriere. Det kommer tydelig frem i resultatdelen at gode kommunikasjonsmetoder, som sikrer at alle har tilgang på samme kommunikasjon og informasjon både innad og utenfor kontoret, er avgjørende for om bedriften klarer å nå en ønsket vekst. II2 forteller at det er essensielt at alle har tilgang på samme kommunikasjon for å kunne agere raskt og sikre fleksibilitet.

Sett i sammenheng med figur 14, som tidligere er presentert i kapittel 2.2.3 har vi valgt å fremheve kommunikasjon ytterligere ved å sette en oransje ramme rundt kommunikasjon. Tidligere presentert litteratur i kapittel 2.2.3 fremhever at jevnlig dialog mellom ledelsen og ansatte, kan bidra til en bredere enighet rundt strategien. Som kan gjøre det enklere for de ansatte å akseptere strategien. Viktigheten av kommunikasjon fremstår i tidligere presentert teori som noe likestilt med de andre faktorene. Våre funn tilsier at kommunikasjon kanskje er enda mer essensielt i forhold til suksess enn Roos et al. presenterer.



Figur 14, Iverksettelse, modifisert med fokus på kommunikasjon (Roos, Krogh, & Goran Roos, 2021, s. 306)

5.1.3 Motivasjon

Både IK1 og IE3 fremhever hvor viktig de ansatte er under implementeringsprosessen. Spesielt motivasjonen til en bedrifts ansatte. Informant IK1 forteller at når en betydelig del av de ansatte har vært i bedriften over lengre tid, kan de utvikle sterke meninger og preferanser for bedriftens fremtidige retning. Derfor ser vi det som nødvendig å oppnå en strategisk konsensus blant de ansatte for å sikre at de er motiverte for implementeringsprosessen. Våre funn samsvarer her med teorien som tidligere er presentert i kapittel 2.2.3. Å sørge for at de ansatte er motiverte er en del av ledelsens mange ansvarsområder i implementeringsprosessen med endringsledelse.

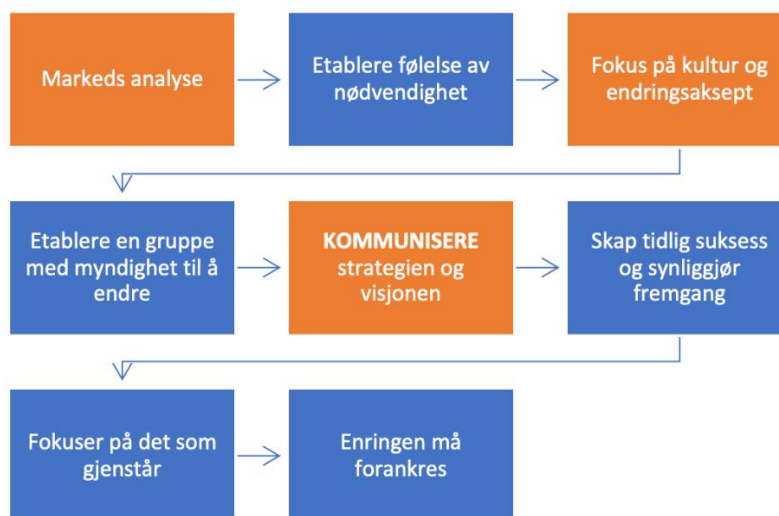
5.1.4 Ledelse og endringsledelse

Det kommer frem i resultatdelen at behovet for ekstern rådgivning eller konsulenter avhenger av hvilke kompetanse og holdninger ledelsen i bedriften har, ifølge IK1. Ifølge II1 har ledelsen ikke sett behovet for strategirådgivning, da de mener det ikke har samsvart med bedriftens størrelse. På den andre siden ser IK1 på ekstern rådgivning som nyttig for bedriften uansett størrelse. IK1 fremmer også nytten av å beholde rådgivningen videre inn i implementeringsfasen. I motsetning til denne anbefalingen sier II2 at det kan være positivt for ledelsen og de ansatte sin motivasjon å selv gjennomføre prosessen. Teorien i kapittel 2.2.2 viser til at behovet for eksterne konsulenter er avhengig av hvor gode resultater bedriften har. Her viser informant III til bedriftens gode resultater og at de derfor ikke har sett et behov for ekstern hjelp tidligere. Videre samsvarer teorien og III om at det kan være motiverende for både ledelsen og ansatte at den eksisterende ledelsen gjennomfører implementeringen uten ekstern hjelp.

5.1.5 Kotters åtte trinn

I kapittel 2.2.3 presenterte vi verktøyet Kotters åtte trinn for endringer. Under intervjuene opplevde vi ikke at noen av informantene var kjent med denne figuren på forhånd. IK1 forklarte som følger: *IK1: «Vi jobber i team med yngre analytikere som har mer kontroll på teorien og å anvende den, min teori er mine erfaringer»*. Grunnet at de færreste i ledelsene har slik gjennomgående erfaring og kunnskap om strategi, foreslår vi at de har noen modeller å støtte seg på. En av disse er Kotters åtte trinn, etter funnene i undersøkelsen så vi at det er et behov for å tilpasse denne modellen for å passe til SMB-er i sjømatnæringen. Her er ikke målet å nødvendigvis fjerne noen av trinnene,

men å tilpasse dem for å bedre passe inn til den respektive bedriftens situasjon for å oppnå en mer effektiv strategiimplementering som er essensielt for å lykkes. Videre skal vi gå inn på de ulike endringene vi ser på som nødvendige for bedriftene. Endringene gjort i figur 15, fra den originale modellen som ble presentert i kapittel 2.2.3, er markert i oransje.



Figur 15, Kotters åtte trinn, modifisert (Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, 1995)

På grunn av at bedrifter i sjømatbransjen opererer i en bransje som er stadig under endring er det viktig å gjennomføre en grundigere analyse over selskapets nåværende tilstand før implementeringsprosessen, ifølge IK1. En ny tilpasning i trinn tre er fokuset endret til forandring av kultur, grunnet at informantene har fortalt hvor essensielt det er å ha de ansatte med seg. Vi har i trinn fem lagt vekt på kommunisering av både strategi og visjon, på grunn av at flere informanter og tidligere forskning sier hvor viktig kommunikasjon er. De resterende trinnene i modellen følger Kotter sin originale modell, og ender med strategien til slutt må forankres inn i bedriften.

Det essensielle med bruken av den modifiserte modellen er at organisasjonen ikke bør begrense seg til å betrakte dette som bare noen trinn, men anerkjenne og legge vekt på de viktige mellommenneskelige prosessene som er involvert. Fordi det er disse prosessene som viser i vår forskning å være det mest essensielle når det kommer til å lykkes med strategiimplementering hos SMB-er i sjømatbransjen.

5.2 Hvilke faktorer kan påvirke implementeringen? (FO2)

Ut ifra teorien avdekket vi at tidligere studier viser til at 67–95 prosent av strategier feiler under implementeringen. En implementeringsprosess blir betraktet som mislykket om man ikke oppnår ønsket gevinstrealisering. Tidligere har vi sett på hva som må til for å lykkes med implementering. I dette kapittelet skal vi derimot fokusere på hvorfor så mange bedrifter mislykkes, og se på hvilke barrierer som informantene ser på som viktigst. Det skal vi se på i sammenheng med barrierene vi presenterte i teorien. Videre vil vi skille mellom eksterne og interne barrierer.

5.2.1 Eksterne barrierer

Eksterne barrierer blir i kapittel 2.3.1 betegnet som hindringer som ligger i bedriftens omgivelser. For at bedrifter innen import og eksport av sjømat skal kunne lykkes med implementering er de nødt til å forberede tiltak mot eksterne barrierer som kan oppstå under implementeringsprosessen. Av teorien kommer det frem viktige eksterne barrierer; ressursknapphet, politikk, holdninger, maktskifter, forbrukerpreferanser og klimaendringer, ref. kapittel 2.3.1. Videre skal vi diskutere de barrierene som etter funn fra resultatdelen er mest relevante for SMB-er innenfor eksport og import.

Ressursknapphet

Med ressursknapphet menes minsket mengde naturressurser som vil føre til økonomiske implikasjoner i form av økte priser og kostnader. For SMB-er innen import og eksport av sjømat vil ressursknapphet medføre økte kostnader vedrørende tilgang til råstoff for bedriften å omsette. IK1 forteller at bedriften må kunne se fremover og bakover i bedriften. Med bakover i bedriften tolkes det å se på verdikjeden og leveransemodellen, at bedriften evner å se på hvordan de skal sikre seg råstoff til en fornuftig pris, for å kunne omsette videre ut i markedet gjennom salg, altså fremover i bedriften. Bakover i verdikjeden og leveransemodellen trekker vi også tematikken rundt fiskehelsen. II3 trekker frem at sår og lus på laksen, direkte knyttet til klimaendringer, påvirker pris og rykte til laksen, som videre påvirker omsetningsverdien til fisken. Hvis temperaturene fortsetter å stige vil dette øke mengden lakselus, og kan være med på å senke kvaliteten og øke dødeligheten blant laksen. Dette vil trolig minske evnen til levere til nåværende kunder samt forhindre bedriften å utvide til nye markeder og utvide kundemassen. Sett i lys av resultatene som

fremkommer, vil det ved ressursknapphet være svært viktig for de respektive bedriftene å se bakover, gjennom verdikjeden og leveransemodellen av råstoff, og sikre seg flere gode leverandører av råstoff av frisk laks av høy kvalitet, slik at bedriften kan være fleksibel og minimere implikasjonene ved økte priser og kostnader. Her samsvarer funnene våre med teorien som er presentert i kapittel 2.3.1, teorien foreslår også utvikling av verktøy for å gjøre bedriften mer agil til endringer. Dette skal vi se mer på i kapittel 5.2.2.

Politikk

Politiske forhold i markedene og landene bedriften opererer i påvirker den respektive bedriften. Alle interne informanter trekker frem utfordringer knyttet til geopolitiske forhold. Dette være forhold som konflikter, krig, sertifiseringer og handelspolitikk, hvor alle nevnes som barrierer og utfordringer ut mot markedene bedriften opererer i. Eksempelvis trekker informant II1 og II3 frem at kinesiske myndigheter er krevende å samarbeide med, og sertifiseringer skaper problemer. Til tross for dette, er det kinesiske markedet et viktig marked som bedriften ikke kan se bort ifra. Derfor må man heller jobbe mot å ha andre alternativer i tillegg, forteller II1. For SMB-er innen import og eksport av sjømat vil det være essensielt å være forberedt om politiske forhold, slik at uforutsette tilfeller vil være håndterbare, og de respektive bedriftene har alternativer og flere bein å stå på. Politikk er også presentert som en ekstern barriere i teorien, i kapittel 2.3.1. Informantene og teorien enes om at politikk er en barriere, men teorien presenterer i tillegg nytten av å ha en systematisk tilnærming til endringer i politikk.

Holdninger og forbrukerpreferanser

Holdningene til konsumentene er i stadig endring, og kan gjelde både konsumentenes politiske ståsted og deres preferanser. Eksempelvis økende fokus på bærekraft gjeldende produksjonsprosessen og produkter. Forbrukerpreferanser er noe både II3, II4 og IA2 trekker frem, her viser de til at laksenæringen allerede merker at det amerikanske folket har et økende fokus på livstil og sunnere matvaner. Dette samsvarer med presentert teori i kapittel 2.3.1 om hvordan holdninger og forbrukerpreferanser kan være med på å styre lønnsomheten og suksessen til en bedrift. I dag er holdningene til forbrukerne i laksenæringens favør, men om dette endrer seg kan det fungere som en barriere.

Maktskifter

Interessegrupper, og andre pressgrupper, har en påvirkningskraft ovenfor virksomhetsområdet. Det er et stadig skiftende maktforhold, hvor bedrifter med tilstrekkelig oversikt kan prioritere sikre områder. IA2 forteller at den årlige globale veksten i etterspørsel er på rundt 8%, mens veksten i tilbud er rundt 5%. Det medfører at interessegruppen, i dette tilfellet den asiatiske middelklassen med høy kjøpekraft, kjøper fisken, på bekostning av andre markeder. IA2 fortalte: *IA2: «Hvis det fortsetter med svak tilbudsvekst og sterk etterspørselsvekst vil produktet naturligvis gå til produktkategorier og markeder med høy betalingssevne, på bekostning av andre markeder»*. Våre funn tilsier at SMB-er innen import og eksport av sjømat som har tilstrekkelig kartlagt og god oversikt over stadig endrede maktskifter kan med fordel posisjonere og prioritere sine virksomhetsområder til sikre områder, slik at de slipper unødvendig bruk av ressurser. Viktigheten av å kartlegge disse maktskiftene er også noe Roos et al. trekker frem, vist kapittel 2.3.1. I tillegg sier teorien at det er viktig å prioritere ressursene korrekt, dette trekkes også II2 frem som viktig.

5.2.2 Interne barrierer

Interne barrierer er oftest grunnlaget for problemer og utfordringer ledelsen møter under iverksettelsesprosessen. Det er derfor viktig å være bevisst på interne barrierene, og fokusere på å overkomme problemene og utfordringene som oppstår. I kapittel 2.3.2 trekkes vi frem spesielt viktige interne barrierer å hensynta ved iverksettelse av strategi; manglende fleksibilitet, foreldet ledelse, verdier, stil og tradisjoner, manglende kunnskap og motstridende prioriteringer, vi skal nå diskutere funnene fra resultatdelen rundt de ulike interne barrierene.

Manglende fleksibilitet

Ved å investere i kundene sine styrkes relasjonene i markedet, som vil være fordelaktig for bedriften, og vil kunne bidra til at bedriften får flere bein å stå på, forteller II2. II1 forteller at mangelen på bein å stå på inn mot markedet kan knyttes mot bedriftens fleksibilitet. Informanten forteller: *III: «... vi har for lite spenn, vi har vært veldig sårbare der hvor vi har hatt for stor andel av våre produkt inne i det samme segmentet hos de store produsentene»*. Ved å ha et begrenset fundament i markedet vil bedriften ha mulighet til å være fleksibel ved eventuelle svingninger. Dette vil gjøre dem sårbare. Investeringer i ulike markedssegmenter kommer frem i resultatdelen

som en viktig intern barriere. Det er viktig mellom en god balanse mellom å skape fleksibilitet som er ressurskrevende og opprettholde sin markedsposisjon i etablerte segmentene. Dette støttes av funn i teorien, som er presentert i kapittel 2.3.2, der Roos et al. sier at manglende fleksibilitet er en intern barriere, og det kan hindre bedriften i å utnytte nye muligheter.

Foreldet ledelse

I resultatdelen forteller IK1 om viktigheten av en god ledelse, som et suksesskriterium. Informanten forteller at ledelsen må være tydelig, direkte og ærlige på å velge de rette folkene til de rette oppgavene, på de riktige tidspunktene. Videre forteller IK1 som et viktig suksesskriterium, at ledelsen må kunne adressere oppståtte flaskehals. Vi ser at for at ledelsen skal være kapabel til å adressere og justere mot oppståtte flaskehals er det viktig at ledelsen er oppdatert på samfunnets og omgivelsenes endringer, men også spesielt viktig å ha oppdatert kunnskap inn mot bedriften og bedriftens ansatte. Teorien presentert i kapittel 2.3.2 sier at det er viktig at ledelsen i bedriften er aktivt oppdatert på samfunnets og omgivelsenes stadige endringer og utvikling. Det er spesielt viktig i et volatilt marked, som import og eksport av sjømat. Videre trekker Roos et al. frem at å jobbe systematisk med å oppdatere kunnskap hos ansatte og ledelsen er viktig for å unngå en foreldet ledelse.

Verdier, stil og tradisjoner

IE3 forteller om viktigheten av å ha bedriftens ansatte med på laget når man gjennomfører en implementeringsprosess. IK1 sier at ved feilet strategiimplementering er det oftest grunn i folk. Ansatte, eller bedriftskultur, er noe nesten samtlige informanter trekker frem som en mulig barriere. Bedrifter kan ha god nytte av å ha et mangfoldig og erfarent team, med et bredt spekter av erfarne medarbeidere som har vært en del av selskapets historie og suksess over lang tid. Den rike erfaringsbasen til selskapet er en styrke, men kan også skape utfordringer ved implementering av ny strategi. Den eksisterende kulturen som har blitt bygd på lang erfaring kan være motvillig til endringer, noe som kan gjøre det mer utfordrende å gjennomføre en ny strategi. Dette blir støttet opp av teorien presentert i kapittel 2.3.2 og 2.2.3. Teorien sier at en bedrifts kultur kan være et av de største hindrene under implementering av strategi. Videre sier teorien at felles verdier og tradisjoner utviklet over tid kan hindre ledelsen i bedriften å se eller oppdage endringer som skjer

i markedet rundt bedriften. Vi kan se at det er samsvar mellom hva teorien sier og informantene. Begge er enige om at for å kunne lykkes bør bedriften investere i sine ansatte på en slik måte at de føler seg involvert og motivert, og dermed mer mottakelig for nye endringer.

Andre interne barrierer:

Kapital

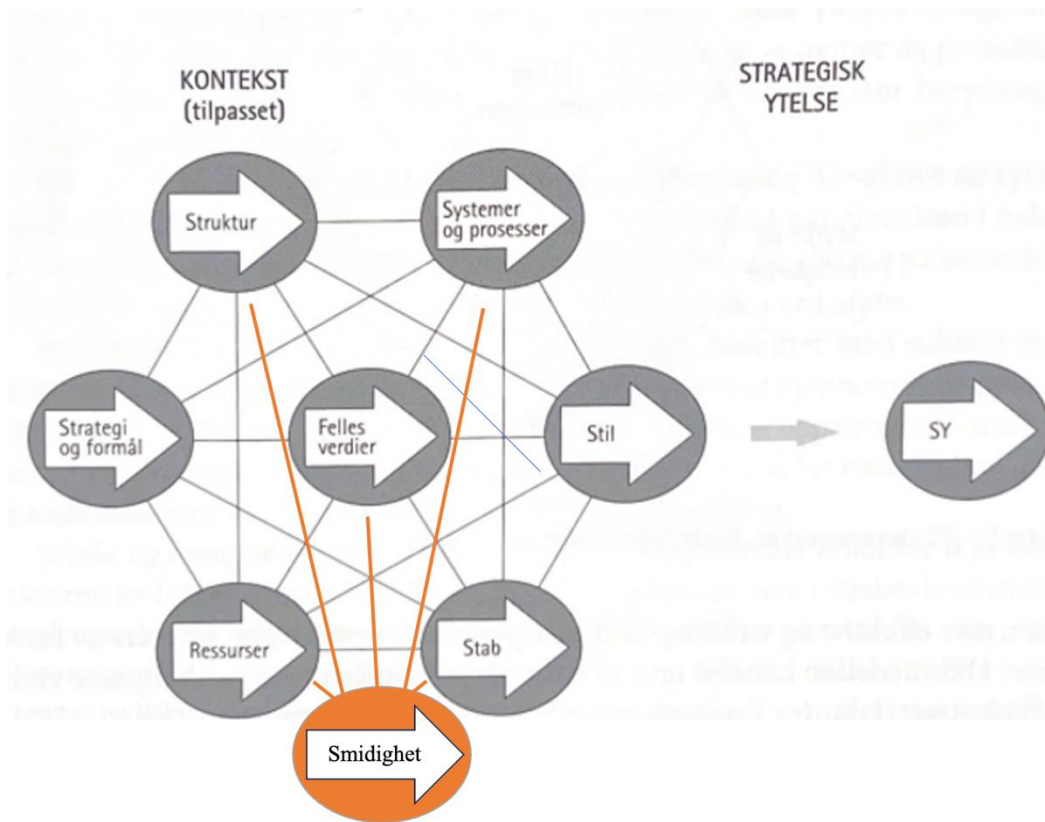
Det kommer frem i resultatdelen at laks er å betrakte som et dyrt produkt, og dermed kapitalkrevende å jobbe med, ifølge II1. Kapital trekkes frem av samtlige informanter som en ekstern barriere. Kapital er noe bedriftene ofte undervurderer, ifølge IK1, og god tilgang på kapital er særdeles viktig for norske SMB-er innen import og eksport av sjømat. I kapittel 2.2.3 i teorien beskriver Roos et al. ressursallokering som avgjørende for suksess. Dette innebærer at bedriften må ha kapital tilgjengelig ved behov. Her ser både informantene og teorien viktigheten av kapital for å forhindre at strategien havner i skuffen som en «papirstrategi».

Motstridende prioriteringer

Under intervjuene kom det fram at det var delte meninger hos interne informanter angående investeringer i markedet, og i hvilken grad dette var viktig. Informanter ser på dette ulikt, noen holder dette fram som kun en direkte kostnad, mens II2 fremmer langsiktige investering som viktig. Dette kan være et eksempel på motstridende prioriteringer som kan påvirke bedriftens effektivitet. Teorien presentert i 2.2.3 viser at dette eksempelet kan skape uenigheter som påvirker bedriftens effektivitet.

5.2.3 8S- modellen

Tidligere i kapittel 2.3.3 presenterte vi 8S-modellen til Higgins. Denne modellen skal tilrettelegge for at ledelsen skal klare å implementere strategien på tvers av ulike funksjoner i bedriften. Vi har tidligere i dette kapitlet diskutert og identifisert de ulike eksterne og interne barrierene. Videre drøftes anvendelsen av Higgins' 8S-modell i lys av de identifiserte interne og eksterne barrierene hos bedriften, med mål om å foreslå tilpasninger som kan forbedre bedriftens strategiimplementering.



Figur 16, 8S-modellen tilpasset (Higgins, 2005)

For SMB-er i et dynamisk marked som sjømatnæringen, er evnen til raskt å tilpasse seg avgjørende, ifølge II2, IK1, IA2 og IE3. Dette innebærer en fleksibel tilnærming til organisasjonens struktur og prosesser, samt evnen til raskt å reagere på markedsendringer, teknologisk utvikling og kundenes etterspørsel. Å tilføye "Smidighet" som en komponent i Higgins' 8S-modell kan være avgjørende for SMB-er i dynamiske bransjer som sjømatnæringen, se figur 16. Smidigheten i strukturen muliggjør hurtig tilpasning til markedsendringer, en nøkkel for bedrifter som må reagere raskt på variabler som forbrukertrender og markedssvingninger. I forhold til felles verdier, fremmer smidighet en kultur av fleksibilitet og innovasjon, noe som er avgjørende for å motivere og engasjere ansatte i en konstant utviklende sektor. Systemer og prosesser som er smidige, tillater bedrifter å optimere og justere operasjonelle prosesser effektivt, noe som sikrer at de kan holde tritt med både interne og eksterne krav. For staben betyr smidighet en vektlegging av allsidighet og tilpasningsdyktighet, som er kritisk for å håndtere varierte og uforutsigbare utfordringer. Til sist, smidighet i ressursforvaltningen sikrer at bedriften kan allokere og omfordele ressurser raskt og effektivt, noe som er avgjørende for å navigere i et raskt skiftende forretningslandskap. Samlet sett bidrar tilføyelsen av "Smidighet" til å styrke hver enkelt del av

8S-modellen, og gjør den mer relevant og effektiv for strategiimplementering i SMB-er innen sjømatnæringen.

5.3 Hvordan styre implementeringen til suksess? (FO3)

5.3.1 Evaluering

Funn i vår studie viser at evaluering av strategi ofte er noe som kan bli sløyfet. De eneste informantene som snakket om viktigheten av evaluering var eksterne informanter, IK1 og IE3, ingen interne informanter nevnte evaluering. De eksterne informantene snakket om viktigheten av å ha verktøyene til å evaluere, og at det vil kunne skape motivasjon grunnet at de ansatte får et innblikk i bedriftens framdrift. Dersom bedriften ikke har opplevd framdrift vil evalueringsarbeidet kunne gi de ansatte konkrete korrigerende tiltak som må til for å lykkes, som vil gi dem en samlet og bestemt vei å jobbe mot målet. De eksterne informantene sitt synspunkt på viktigheten av evaluering samsvarer med teorien presentert i kapittel 2.4.1.

5.3.2 Kontroll

IK1 trekker fram at det er de færreste faktorene en bedrift aktivt kan kontrollere. Endringer gjort under implementeringen vises ofte ikke før i ettertid, derfor foreslo II2, IK1 og IE3 at planen bør inneholde KPI baserte målesystemer, for å kunne konkret måle og kontrollere gjennomføringen. Teorien fremmer også i kapittel 2.4.2 og 2.4.3 at det er svært gunstig å etablere gode målesystemer for å kunne måle sin progresjon underveis i implementeringsfasen. Den respektive bedriften vil da kunne gjøre eventuelle justeringer underveis dersom man ser et behov for det gitt av målesystemet.

5.3.3 Balansert målstyring

Tilbake i kapittel 2.8.3 presenterte vi målesystemet balansert målstyring (BMS). Målet med systemet er å samle de ansatte, og skape felles mål og prioriteringer. Bedriften kan bruke BMS for å kontrollere og evaluere i hvilken grad bedriften har nådd eller ikke nådd de bestemte målene.

IK1 anbefaler å ta i bruk BMS for å administrere implementeringsprosessen. Samtidig viser IE3 til at de opplevde stor suksess ved bruk av målbare indikatorer, på grunn av at det gjorde det lettere å se hva man hadde oppnådd, og hva som gjensto.

IK1: «Når ting ikke går som en håper, må man adressere, (...), og gjøre det tidlig».

Informanten legger fram viktigheten i å kunne respondere raskt når man oppdager et problem. Måling av måloppnåelse basert på en kvantifiserbar indikator vil resultere i raskere responstider, som IK1 trekker fram som veldig viktig for å unngå feil praksis over lengre tid. Følgelig anser vi det som essensielt å innføre et måleverktøy i bedrifter som opererer i dynamiske markeder, hvor det kan være utfordrende å opprettholde oversikt uten kvantitative indikatorer. Dette kan gjøres ved bruk av et målekort. Et eksempel på et slikt målekort er vist i figur 17, hvor vi har satt inn relevante parametere og hvilken indikator det skal måles etter. Målet med bruken av målekortet er å gi en helhetlig oversikt over prestasjonene til bedriften, som vil gjøre det lettere å lokalisere hvor det er behov for korrigerende tiltak.

Parameter	Målbar indikator	Skåring	Vurdering	Kommentar
Intern produktivitet	Gjennomsnittlig enhetskostnad for produksjon	1-10	Dårlig, tilfredsstillende, god, veldig god	Forbedringsmuligheter, eller andre innspill
Inntjening i nye markeder	Økning i omsetning fra nye geografiske områder eller produkter	1-10	Dårlig, tilfredsstillende, god, veldig god	Forbedringsmuligheter, eller andre innspill
Kunderelasjoner	Antall gjentatte kjøp og/eller gjennomsnittlig levetid for et kundeforhold	1-10	Dårlig, tilfredsstillende, god, veldig god	Forbedringsmuligheter, eller andre innspill
Optimalisere og iverksette nye interne systemer og prosesser	Reduksjon i tidsbruken på spesifikke interne prosesser	1-10	Dårlig, tilfredsstillende, god, veldig god	Forbedringsmuligheter, eller andre innspill

Figur 17, Eksempel på målekort (Kaplan & Norton, 1996) (Kaplan & Norton, 1992)

Bedriften sin jobb blir å regelmessig følge opp og tilpasse seg etter hvordan de presterer i forhold til de satte målene. De vil måtte evaluere prestasjonen, og tilpasse strategi eller målene etter behov. Videre forteller IK1 at bruken av BMS vil tydeliggjøre suksess i organisasjonen, og vil kunne:

IK1: «fungere som en motiverende faktor for de ansatte». Som tidligere nevnt er motivasjon hos ansatte særdeles viktig for å lykkes med implementeringen.

5.4 Vår forskning

5.4.1 utfordringer

Vi støtte på flere utfordringer under studiet, hvor tidsbegrensninger var blant de mest fremtredende. Den begrensede tidsrammen for forskningen hadde innvirkning på våre resultater. Med mer tid kunne vi ha anvendt kvantitative metoder og metodetriangulering. Ved bruk av kvantitativ metode og spørreundersøkelser, hadde det vært mulig å avdekke et bredere spekter av barrierer og identifisere hvilke som påvirker flest bedrifter. Dette ville ha styrket studiens validitet og reliabilitet betydelig. Ved å inkludere informanter fra andre bransjer enn sjømatnæringen, kunne forskningen ha oppnådd større generaliserbarhet og vært mer overførbart til et bredere utvalg av bedrifter.

Å finne relevant teori var utfordrende, spesielt da mange eldre teorier ikke var tilgjengelige online eller var bak betalingsmurer. Heldigvis ga NTNU's tilgang til dokumenter via Google verdifull hjelp. Mye av den eldre teorien viste seg å være mindre relevant for dagens dynamiske sjømatmarked. Gjennomføringen av syv semistrukturerte intervjuer var en tidskrevende prosess. Tidsforbruket for transkribering av hvert intervju var betydelig. Grunnet at begge forskerne deltok i samtlige intervjuer, sparte vi ikke noe tid på å være to stykker.

5.4.2 Kritik

Vi retter kritikk mot vårt valg om å kun benytte oss av kvalitativ metode i forskningen vår. Gitt tidsrammen for forskningen så vi det nødvendig å begrense metodevalg til kun kvalitativ metode.

En kan rette kritikk mot de kvalitative intervjuene, ettersom informantene potensielt kunne svare ut fra egen erfaring og komfort, istedenfor å adressere de eksakte spørsmålene som ble stilt. Likevel, ble denne tilnærmingen til intervjustrukturen ansett som essensiell for å oppnå en grundigere forståelse og rikere datainnsamling.

Vi ser også at studie har begrenset overførbart. I vår forskning ble Nor Seafoods benyttet som en case-studie, og det er dermed viktig å anerkjenne at konklusjonene primært er overførbare til

SMB-er innen import og eksport av sjømat som har lignende operasjonelle og markedsmessige forhold som Nor Seafoods.

5.4.3 Hva ville gjort annerledes?

Dersom vi skulle ha gjennomført forskningen på nytt ville vi vurdert å benytte oss av metodetriangulering, hvor vi da hadde angrepet problemstillingen og forskningsspørsmål gjennom en kvantitativ og kvalitativ metodisk tilnærming. Vi ser at det kunne gitt forskningen en høyere validitet og større grad av reliabilitet. I tillegg kunne da resultatet av forskningen vært strategisk generaliserbart og i større grad overførbart.

Vi ville også i større grad prioritert å velge eksterne intervjuobjekt, for å få et større grunnlag om eksterne omstendigheter og erfaringer. Ved å inkludere flere eksterne informanter kunne vi mulig gjort flere funn på hvorfor informantene med erfaringer innen implementering av strategi feiler eller lykkes. Forskningens konklusjon kunne da vært kontekstualisert i større grad.

6. Konklusjon

I denne konklusjonen vil vi reflektere over vår forskning, med mål om å besvare problemstillingen: *«Hvordan lykkes med implementering av vekststrategi for norske små og mellomstore bedrifter (SMB-er) innen import og eksport av sjømat?»*. Vår analyse har sentrert seg rundt tre forskningsspørsmål, og funnene er som følger:

FO1: Det er viktig med et mellommenneskelig prosessperspektiv i implementeringsprosessen. Dette inkluderer essensielle faktorer, som effektiv kommunikasjon og å motivere ansatte. Bruken av Kotters åtte trinn viste seg å være et verdifullt verktøy for å veilede ledelsen gjennom implementeringsprosessen.

FO2: De mest betydningsfulle eksterne barrierene som er identifisert er ressursknapphet, politikk, maktskifter og forbrukerpreferanser. De viktigste interne barrierene er bedriftskultur, kommunikasjon, motstridende prioriteringer og holdninger. Samtlige barrierer understreker kompleksiteten i strategiimplementering, i et volatilt marked.

FO3: Effektiv styring av implementeringsprosessen gjennom evaluering, kontroll og korrigerende tiltak er avgjørende for suksess. Implementering av Balansert Målstyring (BMS) og tilhørende målekort anbefales for å integrere og institusjonalisere mål, samt gi en klar oversikt over prestasjoner.

I denne oppgaven har vi utforsket viktige aspekter ved implementering av vekststrategier i norske SMB-er innen sjømatnæringen, med Nor Seafoods AS som case. Vi har systematisk adressert forskningsspørsmålene, og resultatene vi har oppnådd reflekterer en god forståelse av de utfordringene og mulighetene som ligger i strategiimplementering.

Vår analyse har avdekket at et mellommenneskelig prosessperspektiv er avgjørende i implementeringsprosessen. Våre konklusjoner er trukket på grunnlag av de kvalitative metodene og fremgangsmåtene vi har anvendt, og vi har vært forsiktige med ikke å overstige grensene for hva våre funn kan støtte. Våre funn indikerer at dersom norske SMB-er innen import og eksport av sjømat anvender de foreslåtte modellene, samtidig som de opprettholder en kontinuerlig evaluering og kontrollprosess, vil det være større sannsynlighet for å lykkes med implementeringen av vekststrategi

7. Videre forskning

I dette kapitlet vil vi utforske potensielle retninger for fremtidig forskning, med mål om å berike både teori og praksis innen strategiimplementering for eksport- og importbedrifter i den norske sjømatnæringen. Videre forskning på dette feltet er essensielt for å utdype vår forståelse og utvide kunnskapen om effektiv implementering.

Det vil være gunstig å utføre case-studier på bedrifter i samme sektor som har erfaring med strategiimplementering, eller er under implementering. Slike studier kan avdekke suksesskriterier og barrierer, og undersøke hvorfor disse varierer – eller ikke – mellom bedrifter med liknende profiler. En sammenlignende analyse av ulike tilnærminger til implementeringsprosessen kan avsløre forskjeller og likheter, samtidig som det identifiserer og utforsker spesifikke strategier og metoder som har vist seg effektive.

I takt med at teknologi blir stadig mer integrert i daglig drift, er det også relevant å studere implementeringen av digitale verktøy og semi-autonome prosesser. Det vil være verdifullt å vurdere om teknologi kan forenkle implementeringsprosessen. I tillegg har vi sett teoriene benyttet i studien, særlig de av Higgins, Kotter og Kaplan & Norton, kan være delvis utdaterte gitt dagens markedsdynamikk. Markedsmekanismene i dagens globaliserte og teknologidrevne verden varierer betydelig fra forholdene for 10-20 år siden, da disse teoriene ble formulert. Dette underbygger behovet for kontinuerlig oppdatering og tilpasning av teoretiske modeller for å holde tritt med de skiftende forholdene i sjømatnæringen. Framtidig forskning bør derfor vurdere å utvikle eller modifisere eksisterende teorier for å gjenspeile dagens virkelighet mer nøyaktig.

Disse forslagene har potensialet til ikke bare å utvide, men også å modernisere forståelsen av strategiimplementering. De kan tilby dypere innsikt i faktorer som fremmer eller hindrer suksess i dette feltet.

Bibliografi

- Aspelund, M. (2023, februar 15). *Hva er endringsledelse og hvordan lykkes?* Hentet fra Visma: <https://www.visma.no/blogg/hva-er-endringsledelse-og-hvordan-lykkes/>
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000, Juni-Juli). *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*. Hentet fra Pro quest: <https://www.proquest.com/openview/54ba26bfd8c9e78cea122409a77d716d/1?cbl=26142&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=rQIRfIOxg5%2FODZpU%2BdrBvI9fMmBm5HAqmM6bsHRVXU%3D>
- Braam, G., & Nijssen, E. (2004, August). *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*. Hentet fra Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630104000640#aep-section-id19>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dahlum, S. (2021, mars 9). *Validitet*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/validitet>
- Davis, S., & Albright, T. (2004, Juni). *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance*. Hentet fra Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500503000878>
- Executive management. (2023). *What are the pros and cons of Kotter's 8-step model versus Lewin's 3-stage model?* Hentet fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-pros-cons-kotters-8-step-model-versus>
- Fjeldstad, Ø. (2022). *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjose, S. (2022, September). *RINGVIRKNINGSANALYSE AV*. Hentet fra Menon economics: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2022-96-Ringvirkningsanalyse-av-havbruksnaeringen-1.pdf>
- Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009, April 15). *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*. Hentet fra Taylor & Francis Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638180802481698>
- Godal, O., Nilsen, J., Johnson, T., Grjotheim, K., Lund, M., & Nikolaisen, T. (2022, mars 05). *EU vil gjøre bærekraftige produkter til normen*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/EU-vil-gjore-barekraftige-produkter-til-normen/id2907327/>
- Gundersen, D., Johansen, P., & Bjerkestrand, N. (2022, desember 16). *Transkripsjon*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/transkripsjon>
- Harkestad, I. (2009, desember 3). *Sjømat er miljømat*. Hentet fra Forskning.no: <https://www.forskning.no/oppdrett-fangst-fisk/sjomat-er-miljomat/882006>
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Higgins, J. (2005). The Eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, ss. 1-12.

- Hoddevik, B. (2021, August 16). *Varmere klima gir mer lakselus*. Hentet fra Havforskningsinstituttet: <https://www.hi.no/hi/nyheter/2021/august/varmere-klima-gir-mer-lakselus>
- Hole, G. (2020, desember 10). *Ledelse er krevende - men å lykkes med endringer virkelig krevende*. Hentet fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/ledelse-er-krevende-men-%C3%A5-lykkes-med-endringer-hole-ph-d-mba/?originalSubdomain=no>
- Hole, G. (2021, oktober 7). *Kotters åtte stegs modell for endringer*. Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/kotters-aatte-stegs-modell-for-endringer.6414661-311239.html>
- Hole, G. (2022, januar 7). *Ressursallokering er et av de viktigste trinnene for å lykkes med en digital transformasjon*. Hentet fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/ressursallokering-er-et-av-de-viktigste-trinnene-%C3%A5-lykkes-hole/?originalSubdomain=no>
- Hrebiniak, L. (2006). *Science direct*. Hentet fra Obstacles to Effective Strategy Implementation: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261605000677?via%3Dihub>
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2008). *Exploring corporate strategy*. Hentet fra Google books: https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=8KS4gKNgLYsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Johnson+%26+Scholes+2008a&ots=ZHSMQ5dDXA&sig=dNCHa9UMZane5add2pFOKgvi5yw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992, Januar-Februar). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Hentet fra Harvard business review: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996, Januar-Februar). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Hentet fra Harvard business review: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32320664/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles-libre.pdf?1391518296=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPutting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&Expires=1702569929&Signature=gm20HvZ1XZJfyAJ5t1
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Kaplan and Norton 2008 - Mastering the Management System*. Hentet fra Blackboard: https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_37664_1/cl/outline
- Karayormuk, K., Barca, M., & Koseoglu, M. (2009, Juni). *A STUDY ON THE CAUSES OF STRATEGIES FAILING TO SUCCESS*. Hentet fra Blackboard: https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_37664_1/cl/outline
- Kotter, J. (1995, May-June). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J., & Cohen, D. (2012). *The Heart of Change*. Hentet fra Harvard business press: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Roberto/publication/8008183_Change_through_persuasion/links/55311dab0cf2f2a588aca7c4/Change-through-persuasion.pdf#page=60
- Larsen, A. (2017). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Lunde, M. (2021). *Opplevelsen av å utføre jobbintervjuer i pandemi*. Hentet fra Kristiania: <https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2824898/Opplevelsen%20av%20%C3%A5%20utf%C3%B8re%20jobbintervjuer%20under%20en%20pandemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2014). *BALANSERT MÅLSTYRING: En kort oversikt over forskningslitteraturen*. Hentet fra Magma: <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2373868/Madsen%20%26%20Stenheim%20%282014%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- McKinsey & Company. (2023, November 22). *About us*. Hentet fra McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>
- Noble, C. (1999, Juli 1). *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research*. Hentet fra Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296397002312?via%3Dihub>
- Norges Sjømatråd. (2023, Januar 4). *Norge eksporterte sjømat for 151,4 milliarder kroner i 2022*. Hentet fra Norges Sjømatråd: <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/norge-eksporterte-sjomat-for-1514-milliarder-kroner-i-2022/>
- Olson, A. (2022, Juni 24). *4 Common Reasons Strategies Fail*. Hentet fra Harvard business review: <https://hbr.org/2022/06/4-common-reasons-strategies-fail>
- Oort, B., & Andrew, R. (2016). *Climate Footprints of Norwegian Dairy and Meat - a Synthesis*. Hentet fra CICERO: <https://pub.cicero.oslo.no/cicero-xmlui/handle/11250/2397086>
- Prive, T. (2020, October 23). *Why 67 percent of Strategic plans fails*. Hentet fra Inc: <https://www.inc.com/tanya-prive/why-67-percent-of-strategic-plans-fail.html>
- Proff. (2023, Desember). *Nor Seafoods AS*. Hentet fra Proff.no: <https://www.proff.no/roller/nor-seafoods-as/ålesund/nærings-og-nytellesmidler-agentur-og-engros/IG77B8810JV>
- Roathermel, F. (2013). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Roos, J., Krogh, G., & Goran Roos. (2021). *Strategi -en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rumelt, R. (1980). *Corporate strategy*. Hentet fra Emerald: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb038900/full/pdf?title=corporate-strategy>
- Shah, K., & Walløe, I. (2021). *Å skape nærhet på avstand: en kvalitativ studie av det digitale jobbintervjuet fra rekrutterers perspektiv*. Hentet fra NMBU: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2788599/shahwalløe2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. California: SAGE Publications Ltd.
- Sulejewski, L. (2022, desember 14). *Hvordan lykkes med strategiimplementering?* Hentet fra Twoday: <https://www.twoday.no/blogg/teknologi/hvordan-lykkes-med-strategiimplementering>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trettenes, B. (2022, oktober 25). *Ny rapport: Rekordhøy verdiskapning i sjømatnæringen*. Hentet fra Fiskeribladet: <https://www.fiskeribladet.no/arbeidsliv/ny-rapport-rekordhoy-verdiskapning-i-sjomatnaringen/2-1-1340310>

UiO. (u.d). *Kap 15*. Hentet fra Univeristetet i Oslo:

<https://www.uio.no/studier/emner/sv/psykologi/PSY2404/h05/undervisningsmateriale/Kap15.ppt>

Veterinærinstituttet. (2022, Juli 08). *Én av fem døde laks kan knyttes til avlusing*. Hentet fra

Veterinærinstituttet: <https://www.vetinst.no/nyheter/en-av-fem-dode-laks-kan-knyttes-til-avlusing>

Watson, A. (2017, Mars 6). *LEWIN'S CHANGE MANAGEMENT MODEL VS KOTTER'S 8-STEP*

MODEL. Hentet fra Togethr abroad: <https://www.togetherabroad.nl/blogs/3/qee4wt-lewin-s-change-management-model-vs-kotter-s-8-step-model>

Wilbers, G. (2023, mai 8). *Why 95% Of Strategic Plans Fail, And How To Overcome It Using A Simple, 2-Step Growth Plan*. Hentet fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/why-95-strategic-plans-fail-how-overcome-using-simple-gary-wilbers/>

