



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Involvering av interessenter i strategiutvikling

En studie av verdens nordligste bryggeri

Håvard Aune og Markus Dahl

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, juni 2022

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen hos UiT Norges Arktiske Universitet. Selv om korona har gjort studieperioden litt annerledes, har det vært to fine og svært lærerike år, og vi sitter igjen med masse fin erfaring og gode minner. Det har vært en spennende og utfordrende oppgave å gjennomføre denne avhandlingen, og vi ønsker å takke alle som har hjulpet oss gjennom semesteret.

Vi ønsker først å takke vår dyktige veileder Elin Anita Nilsen, for god hjelp med de faglige utfordringene vi møtte underveis. Vi setter stor pris på at du har presset oss til å tenke annerledes, utfordret oss jevnlig, og gitt oss inspirasjon til å løse våre utfordringer. Til slutt ønsker vi å takke deg for all den tiden du har satt av og viet til masteroppgaven vår.

Videre vil vi takke informantene våre hos Mack. Dere har bistått med uvurderlig informasjon til studien, og uten deres villighet til å stille til intervju ville ikke studien vært mulig å gjennomføre. Vi vil også takke våre flotte medstudenter for faglige og ufaglige diskusjoner. En særlig takk til dere vi deler masterkontor med, for gode tilbakemeldinger, latter og bordtennismatcher av høy kvalitet.

Tromsø, 01.06.2022

Håvard Aune & Markus Dahl

Sammendrag

Tema for studien er interessenter og strategiske utviklingsprosesser. Studien stiller spørsmål til graden av interessenters involvering i strategiutvikling, ved å undersøke en organisasjons holdninger til interessenter i deres utvikling av strategi. Hensikten med studien er å bidra til økt innsikt i hvordan organisasjoner involverer sine interessenter i strategiske utviklingsprosesser.

Problemstillingen for avhandlingen er:

I hvilken grad involveres interessenter i strategiske utviklingsprosesser?

For å svare på studien benyttes en kvalitativ intervjustudie, hvor Macks Ølbryggeri AS utforskes. For å hente datamaterialet vårt har vi gjennomført semi-strukturerte intervjuer av fem individer hos Macks Ølbryggeri AS.

For å svare på problemstillingen har vi benyttet et rammeverk for organisasjoners holdninger til interessenter basert på en skala fra reaktiv til proaktiv, i tillegg til et rammeverk for planlagte og fremvoksende strategier, som operasjonaliseres til fire strategiske utviklingsprosesser. En organisasjons interessenter vil være de som påvirker eller påvirkes av organisasjonens drift. Gjennom en grundig analyse av de strategiske utviklingsprosessene har vi funnet fire interne og syv eksterne interessentgrupper som involveres i minst en av de strategiske utviklingsprosessene. Her ble det funnet at ledelsen og kundene involveres i størst grad. Det belyses også at organisasjonen fremstår å være i en vekstfase, der de fleste interessenter involveres i noen grad, mens to interessenter ikke involveres i særlig grad.

Nøkkelord: Interessenter, strategi, strategiske utviklingsprosesser, involvering, RDAP

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabelliste	vi
Figurliste.....	vi
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Tema og problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	5
2 Mack – Verdens nordligste bryggeri.....	6
3 Teoretisk rammeverk.....	8
3.1 Interessenter	8
3.1.1 Organisasjoners holdninger til interessenter	10
3.2 Strategi.....	13
3.2.1 Induserte og autonome strategiprosesser.....	13
3.2.2 Planlagte og fremvoksende strategiprosesser.....	15
3.3 Analysemodell	23
4 Metode.....	25
4.1 Vitenskapelig posisjon.....	25
4.2 Forskningsdesign	26
4.2.1 Forskningstilnærming:	27
4.3 Forskningsstrategi.....	28
4.3.1 Valg av metodisk tilnærming	28
4.3.2 Kvalitativ intervjustudie	28
4.3.3 Studiens omfang og tidsramme	29
4.4 Datainnsamling.....	29

4.4.1	Semistrukturerte dybdeintervju	30
4.4.2	Utvalg	30
4.4.3	Kommunikasjon med organisasjonen	32
4.4.4	Intervjuguide	33
4.4.5	Gjennomføring	34
4.5	Analysemetode	34
4.5.1	Pålitelighet.....	37
4.5.2	Overførbarhet	37
4.5.3	Troverdighet	38
4.5.4	Bekreftbarhet	39
4.5.5	Litteratursøk	39
4.6	Forskningsetikk	40
5	Analyse.....	43
5.1	Strategiske planleggingssystemer.....	43
5.1.1	Prosesen i Mack	44
5.1.2	Interessenter	46
5.1.3	Holdninger til interessenter	51
5.2	Eksternt påførte strategier.....	55
5.2.1	Interessenter	56
5.2.2	Organisasjonens holdning	60
5.3	Logisk inkrementalisme	63
5.3.1	Prosesen i Mack	63
5.3.2	Interessenter	65
5.3.3	Organisasjonens holdning	69
5.4	Politiske prosesser	71
5.4.1	Interessenter	72
5.4.2	Organisasjonens holdninger	75

6	Diskusjon.....	78
6.1	Involvering av interessenter.....	79
6.1.1	Defensiv	81
6.1.2	Imøtekommende.....	81
6.1.3	Proaktiv	85
7	Avslutning	88
7.1	Konklusjon.....	88
7.2	Studiens styrker og begrensninger.....	89
7.3	Implikasjoner og videre forskning.....	90
8	Referanseliste	92
9	Vedlegg	97
9.1	Vedlegg 1 Informasjonsskriv.....	97
9.2	Vedlegg 2 Intervjuguide	99

Tabelliste

Tabell 1	RDAP holdninger og kjennetegn	12
Tabell 2	Strategiske prosesser	17
Tabell 3	Strategiprosesser, holdepunkter og interessenter	23
Tabell 4	Utvalg	32
Tabell 5	Holdninger i strategiske planleggingssystemer.....	55
Tabell 6	Holdninger i eksternt påført strategi	63
Tabell 7	Holdninger ved logisk inkrementalisme	71
Tabell 8	Interessenter i politiske prosesser	76
Tabell 9	Involvering av interessenter hos Mack	77

Figurliste

Figur 1	Organisasjonskart Mack Ølbryggeri AS.....	7
Figur 2	Interessenter i en veldig stor organisasjon (Freeman, 2010, s. 55)	9
Figur 3	RDAP-skala (Clarkson, 1995, s. 109)	10

Figur 4 Realisert strategi (Johnson et al., 2011, s. 411)	15
Figur 5 Analysemodell	24

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

De siste årene har det foregått en endring i organisasjoner, der de opplever at de har større ansvar overfor sine interessenter enn tidligere (Yoshikawa et al., 2021). Denne endringen innebærer at organisasjonen må ta hensyn til flere individer, grupper og samfunn, ikke bare aksjeeierne sine. Ifølge Freeman (2010) er en interessent noen som påvirker eller blir påvirket av en organisasjons drift. Administrerende direktør i investeringsselskapet BlackRock, Larry Fink, uttalte at et interessentbasert syn på organisasjonens virke der man tar hensyn til sine ansatte, kunder, leverandører og lokalsamfunn, som bidrar til at en organisasjon kan oppnå gode resultater (Dolsak & Prakash, 2022). Dette som en motvekt til det tradisjonelle synet der aksjonærenes behov er det eneste hensynet organisasjonen bør ha. I tråd med utviklingen i samfunnet har interessenters betydning for organisasjoner fått en fornyet interesse hvor helse, miljø og bærekraft har vært i fokus. Denne utviklingen vil vi videre redegjøre for videre i kapitlet.

Interessentenes makt ble synliggjort da Freia nektet å fjerne palmeolje fra enkelte av sine produkter. Her førte konsumentenes økende fokus på bruk av palmeolje i sjokoladeprodukter til press på aktørene i dagligvarebransjen. Direktør for kommunikasjon og samfunnskontakt i Rema-1000, sier til VG at de har tydelige forventninger til sine leverandører om å redusere benyttelsen av palmeolje (Haugan et al., 2014). Rema-1000 lyttet dermed til sine interessenter da de i 2014 valgte å fjerne Freias påskeegg fra hyllene. Dette har videre ført til et press på Freia til å redusere benyttelsen av palmeolje i en rekke av sine produkter (Fosse, 2021).

Det kan også sees et økt fokus fra interessenter innen bærekraft de siste årene, hvor NHH-professor Tor W. Andreassen er klar i sin tale til e24; «*Bli bærekraftige eller forsvinn*» (Grundekjøn, 2021). Han hevder at bedrifter som ikke får til en bærekraftig omstilling vil gå konkurs, hvilket han begrunner med at bedrifter er til for blant annet investorer, kunder, ansatte og samfunnet, i tillegg til at det forventes at bedrifter skal være delaktige i å løse samfunnsproblemer.

Et økende fokus på helse i samfunnet har ført til ønsker om sunnere alternativer til tradisjonell mat og drikke. I forbindelse med en undersøkelse Norstat gjorde i 2011 kom det fram at ni av ti som ble spurt ønsket sunnere alternativer med mindre sukker i seg (Dahl, 2011).

Helsedirektoratets rapport om sukkerinntak i 2018 viste at forbruket falt med 27% fra 2008 til

2018 (Kinn & Krekling, 2020). Det økende fokuset legger press på mat- og drikkevarebransjen for å komme med alternativer som konsumentene ønsker.

Kommunikasjonssjefen i Ringnes påstår at samfunnet er blitt mer opptatt av å begrense sukkerinntaket grunnet helseårsaker, og på grunn av denne trenden er hele 85% av deres salg av drikke uten tilsatt sukker (Ringnes, 2020). For bryggeribransjen betyr dette at den vanlige mannen i gata legger press på dagligvarekjedene som selger varene, som vil påvirke produktene bryggeriene utvikler.

Et folkekjært bryggeri i Tromsø har den siste tiden opplevd stor økonomisk vekst etter en lengre periode med svake resultater. Denne bedriften heter Macks Ølbryggeri AS, og har hovedkontor i Tromsø sentrum. Med 145 år lang levetid i Tromsø har Mack blitt et sterkt varemerke for byen, lokalsamfunnet og næringslivet. Mack forholder seg daglig til flere interesser, med ulik grad av makt i markedet, og vi tror Mack vil være en spennende bedrift å forske på. Eksempelvis kan man se at Mack utvikler teknologi for å fange opp karbon fra produksjonen, der den oppsamlede gassen benyttes i produksjonen av kullsyreholdige drikker, som gir en umiddelbar effekt på CO₂ utslippene, i tillegg til at konsumentene får bærekraftige bobler i varene. Dette gjør de med hensikt om å bli mer bærekraftig, og på den måten involverer de seg for å løse samfunnsproblemer (Berglund, 2022). Disse eksemplene viser at i dagens organisasjoner får interesser større plass og påvirkning, og det er dette som legger grunnlaget for vårt ønske om å undersøke en tematikk knyttet til interesser.

Mack opplevde i 2017 en krise da Rema-1000 utviklet en «*bestevenn-strategi*». Denne strategien innebar å konsentrere innkjøpene sine til få leverandører, der Macks produkter mistet sin plass i hylla (Nysveen & Dalen, 2017). Rema-1000 sin strategi truet Macks drift, der det var en risiko for at arbeidsplasser skulle gå tapt (NTB & Lorch-Falch, 2017). Denne situasjonen gjorde at Mack plutselig måtte forholde seg til et endret marked, der de måtte utvikle en ny strategi. Omsider kom Mack og Rema til en løsning, hvor Rema selger Macks produkter i Nord-Norge (Ekroll et al., 2017). Likevel åpnet denne situasjonen våre øyne til Mack, hvor vi ønsker å vite mer om hva som ligger bak strategiutviklingen deres.

Ifølge Barney (2014) blir strategien til en organisasjon planen for hvordan de skal oppnå størst grad av prestasjon innen sitt marked og industri, mens Mintzberg (2007) forklarer at strategier bør utvikles kontinuerlig. For å kunne ta avgjørelser knyttet til disse strategiene er bedriften nødt til å ha kunnskap om sine omgivelser og interesser. Uforutsette hendelser

kan ha stor påvirkning på bedrifter og deres strategi, så det vil aldri være noen fasit for hvilken strategi organisasjoner skal utvikle. For å oppnå sine mål kreves det utvikling og iverksetting av strategier som skal lede bedriften gjennom en gitt periode (Johnson et al., 2011).

De siste to årene har vært sterkt preget av covid-19 pandemien, som har hatt stor betydning for organisasjoner i hele verden, og invasjonen av Ukraina har ført til ytterligere problematikk. Strategien som utvikles bør derfor være dynamisk slik at organisasjonen kan tilpasse strategien til den situasjonen som måtte oppstå. Effektiviteten til strategien vil avhenge av bakgrunnen for valget av strategien, der økonomisk og organisatorisk forståelse er vesentlige faktorer. Bedrifter utvikler strategier for retningen av deres virksomhet i håp om at det skal påvirke resultatet til bedriften (Johnson et al., 2011).

Vårt ønske om å forske på interessenter og utvikling av strategi er grunnlaget for denne studien, hvor vi vil undersøke tematikken hos Macks Ølbryggeri AS. Strategi blir utviklet gjennom strategiske prosesser, og det er i disse prosessene organisasjonen bestemmer seg for hva de velger å ha fokus på. Siden interessentene er viktige for en organisasjon så vil det være interessant å få en forståelse for i hvilken grad både interne og eksterne interessenter involveres i de strategiske utviklingsprosessene til organisasjonen, og det er denne tematikken vi ønsker å belyse i denne studien.

1.2 Tema og problemstilling

Tematikken i studien vår er interessenter og strategiske utviklingsprosesser. For å få en forståelse for hvordan strategiske utviklingsprosesser påvirkes av interessenter, ønsker vi å undersøke organisasjonens involvering av interessenter i deres strategiutvikling. Ifølge Johnson et al. (2011) vil forskjellige situasjoner en organisasjon står overfor endre makten en interessent har på organisasjonen, hvor man i en konkurransepreget økonomi kan oppleve endringer på både kort og lang sikt.

I en studie gjennomført av Marie Slabá i 2016 fant forskerne at for 94% av bedriftene så var kunder den viktigste interessentgruppen. Andre vesentlige interessenter var ansatte, konkurrenter, leverandører og medier. Videre viste studien at fire av fem nøkkelinteressenter er eksterne grupper (Slabá, 2016). Til sammenligning fant Falqueto et al. (2019) at toppledelsen hadde mest innvirkning på strategiutviklingen til et universitet. Dette kan tyde på

at det vil være forskjellig påvirkning fra ulike interessenter i forskjellige industrier, som gjør tematikken vår spennende.

Ved å gjennomføre denne studien kan man få en bedre oversikt for hvordan interessenter spiller en rolle i de strategiske spørsmålene organisasjoner har. For organisasjoner vil det være av interesse å vite hvilken grad interessenter involveres i deres strategiutviklinger, da det er strategien som bestemmer retningen for organisasjonen.

Vi vil forske på vår tematikk hos Macks Ølbryggeri AS, der det er i denne organisasjonen våre informanter vil ha sitt virke. Problemstillingen vil utforskes med et nøytralt blikk, med viten om at informantene har en tilhørighet i Mack. Datamaterialet vil kun komme fra informanter i Mack, da det ville vært for omfattende for vår studie å innhente data fra organisasjonens interessenter. Studien vår vil omhandle involvering av interessenter i strategiske utviklingsprosesser hos Mack, og problemstillingen vår er:

I hvilken grad involveres interessenter i strategiske utviklingsprosesser?

For å svare på problemstillingen vil vi sette sammen et teoretisk rammeverk som vi mener vil være hensiktsmessig for å svare på vår problemstilling. Rammeverket bygges opp av to deler, hvor vi i den første delen vil redegjøre for interessenter, mens vi i den andre delen vil redegjøre for strategiske utviklingsprosesser.

Involvering av interessenter vil belyses gjennom et rammeverk som forklarer organisasjoners holdninger til interessenter, og vi setter derfor et likhetstegn mellom disse holdningene og involvering av interessenter. Holdningene som presenteres er på en skala fra proaktiv til reaktiv, der proaktiv tilsvarer svært stor grad av involvering, og reaktiv tilsvarer svært lav grad av involvering. Eksempelvis kan en dialog mellom organisasjon og interessent tyde på en proaktiv holdning, mens ignorering av interessentens behov kan tyde på en reaktiv holdning. Disse holdningene vil vi redegjøre for i kapittel 3.1.1.

Problemstillingen legger opp til en deskriptiv studie. Vår studie vil kunne gi et empirisk bidrag som mulig fremtidig forskning kan bygge videre på, samt at våre funn fra studien kan øke bevisstheten rundt interessenter for andre organisasjoner. Studien vil derfor kunne gi et bidrag til forskningsfeltet ved å gi en indikasjon på underliggende kontekstuelle mekanismer, som kan være med på å forklare menneskelige handlinger.

1.3 Oppgavens struktur

Her vil vi vise strukturen til studien, hvor vi vil starte med et kontekstkapittel, som redegjør konteksten ved vår studie. Videre vil vi legge fram teorien vår, hvor vi vil redegjøre for det teoretiske rammeverket som studien bygges opp av. Deretter kommer metodekapittelet hvor vil vi forklare våre metodiske valg og fremgangsmåter som er benyttet. Videre vil vi legge fram analysen vår, hvor vi vil bearbeide datamaterialet vårt sett opp mot teorien. Etter analysekapittelet kommer drøftingskapittelet, hvor vi vil løfte fram sentrale funn fra analysen som vi benytter for å svare på problemstillingen. Avslutningsvis vil vi konkludere studien ved å svare på vår problemstilling, i tillegg til å belyse styrker og begrensninger med studien, samt forslag til videre forskning.

2 Mack – Verdens nordligste bryggeri

For å få en forståelse av konteksten til studien vil vi presentere bedriften vi vil forske i, Macks Ølbryggeri AS. Her vil vi blant annet se på historien til Mack, utfordringer de har gjennomgått, organisasjonens oppbygning, i tillegg til at vi vil utlede kort om deres verdier og føringer for strategien.

I 1877 startet Ludwig M. Mack opp det som nå er verdens nordligste bryggeri, Macks Ølbryggeri AS. Mack har drevet virksomhet i Tromsø i hele sin levetid. Selve produksjonslokalet ble i 2012 flyttet syv mil ut av byen til Nordkjosbotn, mens hovedkontoret ligger i Mack-kvartalet i sentrum av Tromsø. Visjonen til Ludwig i 1877 var å lage et øl med nord-norsk preg. Spoler vi 145 år fram i tid produserer Mack alt fra ti-talls øltyper til energidrikker, og virksomheten har 96 ansatte ved utgangen av 2019 (Mack, 2022). Macks Ølbryggeri AS er i dag heleid av Ludwig Mack AS som fortsatt er familieeid.

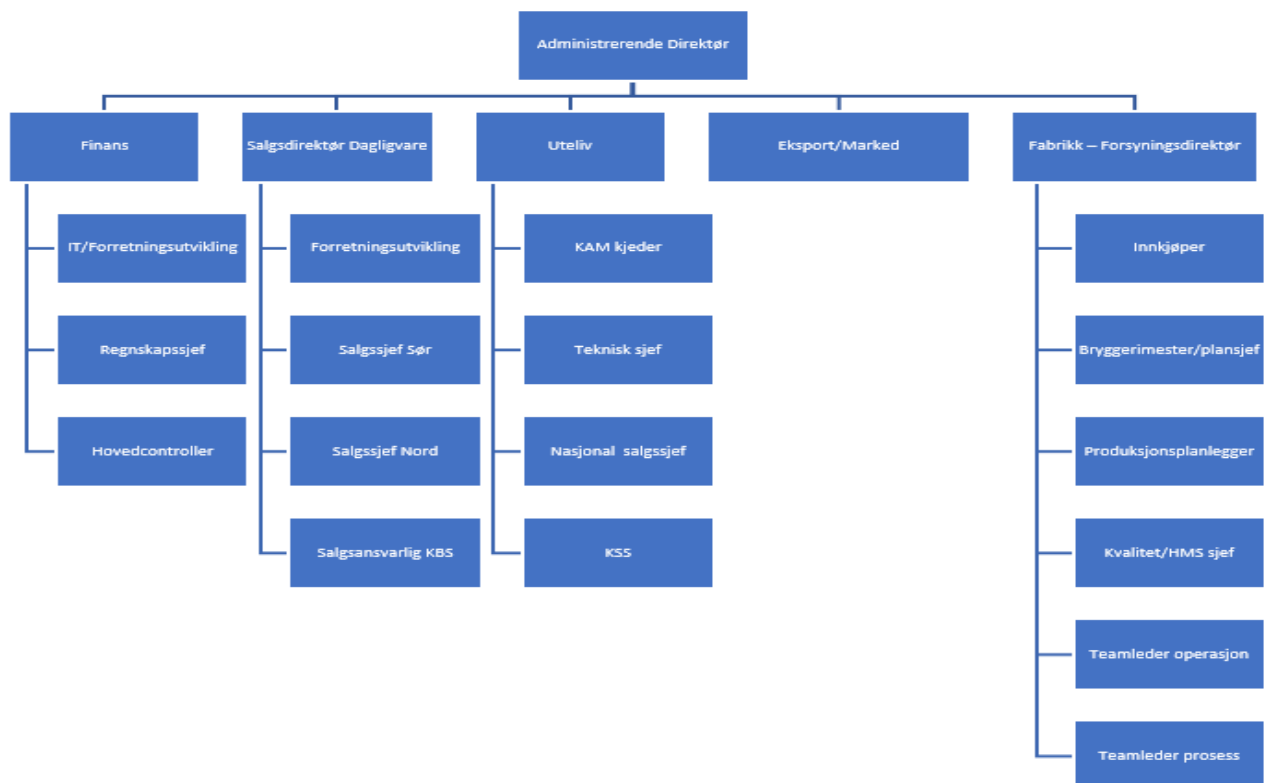
Macks produksjonslokaler er lokalisert i Nordkjosbotn hvor de har bygd en moderne fabrikk. Den geografiske plasseringen til Mack gjør at Mack kan beholde sin tilhørighet til Nord-Norge, men vil også føre til at råvarer og transport blir dyrere. Ønsket om å være i nord knyttes til deres visjon om å «*brygge nord-norsk stolthet*», og verdiene som skal legge føringer for hvordan de skal operere er «*klok og varm råskap*». I tillegg til egne produkter produserer Mack også drikkevarer for Coca-Cola, som utgjør 50% av Macks produksjonskapasitet. Produktlinjen deres består av øl, sider, vann, brus, energidrikk og fruktdrikke.

Macks unike plassering som «*Verdens nordligste bryggeri*» gjør Mack til en spennende aktør i bransjen. Bransjen preges av store aktører, der blir Mack et lite bryggeri, hvilket kan gi de mindre spillerom enn de store aktørene. Bransjen Mack opererer innenfor er turbulent, der mangel på essensielle råvarer kan føre til store forstyrrelser i markedet, og deres geografiske posisjon gir utfordringer når det kommer til leveranser av råvarer (Macks, 2021).

Covid-19 pandemien førte også til store råvaremangler, og Mack fikk føle på denne mangelen i form av mangel på aluminiumsbokser i hele Europa, som følge av at alt utelivskonsum ble erstattet med dagligvarehandel (Turnage, 2021). Administrerende direktør i Macks Ølbryggeri AS sier følgende: «*Vi er ekstra hardt rammet som følge av at vi har større vekst enn resten av markedet*» (Høyser, 2021). Det kommer også fram i årsregnskapet for året 2020 at styret oppfatter at selskapet har styrket posisjonen i markedet, noe som bekreftes av en økning på

omsetning på 22,6 MNOK og en forbedring av resultatet på 66,9 MNOK. En av grunnene til at de har styrket posisjonen sin i markedet kommer som følge av at nordmenn ikke har hatt de samme mulighetene til å handle i utlandet (Macks, 2021).

Organisasjonen er bygd opp av et lederteam som består av finansiell direktør, salgsdirektør dagligvare, salgsdirektør uteliv, direktør for eksport og marked og fabrikkdirektør. Disse svarer til administrerende direktør. Ledergruppa i Mack har ansvar for å gjennomføre forarbeid til strategiutviklingen, som tas videre av administrerende direktør til organisasjonens styre. Styret fastsetter strategien, men i løpet av covid-19 handlet det om overlevelse for Mack, etter flere år med dårlige resultater. Styret består av fem styremedlemmer, en styreleder og administrerende direktør. Et organisasjonskart for Mack vises i Figur 1.



Figur 1 Organisasjonskart Mack Ølbryggeri AS

3 Teoretisk rammeverk

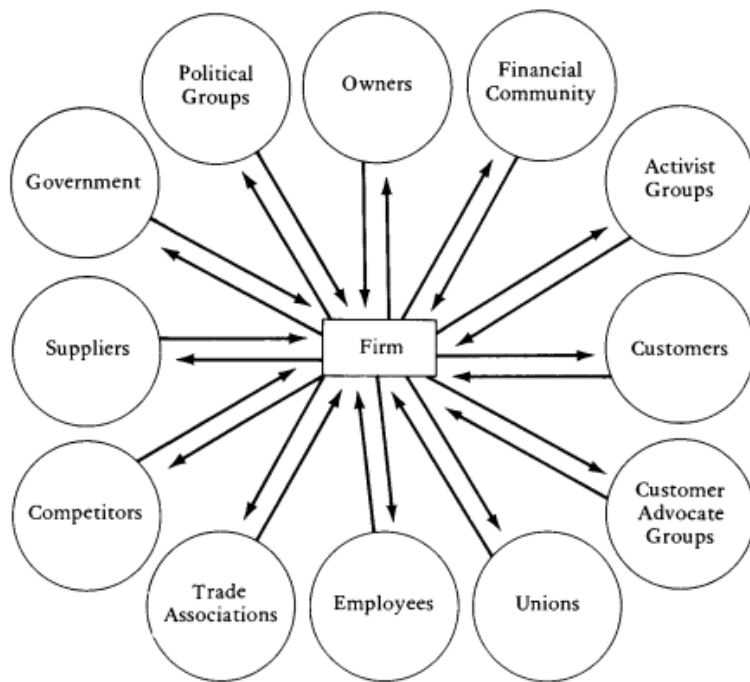
I dette kapittelet vil vi legge fram studiens teoretiske rammeverk. Vi vil først redegjøre for begrepet interessent, hvor vi vil vise hva interessenter er og de ulike type interessenter en organisasjon kan ha. Videre i kapittelet viser vi forskjellige holdninger organisasjoner kan ha til sine interessenter. I den andre delen av det teoretiske rammeverket vil vi se på strategiske utviklingsprosesser. I siste delen av det teoretiske rammeverket vil vi legge fram studiens analysemodell.

3.1 Interessenter

Sentralt i vår problemstilling står interessenter, og vi vil i denne delen redegjøre for dette begrepet. Interessentteori ble introdusert av Robert Edward Freeman i 1984 og mye av arbeidet med interessentteori er basert på hans verk (Freeman, 2010). Vi vil redegjøre for interne og eksterne interessenter, før vi presenterer de fire holdningene som organisasjoner kan ha til sine interessenter.

Interessenter kan defineres som «...*groups and individuals who can affect, or are affected by, the achievement of an organization's mission:*» (Freeman, 2010, s. 52). Fra dette synspunktet vil alle som har en påvirkning på, eller blir påvirket av organisasjonen være en interessent. Barney (2014) ser på interessenter som de institusjoner og grupper som sørger for at organisasjonen får de ressursene de trenger, og som dermed har en interesse i organisasjonen prestasjoner. Det interessentbaserte synet blir sett på som et alternativ til å kun fokusere på aksjonærene i organisasjonen (Barney, 2014). Phillips (2003) bidrar til Freeman (2010) sitt innledende arbeid rundt interessentlegitimitet, der han hevder at enkelte interessenter har større grunnlag for å være med i beslutningsprosessen enn andre. Dette bidraget viser at en organisasjon kan behandle ulike interessenter forskjellig, avhengig av deres viktighet for organisasjonen (Phillips, 2003).

Ifølge Johnson et al. (2011) kan en interessent være del av flere interessentgrupper, men vi vil i vår studie ta utgangspunkt i at alle interessentgruppene er separate. Ulike interessentgrupper vises i Figur 2.



Figur 2 Interessenter i en veldig stor organisasjon (Freeman, 2010, s. 55)

Av Figur 2 kan man se mange interessenter som påvirker og påvirkes av en organisasjon, og disse kan ifølge Johnson et al. (2011) deles i interne og eksterne interessenter. De interne interessentene vil være de som er en del av organisasjonen, mens eksterne interessenter vil ikke være en del av organisasjonen. Eksempelvis vil aksjonærer, styre, ledelse og arbeidstakere være interne interessenter, mens kunder, leverandører, konkurrenter, myndigheter og konsumenter kan være eksempler på eksterne interessenter (Clarkson, 1995). Dette er bakgrunnen for at vi benytter et skille mellom interne og eksterne interessenter i vår studie.

Interessentgruppene til en organisasjon kan ha forskjellige insentiv til å forsøke å påvirke organisasjonen. Eierne kan eksempelvis ha et mål om økt økonomisk gevinst, mens konsumentene kan ønske billige produkter, samtidig som begge interessentene kan ønske at dette skal oppnås på en bærekraftig måte. Her vil begge partene forsøke å oppnå sine mål gjennom organisasjonen (Freeman, 2010). For at en organisasjon skal kunne overleve er det viktig at de klarer å skape tilstrekkelig med verdi for hver av gruppene slik at de fortsetter sitt forhold til organisasjonen, og organisasjonen kan fortsette sin drift (Clarkson, 1995).

I denne studien vil vi omtale Macks Ølbryggeri AS som en «*organisasjon*». Organisasjonen vil være summen av de interne interessentene. De interne interessentene i denne studien vil være aksjonærer, styre, ledelse og arbeidstakere. Når vi referer til organisasjonens holdning til

en intern interessent så vil dette innebære at alle interne interessenter foruten den som organisasjonen har en holdning til. Eksempelvis kan organisasjonen ha en holdning til sine arbeidstakere, som vil bety at organisasjonen da er aksjonærer, styre og ledelse.

3.1.1 Organisasjoners holdninger til interessenter

Av problemstillingen kommer det fram at vi vil undersøke hvilken grad interessenter involveres i strategiske utviklingsprosesser, og for å svare til hvordan involveringen av interessenter kan skje vil vi benytte et rammeverk som forklarer organisasjoners holdninger til interessentene. Vi setter dermed et likhetstegn mellom holdningen organisasjonen har til interessenten og involvering av interessenten. Involvering innebærer i vår studie hvor aktiv en interessent er i strategiutviklingsprosessene, hvor høyere grad av aktivitet vil innebære høyere grad av involvering. Det vil være organisasjonen som aktiviserer interessentene i den enkelte prosess, hvor de tar til seg inntrykk, og benytter det i strategiutviklingen. Videre vil vi se på holdningene organisasjoner kan ha til interessentene.

RDAP-skalaen ble først foreslått av Wilson (1975) der organisasjonens holdninger til interessenter forklares på en skala av aktivitet, hvor man er enten reaktiv (**R**eactive), defensiv (**D**efensive), imøtekommende (**A**ccomodative) eller proaktiv (**P**roactive) (Carroll, 1979; Clarkson, 1995). Her avhenger holdningen av hvordan organisasjonen forholder seg til interessenten, som fører til en handling fra organisasjonen som spenner fra «gjøre mindre enn det som kreves» til «gjøre mer enn det som kreves». Her går man fra reaktiv, som er meget lav grad av involvering, til proaktiv, som er meget stor grad av involvering. Gradene baseres på holdepunkter som knyttes til de enkelte holdningene, og summen av disse holdepunktene bestemmer hvilken holdning organisasjonen har til interessenten. RDAP-skalaen vises i Figur 3, og vi vil videre redegjøre for holdningene i skalaen.

Rating	Posture or Strategy	Performance
1. Reactive	Deny responsibility	Doing less than required
2. Defensive	Admit responsibility but fight it	Doing the least that is required
3. Accommodative	Accept responsibility	Doing all that is required
4. Proactive	Anticipate responsibility	Doing more than is required

Figur 3 RDAP-skala (Clarkson, 1995, s. 109)

Ved en reaktiv holdning kan man forvente at organisasjonen tar lite eller ingen hensyn til interessenten, og vil gjør mindre enn det som kreves for å holde interessenten fornøyd

(Clarkson, 1995). Den reaktive holdningen er den mest passive holdningen i RDAP-skalaen, og ifølge Elijido-Ten og Tjan (2014) vil reaktive organisasjoner kun handle av frykt for negativ publisitet. Organisasjonen vil ignorere interessentens behov og bekymringer, og vil kun fokusere på organisasjonens beste (Ali, 2018). Dette kan eksemplifiseres ved at en start-up velger å ikke investere tid og ressurser på krav fra myndighetene, selv om dette er noe man er nødt til å forholde seg til (Jawahar & McLaughlin, 2001).

En defensiv holdning til en interessent vil innebære at organisasjonen tar noe ansvar, men forsøker å benekte ansvaret. (Clarkson, 1995). Den defensive holdningen er på den passive siden av RDAP-skalaen, hvor organisasjonen vil gjøre så lite som mulig overfor interessenten (Elijido-Ten & Tjan, 2014), og kontakten med interessenten er begrenset til å undersøke hva deres behov er (Ali, 2018). Ifølge Jawahar og McLaughlin (2001) kan en voksende organisasjon ha en defensiv holdning til sitt lokalsamfunn og myndigheter, siden disse interessentene ikke er de viktigste for organisasjonens overlevelse, og dermed ikke krever like mye oppmerksomhet.

En imøtekommende holdning til sine interessenter vil for organisasjonen innebære at de aksepterer ansvaret de har, og tilfredsstiller interessentens behov (Clarkson, 1995). Den imøtekommende holdningen er på den aktive siden av RDAP-skalaen, og ifølge Elijido-Ten og Tjan (2014) vil slike organisasjoner være mer progressive enn de reaktive eller defensive. Organisasjonen vil være i kontakt med interessenten for å samle informasjon, men det er ingen gjensidig dialog, og interessenten er ikke en aktiv del av beslutningsprosessen til organisasjonen (Ali, 2018). Ifølge Jawahar og McLaughlin (2001) vil eksempelvis kunder imøtekommes i en vekstfase, siden etterspørsel trolig overgår tilbud i denne fasen og organisasjonen ikke vil ha en mangel på kunder.

En proaktiv holdning vil innebære at organisasjonen forsøker å forutse sitt ansvar overfor interessenten (Clarkson, 1995), og Elijido-Ten og Tjan (2014) mener at proaktive organisasjoner også er ledere innenfor sin industri. Den proaktive holdningen er den mest aktive holdningen i RDAP-skalaen, og proaktive organisasjoner justerer sine retningslinjer til å passe bedre med sine interessenters forventninger, samtidig som det er en dialog for å nå beslutninger som gagnar begge parter. Denne dialogen kan føre til delte ideer og visjoner mellom organisasjonen og interessenten (Ali, 2018). Ifølge Jawahar og McLaughlin (2001) vil modne organisasjoner behandle de fleste av sine interessenter proaktivt.

Holdningene som er redegjort for her vises i Tabell 1, der man ser kjennetegnene og graden av involvering det innebærer. Dette er bakgrunnen for graden av involvering til interessentene i vår oppgave, og holdningene vil presenteres i det neste kapittelet. En forutsetning for studien er at interessenter behandles ulikt av organisasjonen, i henhold til Phillips (2003), der de som behandles reaktivt vil være mindre involverte i strategiutviklingen hos Mack, enn interessenter ved andre holdninger. Samtidig har vi en forventning om at de interessentene som behandles proaktivt vil være mest involverte i strategiutviklingen.

Tabell 1 RDAP holdninger og kjennetegn

Holdning	Kjennetegn
Reaktiv = Meget liten grad av involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Tar lite eller ingen ansvar - Gjør mindre enn det som kreves - Handler av frykt - Ignorerer behov og bekymringer
Defensiv = Liten grad av involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Tar noe ansvar, men benekter så langt som mulig - Kontakt for å finne behov
Imøtekommende = Stor grad av involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Aksepterer ansvar - Gjør det som kreves - Enveis kontakt med interessenten - Ikke en del av beslutningsprosessen
Proaktiv = Meget stor grad av involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Forutse ansvar - Justerer retningslinjer for å ivareta interessenten - To-veis kommunikasjon

I denne delen har vi redegjort for interessentdelen av vårt teoretiske rammeverk. Interne og eksterne interessenter er forklart, og organisasjoners holdninger til interessenter forklares ved hjelp av en RDAP-skala. Videre vil vi redegjøre for den andre delen av strategidelen av det teoretiske rammeverket.

3.2 Strategi

Innledningsvis i denne delen vil vi definere strategi og strategiprosess som tar oss videre inn i Burgelman og Grove (2004) sitt rammeverk for strategiske utviklingsprosesser, og vi vil her introdusere induverte- og autonome strategiprosesser. Videre vil det redegjøres for planlagte og fremvoksende strategier, hvor disse bygges opp av fire spesifikke utviklingsprosesser. Disse vil vi til slutt koble opp mot interessenter.

Jay Barney definerer strategi som: «*A firm's theory of how to successfully compete in its markets and industries*» (Barney, 2014, s. 15). Denne definisjonen peker på strategi som organisasjonens plan for hvordan man skal oppnå suksess i markedet og industrien man opererer innenfor. Denne strategiske planen utgjør organisasjons overordnede strategi, som bør inneholde elementer som overordnede mål og kjerneverdier (Burgelman & Grove, 2004). Dette kan vi også finne i Mintzberg og Waters (1985) sin tilnærming til strategi, hvor de viser at organisasjoner anser strategi som en analytisk prosess, som i all hovedsak skal resultere i langsiktige mål og planer. Til sammenligning definerer Johnson et al. (2011) strategi som organisasjonens langsiktige retning, hvor formålet med strategien skal besvare to spørsmål «*Hvordan utgjør organisasjonen en forskjell?*» og «*Hvem utgjør organisasjonen denne forskjellen for?*» (Johnson et al., 2011).

Videre finnes det flere måter å utvikle strategi på, og ifølge Mintzberg og Lampel (1999) er dette en kompleks prosess hvor man må ta hensyn til alle de ulike elementene strategien skal ivareta: «*Strategy formation is judgmental designing, intuitive visioning and emergent learning: it is about transformation as well as perpetuation: it must involve individual cognition and social interaction, cooperative as well as conflictive*» (Mintzberg & Lampel, 1999, s. 27). I en strategisk sammenheng vil behovet for utforming av strategi følge størrelsen på bedriften, der større organisasjoner har flere hensyn som de må ta.

3.2.1 Induserte og autonome strategiprosesser

Ifølge Dess og Lumpkin (2005) består strategiske prosesser av analyser, strategi, planlegging, beslutningstaking, i tillegg til aspekter av organisasjonens kultur, visjon og verdier. Disse elementene gjør den strategiske prosessen til et mangfoldig spekter av oppgaver som kan oppfattes som svært kompleks. Burgelman og Grove (2004) utviklet en modell for å gi bedre innsyn i hvordan strategier blir formet til i virksomheter. Modellen deres består av to strategiske prosesser, og disse blir kalt for induverte- og autonome prosesser. I vår studie vil induverte- og autonome prosesser inkluderes i det Johnson et al. (2011) kaller for planlagte og

fremvoksende strategier. De induuerte- og autonome prosessene kan utvikles til å bli et organisasjonens konsept for strategi, og er to forskjellige måter å utvikle strategi på. Å balansere induuerte og autonome prosesser er en krevende oppgave. Dersom man kun fokuserer på én prosess vil man ikke kunne forvente gode resultater (Burgelman & Grove, 2004). Videre vil vi redegjøre for de induuerte- og autonome prosessene, før vi trekker fram planlagte og fremvoksende strategier.

Den induuerte prosessen bygges opp av organisasjonsstrategi, induuerte handlinger som kommer av organisasjonens eksisterende strategi og organisasjonens strukturelle kontekst (Burgelman & Grove, 2004). Denne prosessen kan sees på som en «*top-down*» tilnærming av strategi, hvor det er ledelsen som utarbeider og utvikler strategien, og videre implementeres den nedover i organisasjonen. Den induuerte strategiske prosessen vil til enhver tid uttrykke toppledelsens strategiske hensikter. Induuerte strategiske handlinger rettes mot å oppnå og vedlikeholde ledelse i organisasjonens kjernevirksomhet, som å forbedre markedsposisjon eller å utvikle nye produkter. Den strukturelle konteksten omhandler de administrative og kulturelle mekanismene, som organisasjonsstruktur og belønningssystemer. Dette kan toppledelsen benytte seg av for å opprettholde koblingen mellom strategisk handling og organisasjonsstrategien. Organisasjonen kan gjennom den strukturelle konteksten proaktivt påvirke sine eksterne omgivelser for å skaffe seg selv en fordel (Burgelman & Grove, 2004).

Den autonome prosessen består av autonome strategiske initiativer og den strategiske konteksten (Burgelman & Grove, 2004). Autonome strategiske initiativer tar for seg ideer, og involverer ansatte og mindre grupper som ikke direkte er med i strategiutviklingen til organisasjonen, og på denne måten jobber strategien seg oppover i organisasjonen. Hovedoppgaven til den strategiske konteksten er å koble autonome strategiske initiativ til organisasjonsstrategien, som i tur vil påvirke strategien. På denne måten kan den sees på som en «*bottom-up*» tilnærming (Burgelman & Grove, 2004).

I dette kapitlet har vi redegjort for Burgelman og Grove (2004) sitt rammeverk for utvikling av strategi. Den induuerte prosessen er de planlagte og bevisste handlingene til organisasjonen, mens den autonome prosessen er det som vokser fram i organisasjonen.

3.2.2 Planlagte og fremvoksende strategiprosesser

For å bygge videre på de induserte- og autonome utviklingsprosessene, vil vi i denne delen se på planlagte og fremvoksende strategier. Disse vil vi videre operasjonalisere i fire spesifikke utviklingsprosesser.

Ifølge Johnson et al. (2011) er realisert strategi summen av de planlagte (*deliberate*) og fremvoksende (*emergent*) strategier. Dette betyr at de planlagte og fremvoksende strategiene ikke er uavhengige av hverandre, og man trenger begge for å utvikle strategi (Johnson et al., 2011). Ved å benytte begge prosessene får man også muligheten til å forklare hvordan ulike interessenter blir involverte i strategiutviklingen. Figur 4 viser hvordan planlagte og fremvoksende strategier sammen utgjør en realisert strategi.



Figur 4 Realisert strategi (Johnson et al., 2011, s. 411)

Planlagte strategier er de strategier som kommer av intensjonene til toppledelsen i en organisasjon (Mintzberg et al., 2020). De planlagte strategiene kan sees i sammenheng med den induserte prosessen, hvor formulering og planlegging av strategier vil komme som en intensjonell handling (Johnson et al., 2011). En studie av organisasjoner i USA og Europa viste at 89% av organisasjonene benyttet seg av planlagte utviklingsprosesser i sin strategiutvikling (Rose & Murphy, 2015). I slike planleggingsprosesser er ledelsen avgjørende siden det er deres jobb å planlegge strategiarbeidet og implementere strategien ovenfra og ned (Neugebauer et al., 2016).

Kim et al. (2014) påpeker at top-down prosesser er planlagt koordinering av intensjoner og handlinger som må til for å oppnå spesifikke resultater, noe som kan sees i sammenheng med Burgelman og Grove (2004) sin teori om den induserte prosessen og Johnson et al. (2011) sin

forklaring av planlagte strategier. Vi kan derfor koble induuerte prosesser og planlagte strategier til en top-down tilnærming.

I vår oppgave vil vi presentere to planlagte prosesser basert på Johnson et al. (2011) sin forklaring av planlagte strategier. Disse er strategiske planleggingssystemer og eksternt påført strategi. Prosessene kan sees på som en operasjonalisering av planlagte strategier, og vil kunne være med på å forklare i hvilken grad interessenter involveres i strategiske utviklingsprosesser. Vi har en forventning om at Mack vil ha større grad av planlagte prosesser i strategiutviklingen sett opp mot de fremvoksende strategiene, med hensyn til at de fleste organisasjoner benytter planlagte prosesser når de utvikler strategi (Rose & Murphy, 2015).

Fremvoksende strategier kommer som følge av at personer, både individer og grupper, lærer om en situasjon og hvilken kapabilitet organisasjonen har for å håndtere den (Mintzberg et al., 2020, s. 176). De fremvoksende strategiene kan sees i sammenheng med den autonome prosessen, der strategier blir sammensatt av fremvoksende tematikker i organisasjonen, som kan komme av ulike initiativer blant mennesker nedover i organisasjonen. En fremvoksende strategi blir derfor en strategi som kommer av en serie med avgjørelser hvor det dannes et mønster som blir klart over tid. Slik som i autonome prosesser, finner vi også bottom-up tilnærming i fremvoksende strategier.

Kim et al. (2014) skriver at handlingsplaner med en bottom-up tilnærming kan dukke opp uavhengig av organisasjonens fastsatte mål og strategier. Disse handlingsplanene kommer ofte gjennom at arbeidstakere og mellomledere lengre ned i organisasjonen tar initiativ for å utforske muligheter som dukker opp. Siden arbeidstakere og ledere på lavt nivå ofte har begrenset med makt og ressurser vil slike autonome initiativer starte i det små, og skalere opp ved å oppnå støtte i ledelsen (Kim et al., 2014). Vi kan dermed koble autonome prosesser og fremvoksende strategier til en bottom-up tilnærming.

I denne studien vil vi utforske fremvoksende strategier gjennom to prosesser, som sammen kan bidra til å forklare hvordan interessenter involveres. Disse er logisk inkrementalisme, hvor strategi kommer av små forpliktelser fremfor store formuleringer, og strategiutvikling som en konsekvens av politiske prosesser, og de strategiske utviklingsprosessene blir en operasjonalisering av fremvoksende strategier (Johnson et al., 2011).

Videre vil vi redegjøre for de operasjonaliserte prosessene som tilhører de planlagte og fremvoksende strategiene. Vi velger å gå videre med disse fire for å operasjonalisere utviklingsprosessene, og for å gi en økt forståelse for hvordan planlagte og fremvoksende strategier kan ta form. Ved å benytte disse fire prosessene klarer vi å fange opp mange aspekter ved den strategiske utviklingen, som vil gjøre det enklere å se sammenhengen mellom interessenter og strategisk utvikling. I den enkelte prosessen vil vi også utlede forventninger til hvilke interessenter vi mener kan involveres i prosessen. Hver prosess har ulike særegenheter som gir forskjellige holdepunkter for hvilke interessenter som involveres. Prosessene vises i Tabell 2.

Tabell 2 Strategiske prosesser

Planlagte prosesser	Fremvoksende prosesser
Strategiske planleggingssystemer	Logisk inkrementalisme
Eksternt påførte strategier	Politiske prosesser

Strategiske planleggingssystemer

Strategiske planleggingssystemer er den første metoden for å utvikle planlagte strategier, hvor systematisk analyse og utforskning benyttes. I store organisasjoner kan det være store og kompliserte strategiplanleggingssystemer, mens de vil være mindre kompliserte i mindre organisasjoner. Ved benyttelse av strategiske planleggingssystemer kan organisasjonen planlegge sine strategier med en top-down tilnærming, der det er styret og ledelsen som har ansvar for å utvikle strategier nedover i organisasjonen (Johnson et al., 2011).

Industrien og omgivelsene vil kunne påvirke utgangspunktet for planleggingen, der det i komplekse omgivelser preget av ny teknologi kan være vanskelig å planlegge lengre enn ett år fremover. Til sammenligning vil man i mer stabile omgivelser kunne dra nytte av strategiske planer på tre til fem år, slik som for organisasjoner som selger «*fast moving consumer goods*», som er forbruksvarer med høy omløpshastighet. Strategiske planleggingssystemer kan bidra til å formulere en strategi med å gi ledelsen muligheten til å forstå strategiske problemer. Formuleringen bidrar ved å sette overordnede mål, som oppfordrer til å benytte av analytiske verktøy og et langsiktig syn på strategi. Formuleringen kan bidra med å klargjøre bakgrunnen for og meningen med strategien og målene som legges, og Johnson et al. (2011)

forklarer at dette kan forenkle kommunisering av strategien, som gjør den enklere å iverksette. Strategiske planleggingsprosesser kan også ha negative effekter som hindring av innovasjon, for stor grad av kompleksitet i prosessen og en avkobling fra realiteten (Johnson et al., 2011).

Ut ifra teorien kan vi forvente at den strategiske planleggingen for Mack vil planlegges for tre til fem år. Dette med bakgrunn i at de produserer et fast moving consumer good. Vi forventer at de benytter analytiske verktøy for å bidra i utviklingen av strategi, og for å sette overordnede og langsiktige mål. Videre forventer vi at Mack vil kommunisere strategien gjennom organisasjonen for å skape eierskap til den. Ut fra teorien forventer vi at Mack benytter seg av en top-down tilnærming hvor strategien utvikles på topp, og implementeres nedover i organisasjonen.

Interne interessenter

Med bakgrunn i teorien kan det antas at fire interne interessentgrupper involveres i denne prosessen. Den første av disse interessentene vil være aksjonærene, som kan involveres indirekte gjennom deres eierskap i organisasjonen, hvor de kan velge styret som settes, og retningen organisasjonen skal gå i. Styret kan involveres når strategien skal fastsettes, i tillegg til å være en del av utviklingen av strategien. Videre forventer vi at ledelsen vil involveres i strategiprosessen gjennom den daglige driften av organisasjonen, der ledelsen vil ha ansvar for utførelsen av strategien. Til slutt kan arbeidstakerne delta i prosessen, ved å ha to representanter i styret, i tillegg til at de systematiske analysene kan inkludere interne forhold slik som arbeidstakernes meninger og oppfatninger. Vi forventer dermed at det vil være stor grad av involvering av toppledelsen og styret, mens arbeidstakerne og aksjonærene vil ha en mindre grad av involvering.

Eksterne interessenter

I denne prosessen har vi antagelse om at de eksterne interessentene som involveres vil være kunder, leverandører, konsumenter og bank. I prosessen vil kundene involveres fordi de vil være en sentral kilde til informasjon som organisasjonen kan basere sine analyser på. Analysene kan komme av data fra markeder, konkurrenters produkter og trender. Sentralt i trendene står konsumentenes valg til produkter som gjør at disse også involveres i prosessen. Videre forventer vi at leverandørene involveres dersom organisasjonen skal utvikle nye produkter, hvor organisasjonen trenger flere råvarer. Til slutt forventer vi at bank vil involveres når de strategiske prosjektene skal finansieres. Av de eksterne interessentene er vår

forventning dermed at kundene involveres i stor grad, mens leverandører, bank og konsumenter involveres i mindre grad.

Eksternt påførte strategier

Eksternt påførte strategier kan komme fra en ekstern interessentgruppe, som påvirker organisasjonens strategi, og er en planlagt strategiutviklingsprosess der organisasjonens styre og ledelse må forholde seg til påvirkningen fra de eksterne aktørene. Påvirkningen fra de eksterne interessentene er noe organisasjonen må forholde seg til når de utvikler strategi. Påvirkningen blir dermed hensyntatt av organisasjonen når de utvikler strategi. Denne strategien blir deretter implementert nedover i organisasjonen i form av en top-down tilnærming (Johnson et al., 2011).

Dette kan eksemplifiseres ved at myndighetene tar kontroll over dysfunksjonelle offentlige instanser som skoler eller sykehus, og setter inn kriseteam med ledere som legger nye strategiske føringer. For private selskaper vil et eksempel være at myndighetene deregulerer eller privatiserer enkelte sektorer, og disse private selskapene vil måtte endre sin egen strategiske retning i henhold til den eksternt påførte strategien. Private selskaper kan også være nødt til å tilpasse seg myndighetenes reguleringer, særlig dersom de prøver å etablere seg i en ny region (Johnson et al., 2011).

Eksternt påførte strategier kommer dermed fra mektige interessenter, og vår forventning er at Macks mektige interessenter vil bruke sin innflytelse over Mack for å påvirke strategien deres. Det kan antas at dersom Mack har en reaktiv holdning til en interessent, så vil Mack ikke ta hensyn til påvirkningen fra interessenten. Ved en proaktiv holdning vil påvirkningen på organisasjonen være stor, og Mack vil involvere interessenten i sin strategiske utvikling.

Eksterne interessenter

Med bakgrunn i teorien tilhørende denne prosessen forventer vi at leverandører, bank og kunder kan påvirke Macks strategi, ved at de har stor makt i markedet. Denne makten er et resultat av at markedet er sammensatt av få, men store aktører, og vi antar dermed at de vil kunne ha stor makt overfor Mack. Myndighetene kan være en påvirkende aktør, i form av skatter, avgifter og reguleringer, som blir en del av rammebetingelsene i markedet. Mediene kan være en interessent som påvirker Mack indirekte ved å fremme egne og andres interesser gjennom sitt medium. Konsumentene kan forsøke å påvirke Macks strategi i produktutviklingen, da det er de som vil legge premissene for hva som er populære produkter.

Med dette som bakgrunn har vi en forventning om at kunder, leverandører, bank og konsumenter vil involveres i denne prosessen i stor grad, mens myndighetene og mediene vil involveres i mindre grad.

Logisk inkrementalisme

Logisk inkrementalisme er den første av de fremvoksende prosessene. Her vil ledelsen i en organisasjon legge til rette for at strategier kan utformes gjennom en bottom-up tilnærming. Ved logisk inkrementalisme utvikles strategi gjennom eksperimentering og læring, noe som står sentralt for at arbeidstakere og mellomledere skal ta initiativ. På denne måten kan et initiativ starte på bunnen og jobbe seg opp til ledelsen, og senere bli iverksatt som en strategi i organisasjonen (Kim et al., 2014).

Ifølge Quinn (1978) vil de mest effektive strategiene komme steg for steg gjennom en gjentagende prosess hvor organisasjonen lærer av en serie mindre forpliktelser fremfor store strategier. Ved logisk inkrementalisme tar man høyde for usikkerheten i omgivelsene ved å være sensitive til signaler gjennom å oppfordre til kontinuerlig skanning av omgivelsene. Dette gjøres fremfor å benytte historiske data til analyser. I logisk inkrementalisme benyttes også generelle mål som et grunnlag for nye ideer, innovasjon og eksperimentering, fremfor spesifikke mål (Johnson et al., 2011). Selv om logisk inkrementalisme har en fremvoksende natur, kan man også se på den som en bevisst, meningsfull, proaktiv og administrativ praksis (Quinn, 1978).

Eksperimentering står sentralt i logisk inkrementalisme, der en virksomhet som står på trygg grunn benytter kunnskapen de har opparbeidet for å eksperimentere med nye prosjekter. Prosjektene oppstår i mindre grupper innad i organisasjonen hvor eksempelvis arbeidstakerne kan ta initiativ for å skape et prosjekt fra bunnen-opp. På denne måten er det en autonom prosess som kan få stor påvirkning for den strategiske utviklingen (Johnson et al., 2011).

Gitt disse premissene antar vi at deler av Macks strategiutvikling kan skje gjennom logisk inkrementalisme. Vi forventer at de har gjennomført mindre stegvise endringer, hvor de kan ta hensyn til omgivelsene. Videre antas det at organisasjonen legger til rette for eksperimentering, med hensyn til utvikling av nye produkter. Med bakgrunn i teorien for fremvoksende strategier forventer vi at strategien vil da utvikles gjennom en bottom-up tilnærming.

Interne interessenter

Med bakgrunn i teorien forventer vi at styret, ledelsen og arbeidstakerne involveres. Styret vil involveres fordi det er de som skal vedta endringer i strategien, der endringene kan skje steg for steg. Informasjonen som benyttes for å gjøre endringer i strategien kan komme av ledelsen, som tar imot inntrykk fra omgivelsene de arbeider mot, og arbeidstakerne de arbeider med. Arbeidstakerne kan også involveres i denne prosessen, siden det er de som er nærmest tilknyttet omgivelsene de arbeider mot, og kan dermed plukke opp signaler fra disse. Vi forventer dermed at arbeidstakere og ledelsen vil involveres i stor grad i denne prosessen, mens styret vil involveres i mindre grad.

Eksterne interessenter

De eksterne interessentene i denne prosessen antas å være kunder, leverandører, myndigheter og konkurrenter. Kundene kan involveres gjennom skanningen av omgivelsene som organisasjonen gjennomfører, og at denne påvirkningen vil være størst på den avdelingen som jobber mot kundene. Videre kan leverandørene involveres gjennom deres posisjon i markedet, som kan representere en stor risiko i markedet som Mack bør ta hensyn til, siden mangel på leveranser kan føre til stans i produksjonen. Myndighetene kan involveres gjennom skatte- og avgiftspolitik, som bidrar til å øke eller minimere risikoen i markedet. I skanning av omgivelsene må Mack også forholde seg til sine konkurrenter, som kan føre til en påvirkning på strategien. Derfor forventer vi at kundene og konkurrentene i stor grad involveres, mens myndighetene og leverandørene vil være mindre involverte.

Politiske prosesser

Strategi som resultat av politiske prosesser er den andre fremvoksende prosessen av strategiutvikling som vi vil anvende. Politiske prosesser blir til gjennom at individer eller grupper bruker sin makt for å oppnå sine ønsker.

Fra et politisk perspektiv vil strategisk utvikling reflektere ambisjonene til mektige individer i organisasjonen, fremfor å være noe objektivt og ufølsomt. Informasjonen som benyttes for å fatte beslutninger er ikke alltid politisk nøytrale, slik at et individ kan utøve makt over andre fordi de har informasjon som andre ikke har. I den politiske prosessen vil det være i forhandlingen mellom de forskjellige partene som utvikler strategien, fremfor analyser og bevisste handlinger (Johnson et al., 2011).

Ifølge Johnson et al. (2011) kan man bli påvirket av individets posisjon i organisasjonen, personlig erfaring, konkurranse for ressurser, interessenters påvirkning på avdelinger i organisasjonen og forskjellig tilgang til informasjon. Dette kan forventes å ende opp enten som et kompromiss mellom to parter eller økt makt til de som allerede sitter på den, som i tur gjør at strategien trolig vil bygges videre fra den eksisterende strategien, med få endringer mellom hver gang strategien utvikles. Denne prosessen kan også føre til nye gode ideer, som kan oppnå støtte eller motstand av mektige interessenter (Johnson et al., 2011).

I denne prosessen vil vi kun ta hensyn til de interne interessentene til organisasjonen.

Individer i organisasjonen kan påvirkes av eksterne aktører i sitt daglige arbeid som kan tas inn i denne prosessen, men dette vil være utenfor studiens rekkevidde å bevise og ta hensyn til.

Interne interessenter

Vår forventning til interne interessenter som involveres i den politiske prosessen er arbeidstakerne, styret, ledelsen og aksjonærene. Arbeidstakerne kan involveres gjennom representasjon i styret og gjennom meningsmålinger, men at deres makt begrenses av de øvrige interessentenes villighet til å lytte til dem. Ledelsen antar vi skal være en aktiv del i strategiprosessen, både før, under og etter strategien utvikles. Dette fordi vi forventer at de sitter med mest intim kunnskap om den daglige driften til organisasjonen. Styret antas å være den mest involverte parten i den politiske prosessen, da det er disse som sitter med hovedansvaret for utviklingen av den. Videre kan politiske prosesser i Mack kan oppstå ved at deres eiere har forskjellige syn for hvordan organisasjonen skal drives, utvikles eller gjennom krav til utbytte. Vår forventning blir dermed at ledelsen, styret og aksjonærene i stor grad involveres, mens arbeidstakere involveres i mindre grad.

I denne delen av studien har vi redegjort for planlagte og fremvoksende strategiske utviklingsprosesser, hvor vi har utledet forventningene vi har til Macks Ølbryggeri AS. De strategiske utviklingsprosessene vil være utgangspunktet for vår analyse. Videre har vi sett disse prosessene i sammenheng med interne og eksterne interessenter, hvor vi har redegjort for våre forventninger til hvilke interessenter som involveres. I Tabell 3 vises de strategiske utviklingsprosessene sammen med de sentrale holdepunktene for prosessen, og interessentene vi forventer vil være involverte i prosessen.

Tabell 3 Strategiprosesser, holdepunkter og interessenter

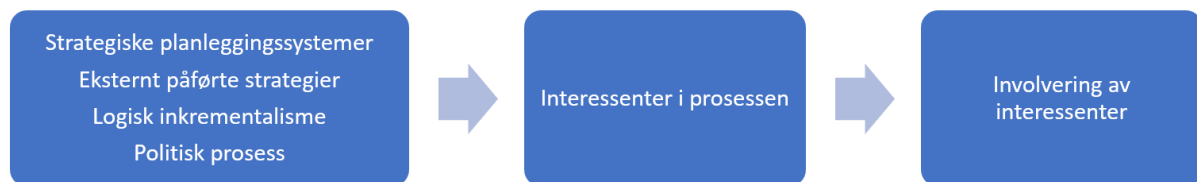
Strategiprosess	Holdepunkter	Interessenter
Strategiske planleggingsprosesser	<ul style="list-style-type: none"> - Systematisk analyse og utforskning - Tidsperiode - Eierskap til strategien - Formulering av strategi - Top-down 	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelse - Styre - Arbeidstakere - Aksjonærer - Leverandører - Kunder - Bank
Eksternt påført strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Mektige interessenter - Direkte og indirekte påvirkning 	<ul style="list-style-type: none"> - Myndigheter - Kunder - Leverandører - Bank
Logisk inkrementalisme	<ul style="list-style-type: none"> - Stegvis endringer - Eksperimentering - Læring - Skanning av omgivelser - Generelle mål - Bottom-up 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidstakere - Ledelse - Styre - Kunder - Leverandører - Myndigheter
Politisk prosess	<ul style="list-style-type: none"> - Mektige interessenter - Personlig erfaring - Tilgang til ressurser - Relativ påvirkning - Informasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidstakere - Styre - Ledelse - Aksjonærer

3.3 Analysemodell

I det forrige kapitlet gjennomgikk vi forskjellige strategiske utviklingsprosesser som vi så i sammenheng med interne og eksterne interessenter. Videre vil vi redegjøre for vår analysemodell, som vil være styrende for analysekapitlet vårt.

For å utarbeide forskningsmodellen tar vi tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, og empirien vår. Den første delen av det teoretiske rammeverket omfatter interessenter, og den andre delen handler om strategiske utviklingsprosesser. For å vise involvering av interessentene vil vi benytte RDAP-skalaen.

Den første delen av vår analysemodell handler om de strategiske utviklingsprosessene som vises i kapittel 3.2.2, hvor vi vil vise hvordan de forskjellige prosessene eksisterer hos Mack. Videre vil de interessentene som tilhører den aktuelle prosessen analyseres med hensyn til de holdepunktene som prosessen innehar. Derfra vil vi analysere i hvilken grad interessentene i prosessen involveres gjennom benyttelse av Clarkson (1995) sin RDAP-skala, hvor vi vil feste en holdning til interessenten i den aktuelle prosessen. Dette vil til slutt gi en oversikt over hvilke interessenter som involveres i forskjellig grad, som vil diskuteres i kapittel 6.



Figur 5 Analysemodell

4 Metode

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for forskningsdesign og valg av metode i studien vår. Her vil vi begrunne de valgene vi har tatt for å svare på problemstillingen i studien, samt diskutere hvordan studien ble gjennomført. Vi vil starte med å redegjøre for vår vitenskapelige posisjon hvor vi også vil forklare utviklingen av problemstillingen vår. Deretter vil vi ta for oss forskningsdesignet i studien. Videre redegjøres det for valg av forskningsstrategi, før vi gjennomgår datainnsamlingsmetoden vår. Derfra forklarer vi analysemetoden som vi benyttet, hvor vi også redegjør for og drøfter ulike kriterier som skal sikre kvalitet ved kvalitativ forskning. Avslutningsvis belyses etiske problemer ved vår studie.

4.1 Vitenskapelig posisjon

Valg av vitenskapelig posisjon påvirker hvordan studien blir gjennomført i praksis, dette omhandler alt fra hvordan problemstillingen utformes til selve analysearbeidet. Valget av vitenskapelig posisjon blir ofte påvirket av problemstillingen forskeren ønsker å besvare (Saunders et al., 2012). Studien vår forsøker å få informasjon av en sosial virkelighet og vil derfor operere innenfor konstruktivisme (Johannessen et al., 2016). Konstruktivismen utfordrer tanken om at organisasjon og kultur er objektive fenomener, men ser de heller som sosialt konstruerte enheter som blir gjort ekte av menneskers handlinger og forståelser (Bell et al., 2018). Ifølge Hatch (2002) mener konstruksjonister at det er umulig å finne den absolutte sannheten, men at det finnes unike sannheter som konstrueres i forskjellige kontekster gjennom menneskers erfaringer og oppfatninger. Vi som forskere må da tolke den informasjonen informantene våre gir oss gjennom sosial konstruktivisme (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette betyr at dataene våre ikke nødvendigvis presenterer en objektiv sannhet, men kan likevel danne et grunnlag for fortolkning.

Problemstillingen til en studie viser hva studien skal gi svar på. Utviklingen av problemstillingen er en viktig del av studien, og legger grunnlaget for valg av teori og forskningsmetode. Det er derfor det er viktig å utvikle en god og relevant problemstilling tidlig i forskningsprosjektet. Gode problemstillinger er presise på hva og hvem som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016). Graden av spesifisitet i problemstillingen vil variere, avhengig av retningen forskningen har. Problemstillingen vil være med på å lede litteratursøket, bidra i bestemmelsen av forskningsdesign for studien, bidra til å lede innsamlingen av data og avgrense oppgaven. Problemstillingen kan videreutvikles etter litteraturgjennomgang, da forståelsen for tematikken har endret seg (Bell et al., 2018).

I vår studie har problemstillingen vært under utvikling etter hvert som vi har fått større forståelse for det teoretiske landskapet. Vi startet med en generell problemstilling for å komme i gang med arbeidet med studien:

Hvordan påvirker interessenter strategisk styring?

Etter vi hadde fått god forståelse for de teoretiske rammeverkene vi reviderte vi problemstillingen i den retningen vi ønsket å forske i. Derfra justerte vi på nytt det teoretiske rammeverket for å kunne svare på problemstillingen vår. Problemstillingen ble derfor:

I hvilken grad involveres interessenter i strategiske utviklingsprosesser?

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign har som hensikt å forklare å vise hvordan forskningsprosessen skal designes slik at studiens sosiale fenomen skal blir forskbart. Den skal vise hvordan en studie skal gjennomføres, samt vise hvordan man skal besvare forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2016). Ifølge Yin (2009) er forskningsdesign en logisk sammenheng mellom empiri, problemstilling og konklusjoner, og definerer forskningsdesign som:

«a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about the questions» (Yin, 2009, s. 26).

Hvilket design man velger vil avhenge av hva målet med studien er og hvilken kunnskap innenfor området som skal studeres som er tilgjengelig. Ifølge Saunders et al. (2012) har man tre forskjellige forskningsdesign å velge mellom, i form av kausal, deskriptiv og eksplorativ. *Kausalt* design brukes når man skal forklare og måle effekten av årsakssammenhenger. Ved et *deskriptivt* forskningsdesign legges det vekt på ord som hvem, hva og hvordan i problemstillingen. Designet benyttes når det skal gis fyldige beskrivelser av situasjoner eller individer, og bygger ofte på eksisterende teori. Et *eksplorativt* forskningsdesign benyttes ofte når man har manglende eller ingen kunnskap om fenomenet fra før av, og når man har som mål å utforske nye områder eller få større forståelse og innsikt i et fenomen (Saunders et al., 2012).

I studien vil vi ikke måle eller forklare årsakssammenhenger, samtidig som studien befinner seg innenfor en teoretisk ramme som er etablert og ikke har som mål å utforske nye områder.

Vår problemstilling stiller spørsmålet «*i hvilken grad*», som kan knyttes til et deskriptiv forskningsdesign, hvor vi ønsker å beskrive en sammenheng. Vi ønsker å skaffe fylldige beskrivelser av involveringen av interessenter i de strategiske utviklingsprosessene. Ved å benytte et deskriptivt design kan vi dra nytte av eksisterende teori til å besvare problemstillingen vår. Derfor ønsker vi gjennom vår problemstilling å få svar på *hvilken grad* interessenter involveres i strategiske utviklingsprosesser fra et deskriptivt perspektiv.

4.2.1 Forskningstilnærming:

Forskingstilnærmingen i en studie kan enten være induktiv, deduktiv eller abduktiv, og dette bestemmes av den vitenskapelige posisjonen og valg av forskningsdesign (Saunders et al., 2012). En deduktiv tilnærming vil si at forskningen tar utgangspunkt i eksisterende teorier for å så teste ut teoriene. Denne tilnærmingen kalles «*fra teori til empiri*» der man tester en generell påstand ved empiriske data (Johannessen et al., 2016). Dette kan eksempelvis gjøres gjennom en problemstilling basert på en teori, som deretter undersøkes (Haig, 2018).

Til sammenligning vil man ved en induktiv tilnærming begynne med innsamling av data for å finne generelle mønstre som kan omgjøres til teorier eller generelle begreper hvor forskeren har et åpent sinn. Denne tilnærmingen kalles «*fra empiri til teori*» der man drar en slutning fra det spesielle til det generelle (Johannessen et al., 2016). Ifølge Jacobsen (2005) er det ikke mulig å ha en ren induktiv eller deduktiv tilnærming.

Ved benyttelse av det som kalles for abduktiv tilnærming kan man gradvis justere det innledende teoretiske rammeverket når man finner uforventede empiriske data eller når man får en større teoretisk forståelse i løpet av prosessen (Dubois & Gadde, 2002). Dette medfølger at forskerne må gjøre endringer, tilpasse og renskrive rammeverket etter at dataene er innsamlet (Busch, 2013).

I vår studie har vi benyttet en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, som gir oss en abduktiv tilnærming. Ved å benytte denne tilnærmingen kan vi forflytte oss mellom teori og empiri. I praksis vil dette si at vi startet med et teoretiske rammeverk før vi samlet dataene, men etter hvert som dataene ble innsamlet ble det teoretiske rammeverket justert, for å kunne ta hensyn til dataene som det teoretiske rammeverket ikke tok høyde for. Dette kan eksemplifiseres i analysemodellen vår, hvor vi etter datainnsamling justerte på analysemodellen for å enklere kunne svare til vår problemstilling.

4.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi bør velges med hensyn til problemstillingen, formålet med studien og problemstillingen, omfanget til studien, hvilket tidsperspektiv som er satt til datainnsamling og analyse av datamaterialet, og den vitenskapelige posisjonen (Saunders et al., 2012).

4.3.1 Valg av metodisk tilnærming

I samfunnsvitenskapelig metode kan man skille mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Kvantitativ metode benytter og legger vekt på utbredelse og antall for å svare på problemstillinger, her benyttes det ofte spørreundersøkelser for å hente inn datamateriale (Johannessen et al., 2016). Ved benyttelse av kvalitativ metode ønsker man å forstå eller beskrive hvordan mennesker oppfatter verden. Kvalitativ metode legger vekt på ord og bilder, samt at man skal innhente informasjon hos mennesker som har god kompetanse på feltet som skal undersøkes. Problemstillingen til studien vil være avgjørende for hvilken metode som bør benyttes, samtidig som tilgjengelige ressurser og tidsramme må tas hensyn til (Johannessen et al., 2016).

Vår problemstilling og tematikk forutsetter at informantene har dyp kunnskap om tematikken eller organisasjonen. Med hensyn til tidsramme og ressurser vi har tilgjengelige vil det være nærliggende å benytte intervju som kilde til data, der hovedfokuset vil være å innhente utdypende informasjon om fenomenet som undersøkes. Med hensyn til problemstillingen vår vil en kvantitativ forskningsmetode ikke kunne gi oss det grunnlaget vi trenger for å innhente slik informasjon, og det vil derfor være hensiktsmessig å benytte en kvalitativ forskningsmetode.

4.3.2 Kvalitativ intervjustudie

Når man gjennomfører en kvalitativ studie benytter man intervjuer, observasjon og/eller skriftlige data, som dokumenter og analyser (Johannessen et al., 2016). Ifølge Yin (2009) er casestudie en foretrukket metode dersom man stiller spørsmål som «*hvordan*» eller «*hvorfor*». Samtidig stiller man større krav til dybden i informasjon der Yin (2009) mener at det i en casestudie essensielt å bruke flere datakilder. Med hensyn til at vår oppgave baserer seg på intervju som eneste datakilde kan ikke studien defineres som en casestudie. Studien vår vil heller kunne defineres til som en kvalitativ intervjustudie (Tjora, 2012).

Et kvalitativt intervju er en fleksibel metode som gjør det mulig å skaffe fyldige og detaljerte beskrivelser av det man undersøker (Johannessen et al., 2016). Det kvalitative

forskningsintervjuet kan karakteriseres som en samtale med struktur og formål, som egner seg til å undersøke menneskers meninger, holdninger og erfaringer. Ved å benytte denne forskningsstrategien kan vi undersøke komplekse fenomener hvor det kvalitative intervjuet gjør det mulig å utforske nyanser og kompleksiteter (Johannessen et al., 2016).

4.3.3 Studiens omfang og tidsramme

Forskningsprosjektets omfang kan deles inn i ekstensive eller intensive design. Hvilket design som passer best for å besvare problemstillingen vil være opp til oss som forskere å ta stilling til. Ekstensive design går i bredden med flere informanter for å besvare problemstillingen, mens intensive design legger fokus på å gå i dybden på færre undersøkelsesobjekter (Jacobsen, 2005). For å svare på vår problemstilling vil det være hensiktsmessig å få utdypende og innholdsrik informasjon fra få informanter. Det vil derfor være naturlig for oss å benytte et intensivt design, da vi skal inn i en spesifikk kontekst. Vi legger derfor opp til at informantene befinner seg i samme kontekst som kan gi oss innholdsrike og detaljerte beskrivelser av fenomenet vi undersøker.

Som forsker er man nødt til å forholde seg til en gitt tidsramme. Dersom man benytter en longitudinell studie samler man inn data på flere tidspunkter, og kan beskrives som en langtidsundersøkelse. Til sammenligning kan man benytte data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset periode, hvilket kalles tverrsnittsstudie. Denne typen undersøkelse gir et øyeblikksbilde av fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2016). Studien vår har et tidsperspektiv på fem måneder samtidig som vi har begrensede ressurser tilgjengelig, der vi har samlet datamaterialet i løpet av en kort periode. Studien vår kan dermed sees på som en tverrsnittsstudie. Å undersøke vår problemstilling over en lengre periode kunne vært en interessant studie, der man kunne sett hvilke interessenter som involveres i organisasjonens strategiske utviklingsprosesser over tid, og om dynamikken endres.

4.4 Datainnsamling

I dette kapittelet vil vi gjennomgå datainnsamlingen i studien. Vi vil innledningsvis redegjøre for vårt valg av intervju type før vi legger fram utvalget vårt. Videre vil vi forklare hvordan kommunikasjonen med organisasjonen har vært, etterfulgt av en gjennomgang av intervju prosessen, fra utvikling av intervjuguide til gjennomføring av intervjuene.

4.4.1 Semistrukturerte dybdeintervju

Et intervju kan karakteriseres som en samtale med en struktur og formål. Ulike intervjuer kan vises på et kontinuum fra ustrukturert til strukturert, der semistrukturerte intervju lener mot det ustrukturerte (Johannessen et al., 2016). Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere, i motsetning til et strukturert intervju hvor disse vil være fastlagt på forhånd (Johannessen et al., 2016). Ved benyttelse av semistrukturerte kan forskeren ha et åpent sinn, slik at konsepter og teorier kan komme av dataene. Semistrukturerte intervju er ofte generelle og tillater forskeren å stille oppfølgings spørsmål. Ifølge Priyadarshini (2020) bør spørsmålene være så brede som mulig, slik at informantene kan lede samtalen i retning av de tematikene de selv mener er viktige. Kvale og Brinkmann (2007) hevder at det semistrukturerte intervjuet gjør at informantens forståelse kommer fram, til fordel for forskeren. En ulempe med det semistrukturerte intervjuet er mangel på standardisering av svar som gjør det vanskeligere å systematisere dataene i ettertid. Man må dermed gjøre en avveining om man ønsker fleksibilitet eller standardisering av intervjuet (Johannessen et al., 2016).

For vår studie bestemte vi at semistrukturerte intervju ville være den mest hensiktsmessige innsamlingsmetoden for at vi skulle kunne tilpasse oss til de forskjellige informantene våre. Informantene våre hører til forskjellige avdelinger og stillinger hos Mack, og vil ha forskjellig kompetanse innen vår tematikk. Videre ønsket vi å kunne stille oppfølgings spørsmål i tillegg til at vi ønsker informantens perspektiv på vår tematikk, hvilket det semistrukturerte intervjuet kunne bidra med.

4.4.2 Utvalg

Ifølge Repstad (1998) er et hovedkriterium for valg av informanter at forskeren regner med at de aktuelle individene innehar informasjon som er relevant for problemstillingen de skal svare til, der deres meninger, kunnskap, erfaringer og holdninger kan være relevante. Kvale og Brinkmann (2007) mener at man i tillegg til å velge respondenter som innehar informasjonen man leter etter, må ta hensyn til tidsbruk slik at forskeren har kapasitet til å sortere og analysere de innhentende svarene uten å bryte tidsrammen som er satt.

Når en forsker skal velge sine informanter kan dette gjøres på flere måter. Metoden som vi anser mest relevant for vår oppgave er en strategisk utvelgelse av informanter. Dette innebærer at forskeren bestemmer seg for en målgruppe som er nødt til å delta dersom den nødvendige dataen til undersøkelsen skal kunne bli samlet inn. Dette resulterer også i at det

ikke nødvendigvis vil bli representativt, men heller hensiktsmessig (Johannessen et al., 2016). Johannessen et al. (2016) påpeker at det er viktigere i en kvalitativ studie at det er et relevant utvalg av informanter enn det er å skaffe mange informanter. Til sammenligning fremhever Bell et al. (2018) at størrelsen på utvalget vil variere fra prosjekt til prosjekt der viktigheten legges på kvalitet, detaljer og dybde i intervjuet fremfor kvantitet. Saunders et al. (2012) skriver at man bør innhente data til man ikke får tilført nytt eller relevant datamateriale som vil være hjelpelig med å svare på problemstillingen.

Valg av intervjuobjekter ble gjort med bakgrunn i en strategisk utvelgelse og tilgjengeligheten hos organisasjonen. Vi fikk tilgang på informanter gjennom administrerende direktør Roger Karlsen, som valgte ut en gruppe med informanter som var tilgjengelig og kunne sitte på god informasjon, noe som førte oss videre til valg av informanter. Den strategiske utvelgelsen gikk i hovedsak ut på at vi ønsket å snakke med personer som er inkludert i strategiprosessen innad i Mack, og dette var mest rettet mot ledergruppen og styremedlemmer i Mack. Det var viktig for oss å gjennomføre intervju med de informantene som vi mente kunne hjelpe oss å svare på problemstillingen på best mulig måte, og som kunne svare utdypende på spørsmål knyttet til problemstillingen. Dette ble gjort fordi vi ønsket et så helhetlig bilde av strategiprosessen som mulig, ved å benytte et mest mulig representativt datamateriale.

Vi endte opp med fem informanter. Vi mener disse informantene ga oss god og utdypende data, slik at vi nærmet oss metningspunktet. Likevel skulle vi gjerne hatt flere informanter for å styrke datamaterialet. Årsaker til at vi ikke fikk flere informanter vi diskuterer i det neste kapitlet. I Tabell 4 vises utvalget av informantene i tillegg til antall år de har jobbet i Mack. I oppgaven vil disse informantene bli gitt et nummer fra 1-5. Disse tallene vil informantene bli referert til videre i studien.

Tabell 4 Utvalg

Tittel	Antall år jobbet hos Mack
Administrerende direktør	12 år
Eksport/marked	3 år
Regnskapssjef	27 år
Dagligvaresjef	9 år
Styreleder	3 år

4.4.3 Kommunikasjon med organisasjonen

I vår oppgave har vi kun kommunisert med organisasjonen vi studerer. Vi har valgt å ikke ta kontakt med eksterne interessenter fordi dette ville vært en svært omfattende prosess, da en interessentgruppe inneholder et mangfold av individer. Vi mener derfor at vi vil få en bedre forståelse av problemstillingen vår ved å kun utforske organisasjonens syn på interessentene deres. Å inkludere eksterne interessenter kunne gi et spennende syn på feltet, men ville vært for omfattende for vår studie med hensyn til tidsperspektiv på studien.

I planleggingsfasen av studien vår etablerte vi kontakt med administrerende direktør hos Macks Ølbryggeri AS. Da vi presenterte vår tematikk fikk vi en liste på fem mulige informanter inkludert administrerende direktør selv, som han mente kunne bidra i studien. Vi tok kontakt med disse, samtidig som vi forsøkte å finne andre mulige informanter på flere nivåer i organisasjonen. Vi forsøkte å skaffe en kontaktperson i Mack, som kunne bidra til å skaffe flere informanter og mer informasjon. I realiteten fikk vi aldri etablert en kontaktperson.

I all hovedsak var kommunikasjonsmetoden med informantene over epost, noe som til tider kunne være krevende. Vi fikk inntrykk av at våre forsøk på å komme i kontakt ble begravd i en haug med eposter hos mottakerne, og vi ble nødt til å sende flere eposter for å få kontakt. Intervjuene ble avtalt til å skje i bygget hos Mack, og når de først var avtalt opplevde vi få problemer. Vi tok flere ganger kontakt med organisasjonen for å skaffe flere informanter, men henvendelsene gikk ofte ubesvarte. Vi fikk kontaktinformasjon til to mulige informanter til, hvor ingen av de ønsket å stille til intervju.

Vi har etter intervjuene sendt transkribert intervju til informantene der de har muligheten til å komme med oppklaring, tilleggsinformasjon eller tilbaketrekning. Ingen av informantene hadde kommentarer eller endringer. For å skaffe et bedre bilde på organisasjonen har vi også bedt om tilgang til dokumenter som kan være relevante for vår tematikk, noe vi ikke fikk. Dette gjorde det ikke mulig å gjennomføre en triangulering. Det er med bakgrunn i disse vanskelighetene at vi ikke fikk så mange informanter som vi skulle ønsket. Likevel mener vi at vi har nok informanter og relevant datamateriale til å svare på vår problemstilling, da informantene ga utdypende informasjon fra deres perspektiv. Dersom vi hadde fått tilgang til ytterligere informanter kunne det hjulpet med å belyse problemstillingen fra flere perspektiver.

4.4.4 Intervjuguide

Med bakgrunn i at vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer, valgte vi å benytte oss av en intervjuguide. Intervjuguiden utvikles ved at forskeren benytter sentrale temaer som inngår i problemstilling og dette brukes som et utgangspunkt for å forme spørsmål. Intervjuguide har ofte en bestemt rekkefølge på tematikkene, men har samtidig fleksibiliteten til å endre tema om informantene tar opp nye temaer underveis. Dette gir intervjuet en rød tråd som kan følges gjennom alle intervjuene (Johannessen et al., 2016).

Vi benyttet intervjuguiden i stor grad, men svarene underveis i intervjuene var med å bestemme rekkefølgen på de ulike temaene og spørsmålene. Gjennomføring av semistrukturerte intervjuer krever en viss grad av standardisering, og forskeren bør derfor prøve å bli oppfattet på lik måte av informantene (Mehmetoglu, 2004). Ifølge Kvale et al. (2015) bør det ikke brukes for avansert fagspråk, men intervjuet bør utføres uformelt og med en dagligdags tone. Dette var noe vi la stor vekt på under intervjuene, da vi ønsket at informantene følte seg trygge og komfortable under intervjuet. Videre fokuserte vi på at informantene forstod spørsmålene som ble stilt, uten at vi som intervjuere ledet dem til svaret, og samtidig ga plass til dype og spontane beskrivelser underveis. Dette gjorde vi i henhold til Kvale et al. (2015) anbefalinger knyttet til intervjuer.

Vi utviklet intervjuguiden i forkant av intervjuene med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og problemstillingen. Vi gjennomførte evalueringer og justeringer av intervjuguiden på forhånd slik at vi kunne være sikre på å få best mulig svar fra informantene. Vi gjennomførte det første intervjuet som et pilotintervju, slik at vi kunne se hva som fungerte og hva som trengte forbedring, og gjorde endringer i henhold til dette. Intervjuguiden vår var delt opp i de

ulike temaene som overordnede spørsmål og under disse hadde delt temaene opp i flere mindre spørsmål under disse. Vi valgte å unngå bruk av tyngre fagspråk og begreper under intervjuene for å holde tonen dagligdags. Intervjuguiden ble altså brukt som grunnmur med faste spørsmål som vi bygget på når det var nødvendig, slik klarte vi å holde fokus gjennom intervjuene. En generell versjon av den avsluttende intervjuguiden ligger vedlagt i Vedlegg 2. Vedlegg 2

4.4.5 Gjennomføring

Vi vil i dette kapittelet gå gjennom noen av våre erfaringer fra intervjuprosessen. Vi planla å begge delta på intervjuene for å få erfaring fra prosessen som forskere. På grunn av covid-19 ble vi ved tre intervju forhindret fra å begge være med på intervjuet. Dette oppleves likevel ikke som et problem på grunn av intervjuguiden vi utviklet i tillegg til at vi begge var godt bekjent med problemstillingen og vårt teoretiske rammeverk. I tillegg ble ett intervju gjennomført digitalt, mens de øvrige ble gjennomført ansikt til ansikt.

Det første intervjuet var et pilotintervju, hvor vi testet intervjuguiden vår. Etter intervjuet ble intervjuguiden endret, for at informantene skulle forstå vår tematikk bedre samtidig som vi fikk svar som var mer rettet mot vår tematikk. De øvrige intervjuene var intervju som ga gode data fra forskjellige individer i organisasjonen, slik at vi fikk et mer helhetlig bilde av organisasjonen. Intervjuene ble gjennomført i organisasjonens egne lokaler, og vi har inntrykk av at informantene følte seg komfortabel i intervjusituasjonen. Opplevde vi å ikke få tilfredsstillende svar fra informantene fra de åpne spørsmål, fulgte vi opp med tilleggsspørsmål slik som Kvale et al. (2015) påpeker er viktig.

4.5 Analysemetode

Ifølge Johannessen et al. (2016) har dataanalysen to hensikter; å organisere data etter tema, og å analysere og tolke. I organiseringen av dataene reduserer, systematiserer og ordner forskeren datamaterialet, med hensikt å legge et grunnlag for analyse uten å miste vesentlig informasjon. Når forskeren skal analysere og tolke danner forskeren seg fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet. Det blir da hensiktsmessig å identifisere tema og mønstre i datamaterialet (Johannessen et al., 2016). I benyttelse av datamaterialet i analysekapittelet vil vi legge fram sitater fra våre informanter, der intervjumaterialet vil bli omskrevet fra informantens hverdagspråk til et profesjonelt språk, slik foreslått av (Johannessen et al., 2016, s. 214).

Ifølge Kvale og Brinkmann (2007) er det ingen standard metode for å analysere data med bakgrunn i et intervju. Vi har valgt for vår studie å benytte meningsfortetning for å analysere det transkriberte datamaterialet. Meningsfortetning innebærer å forkorte meningene som informantene uttrykker til mindre formuleringer. Lange utsagn omformuleres til kortere utsagn der meningen av det som blir sagt blir omformulert med færre ord (Kvale & Brinkmann, 2007). Transkriberingen ble det første steget i analysen av vårt datamateriale.

Gjennom transkribering blir samtalen mellom forsker og informant omgjort til skriftlig form. Transkriberingen blir dermed en oversettelse fra muntlig til skriftlig form. En muntlig samtale og en skrevet tekst kan ha ulike språk og forskjellig kultur. En godt formidlet tale kan virke usammenhengende og repetitiv når den oversettes direkte, mens en godt skrevet artikkel kan oppfattes som kjedelig når fremført muntlig (Kvale & Brinkmann, 2007). For å kunne transkribere et intervju er det et forbehold om at intervjuet ble tatt opp, og at det er forståelig når man spiller det av i ettertid. For å forsikre god lyd kvalitet bør bakgrunnslyder unngås og mumlende informanter oppfordres til å prate tydelig. Videre er det ingen universale regler for hvordan transkriberingen skal skje, foruten at man skal beskrive hvordan transkriberingen ble gjennomført i studien (Kvale & Brinkmann, 2007).

For å ta opp intervjuene ble det benyttet to enheter, for å minimere risikoen av menneskelig og tekniske feil. Disse intervjuene ble sendt til en kryptert database som kun vi hadde tilgang til, før vi selv transkriberte de. Selve transkriberingen skjedde like etter intervjuene ble gjennomført, slik at vi hadde friskt i minne hva hver enkelt informant var opptatt av. I transkriberingen ble intervjuene gjort om fra muntlig til skriftlig form, der tenkeord ble fjernet. For å forsikre at transkriberingen var reliabel lyttet vi til intervjuet etter vi hadde transkribert. Av intervjuene fikk vi fem timer data, som ble til 45 sider med transkribert tekst.

Videre i analysen leste vi gjennom hvert enkelt intervju for å få en forståelse for hele teksten. Deretter kategoriserte vi innholdet i teksten i naturlige kategorier for å unngå å miste data som ikke passet i våre teoribaserte kategorier. Man kan ifølge Bell et al. (2018) danne en oversikt over datamaterialet ved å kode det. I tillegg til transkribering kan koding sees på som starten på dataanalysen i de fleste formene for kvalitativ forskning. I kodingen deler man datamaterialet inn i kategorier der hver kategori har visse fellestrekk, og kategoriene kan ha underkategorier. Disse kategoriene kan forskeren så systematisk og konsekvent dele datamaterialet inn i (Johannessen et al., 2016). Når man koder anbefaler Bell et al. (2018) at man koder så fort som mulig, for å få en så god forståelse av datamaterialet som mulig, og for

å unngå å bli overveldet av mengden data. I tillegg kan enkelte deler av datamaterialet passe i flere kategorier. Bell et al. (2018) advarer videre mot å se på koding som det samme som analyse, da kodingen er kun en del av analysen.

For å kode datamaterialet hevder Kvale og Brinkmann (2007) at dataprogrammer er godt egnet, men advarer også mot at kodingen blir selve analysen. Dataprogrammer kan benyttes for å kode datamaterialet, der man enkelt kan gå over det på nytt hvor man kan inspisere materialet, og deretter justere det (Kvale & Brinkmann, 2007). Den vanligste kritikken koding får i kvalitativ dataanalyse er muligheten for å miste konteksten av det som blir sagt. Ved å plukke ut deler av teksten uten konteksten den eksisterte i, risikerer man at den sosiale settingen forsvinner. En annen kritikk mot koding er at data blir fragmentert, og at rytmen i det som blir sagt forsvinner (Kvale & Brinkmann, 2007). For å hindre at kodingen blir vår analyse har vi gjennomgått datamaterialet vårt flere ganger, der vi har sett på konteksten til det som blir sagt for å få en forståelse av datamaterialet.

For vår studie har vi valgt å kode datamaterialet gjennom dataprogrammet «*Nvivo*», der vi lagde koder fortløpende gjennom kodingsprosessen, i tillegg til koder vi lagde basert på vårt teoretiske grunnlag. Enkelte deler av datamaterialet passet flere kategorier, og de ble da plassert i alle relevante kategorier for å unngå at vi gikk glipp av vesentlige data. Vi valgte også å dele større deler av tekst i en egen kode, slik at konteksten ikke gikk tapt. Dette kan vises gjennom at enkelte deler av datamaterialet passet i koden «*planlagte strategier*» og «*strategiske planleggingssystemer*», slik at datamaterialet ble kodet til begge. Sentrale kategorier for vårt datamateriale var de strategiske utviklingsprosessene i tillegg til ulike kategorier av interessenter. De strategiske utviklingsprosessene ble fylt med datamateriale som kunne tilknyttet til den enkelte prosess, der enkelte data ble plassert i flere kategorier. Det var altså overlapp på visse datamaterialer.

Vi delte også inn organisasjonens holdninger til interessenter i interessentkategoriene som samsvarte med den interessenten som informantene omtalte. Ofte innebar dette flere interessenter i de forskjellige setningene, og disse ble kategorisert i begge interessentgruppene. Interessentene ble også splittet i interne og eksterne interessenter, da vi merket at det var forskjell på hvordan organisasjonen forholdte seg til disse gruppene. Våre informanter fylte kategoriene i ulik grad, slik at enkelte fikk mer datamateriale enn andre. Vi mener likevel at vi har fått nok datamateriale til å kunne analysere problemstillingen.

Etter vi hadde funnet de sentrale kategoriene og fått en god forståelse for det datamaterialet vi hadde, benyttet vi datamaterialet i samarbeid med teorien til å justere på forskningsmodellen vår. Dette gjorde vi for å lage en modell som svarer til problemstillingen og som legger grunnlag for analysen vår. For å analysere dette materialet vil vi finne sentrale tematikker i de kategoriene vi har funnet. (Kvale & Brinkmann, 2007). Disse tematikkene vil være fra informantenes perspektiv, og omformuleres på en forståelig måte av oss som forskere. Etter å ha funnet de sentrale tematikkene vil vi sammenligne empirien vår med det teoretiske grunnlaget og forventningene våre. Vi vil derfor se datamaterialet i sammenheng med de forventningene vi la fram i kapittel 3.2.2. Vi vil gjennomgå de strategiske utviklingsprosessene og de interessentene som involveres i hver enkelt prosess opp mot det strukturerte datamaterialet, der analysekapittelet vil følge de fire strategiske utviklingsprosessene våre.

4.5.1 Pålitelighet

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er pålitelighet en forutsetning for at studien skal være valid. Med pålitelighet menes det at studien er gjennomført på en god måte. Dersom det blir begått feil i løpet av studien vil dette påvirke påliteligheten til dataene. Ifølge Bell et al. (2018) er repliserbarhet en viktig forutsetning for at en studie skal være pålitelig. Pålitelige studier kan testes ved å eksempelvis benytte «test-retest» metoden (Lincoln & Guba, 1985). Pålitelighet er viktigere i kvantitative studier sammenlignet med kvalitative studier (Bell et al., 2018). Det kommer av at forskeren opererer som et måleinstrument gjennom at forskeren tolker datamaterialet. Dette legger et stort press på dokumenteringsprosessen, samt at forskeren bør forklare hvordan man har kommet fram til tolkningene sine (Mehmetoglu, 2004).

Vi som forskere har et ansvar for å sikre påliteligheten til studien, og vi har valgt å gjøre dette ved å forklare konteksten bak, gitt detaljerte beskrivelser av fremgangsmåten i studien og gjennomgått analysen skritt for skritt. Vi har også valgt å gi en begrunnelse av tolkningene og funn som er gjort ved å henvise til spesifikke uttalelser fra informantene. Selv med disse tiltakene vil det ifølge Mehmetoglu (2004) være krevende og vanskelig for andre forskere å etterprøve resultatene fra en slik kvalitativ studie.

4.5.2 Overførbarhet

En studies overførbarhet handler om hvorvidt studiens resultater kan være gjeldende i andre kontekster. Lincoln og Guba (1985) mener at dersom man ser på kun en kontekst vil man ikke kunne si noe om hvorvidt studien kan overføres til en annen kontekst. Ifølge Johannessen et

al. (2016) har all forskning til hensikt å kunne dra slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. I kvalitative studier benyttes overføring av kunnskap fremfor generalisering, siden generalisering gir assosiasjoner til statistisk generalisering.

Overførbarheten til en studie handler om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre kontekster enn det som studeres.

Studien vår skjer i en kontekst som gjør at den trolig ikke kan generaliseres til andre kontekster, hvor man kan forvente ulik empiri, både basert på tidsrommet studien skjer i og situasjoner som organisasjoner kan være i. Studien vår skjer i 2022, hvor verden er på vei ut av en pandemi og det er stor usikkerhet i Øst-Europa, som vil ha en påvirkning på organisasjonen, og dermed svarene vi får. Studien vil derfor være et tverrsnitt av en organisasjon, i sin kontekst, på et gitt tidspunkt. Likevel har vi en forventning om at enkelte beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer kan være nyttige i andre kontekster enn den vi undersøker.

4.5.3 Troverdighet

Troverdighet handler om en studies interne validitet, der man stiller spørsmålet «*måler vi det vi tror vi måler?*». Ifølge Johannessen et al. (2016) kan validiteten til en kvalitativ studie dreie seg om man undersøker det man har til hensikt å undersøke. Dermed vil validitet i kvalitative studier handle om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte. For å øke forskningens troverdighet kan man ifølge Lincoln og Guba (1985) benytte vedvarende observasjon eller triangulering. Man kan også styrke en studies troverdighet ved å tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene eller la en person med kompetanse analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning (Johannessen et al., 2016).

I studien vår har vi forsøkt å få tilgang til dokumenter for å kunne benytte oss av triangulering, og dermed få en mer troverdig studie. Vi fikk aldri tilgang til noen dokumenter, og med hensyn til studiens tidsperspektiv har vi ikke hatt mulighet til å gjennomføre en vedvarende observasjon. Det var derfor ikke mulig å gjennomføre en triangulering i studien, men vi har i henhold til teorien om troverdighet sendt transkriberingene av intervjuene tilbake til informantene for å gi dem mulighet til å bekrefte vår tolkning av intervjuet. Vi fikk ingen tilbakemeldinger på at vi hadde misforstått dem, og på denne måten styrket vi troverdigheten til studien. Vi har også brukt litteratursøk og avisartikler om Mack for å avkrefte eller bekrefte enkelte utsagn fra informantene.

4.5.4 Bekreftbarhet

Når man gjennomfører kvalitativ forskning er det en forventning om at forskerne skal bringe et unikt perspektiv. Det er likevel viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke kommer av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet handler derfor om i hvilken grad resultatene til undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. For å styrke undersøkelsens bekræftbarhet er det viktig at forskeren beskriver alle beslutninger i hele forskningsprosessen. I klargjøringen bør forskeren være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommentere på erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet (Johannessen et al., 2016).

Av den grunn har vi valgt å være åpen om vår fremgangsmåte, erfaringer og tilnærminger. Med bakgrunn i teorien har vi valgt å kommentere at enkelttilfeller slik som covid-19 pandemien og invasjonen av Ukraina kan være med å påvirke resultatene i studien. Vi har heller ingen tilknytning til Mack som organisasjon, og har en objektiv holdning til studien.

4.5.5 Litteratursøk

Det å finne litteratur som kan være med på å forklare holdningene organisasjonen har til interessenter, og hvilken rolle de har i strategiutviklingen til organisasjoner har vært utfordrende. Ifølge Thagaard (2013) må problemstillingen kunne knyttes til annen relevant forskning og problemstillingen må kunne begrunnes ut fra faglige kriterier. Dette gjorde at vi opplevde vanskeligheter rundt valget av hvilken teori som ville kunne forklare i hvilken grad interessenters involvering påvirker strategiutviklingen i en organisasjon. For å kunne sette oss inn i relevant teori og se på forskning på temaet benytte vi oss av flere søkemotorer, men Google Scholar og ORIA ble aktivt brukt gjennom hele studien. Her brukte vi overordnede begrep tilknyttet vår studie, hvor vi leste både nylige publiserte studier og studier som var mindre kjent. I all hovedsak legger vi fokuset på anerkjent forskning som har oppnådd et høyt antall siteringer, og som er fagfelleurdert. Vi benyttet oss også av faglitteratur som var relevant til vår studie fra Kultur- og samfunnsfagsbiblioteket på UiTs campus i Tromsø. For å sikre troverdigheten til det teoretiske rammeverket i studien ble disse teoriene valgt.

Ved å bearbeide teorier klarte vi å danne et bilde av hvilke teorier innenfor faglitteraturen som var grundige og gjennomgående nok til å danne et teoretisk rammeverk for å gjennomføre studien, og svare på problemstillingen. Neste steg var datainnsamlingen og her måtte vi jobbe abduktivt. I løpet av datainnsamlingen vår oppdaget vi mønstre som vi formet teorien vår

etter, og i tillegg til at intervjuguiden ble justert etter hvert som vi gjorde intervjuer. Mønstrer vi oppdaget gjennom datainnsamlingen gjorde blant annet at vi valgte å gå fra to måter å utvikle strategi på, til fire da vi mente at disse fire ville være med å operasjonalisere strategiutviklingen. Vi supplerte og endret også kapittelet om interesser underveis i studien da oppgaven utviklet seg i nye retninger.

4.6 Forskningsetikk

Ifølge Johannessen et al. (2016) må all virksomhet som har konsekvenser for andre mennesker bedømmes ut fra etiske standarder. Kvale og Brinkmann (2007) mener at konsekvensene knyttet til en intervjustudie skal adresseres for å minimere den mulige skaden informantene kan ta. I all hovedsak er det tre hensyn en forsker må ta i løpet av en studie. Disse hensynene er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2016) Videre vil vi redegjøre for disse og forklare hvordan vi har tatt hensyn til dem.

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi innebærer at de som spørres om å delta, de som deltar og de som har deltatt tidligere skal kunne bestemme over sin deltakelse i studien. Informanten skal gi informert og frivillig samtykke og skal når som helst ha mulighet til å trekke seg. Det stilles krav til informert samtykke dersom det er opplagt hvem som skal delta i studien (Johannessen et al., 2016). Informert samtykke handler om at informanten skal informeres om formålet med studien (Kvale & Brinkmann, 2007), og dette kan inkludere informasjon om konfidensialitet, hvem som har tilgang til datamaterialet, hvorvidt hele eller deler av intervjuet skal publiseres og informantens tilgang til transkriberingen. Under et intervju kan informantene utsettes for etisk uakseptabel påvirkning hvis nærgående og intime temaer tas opp, noe informanten kan oppleve som ubehagelig. Informanter som føler at de gir for mye informasjon eller dummet seg ut kan også føle ubehag (Johannessen et al., 2016). Ifølge Kvale og Brinkmann (2007) skal informanter opplyses om formålet med forskningen.

I startfasen av vår oppgave leverte vi et meldeskjema til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), med hensikt å få tillatelse og bekreftelse på at studien vår tok hensyn til personvern. Vi gjorde dette på et tidlig punkt for å tidligst mulig få bekreftelse på at studien kunne gjennomføres slik at datainnsamlingen kunne starte. I meldeskjemaet oppga vi hvilken informasjon som skulle samles inn, hvilke grep som ble tatt for å sikre informantens anonymitet, hvem som hadde tilgang til datamaterialet og hvordan samtykke kunne gis og trekkes tilbake. 27. januar 2022 ble prosjektet vurdert og godkjent.

I sammenheng med meldeskjemaet lagde vi også et informasjonsskriv som vi på forhånd sendte til alle informantene. Til hvert intervju leverte vi en fysisk kopi av informasjonsskrivet, hvor vi sørget for at det ble lest før vi startet intervjuet. Etter informanten hadde lest informasjonsskrivet ble det signert. Informasjonsskrivet beholdt informanten, mens vi fikk det underskrevne samtykkeskjemaet tilbake. Informasjonsskrivet ligget vedlagt i Vedlegg 1.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv handler om at folk skal ha en rett til å bestemme hvem de slipper inn i sitt liv, samtidig som de har rett til å bestemme hva som slippes ut av informasjon. Informanten har da rett til å nekte forskerne tilgang til personlige opplysninger, og om informasjonen skal gjøres tilgjengelig for andre. Informanten skal også kunne være sikker på at forskeren ivaretar deres konfidensialitet og ikke benytter datamaterialet slik at informanten kan identifiseres (Johannessen et al., 2016).

For å sikre at informantens privatliv blir ivaretatt har vi tatt grep for å forsikre at informasjonen er konfidensiell. Vi tok opptak av intervjuene gjennom «Nettskjema – Diktafon», der intervjuene ble lagret på en trygg database. Disse intervjuene kan ikke avspilles på den samme appen som de ble tatt opp på og er kun tilgjengelige gjennom to-faktor autorisering via FEIDE i tillegg til at tillatelse må gis. For å unngå at informanten kan identifiseres vil vi fjerne «tenkeord» og justere andre ord som gjør at informanten kan identifiseres.

Forskerens ansvar for å unngå skade handler om at forskningen kan berøre sårbare og følsomme områder. Selv om dette punktet er mest relevant i medisinsk forskning er man også nødt til å ta hensyn til dette i samfunnsvitenskapelig forskning. Mye av dagens forskning ser på personer som har ulike problemer, der hensikten med forskningen kan være å få kunnskap slik at man kan gjøre noe med problemene (Johannessen et al., 2016). Vår studie har ikke et slikt fokus, men vi har likevel hatt med oss at det er vårt ansvar at forskningen ikke medfører skader.

Masteravhandlingen vår er et samarbeid mellom to studenter, og dette har medbragt visse utfordringer. Den første utfordringen vi møtte var å utforme en plan for hvordan vi skulle arbeide. Innledningsvis ble det mye hjemmearbeid på grunn av covid-19, som førte til at vi jobbet uavhengig av hverandre, slik at samarbeidet var svakt. Etter hvert som restriksjonene ble opphevet og vi kunne arbeide sammen på campus fikk vi større forståelse for de ulike delene vi hadde ansvar for, og det har med tiden ført til at vi begge har kontroll over retningen

på studien. Selv om det å skrive sammen har ført til visse utfordringer har det også bragt positive elementer. Ved å være to om studien har vi alltid hatt noen å sparre med når det kommer til tanker om hvordan studien skal utformes og gjennomføres. Å ha et annet perspektiv på arbeidet man har gjort har vært uvurderlig i utviklingen av studien.

5 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere vårt empiriske datamateriale. Vi har valgt å vise våre funn gjennom de fire strategiske utviklingsprosessene som ble redegjort for i kapittel 3.2.2. I hver prosess vil vi starte med å vise hvordan den aktuelle prosessen eksisterer i Mack, før vi analyserer hvordan interessenter involveres i denne prosessen. Deretter vil vi belyse hvilken holdning organisasjonen har til interessentene i den aktuelle prosess, og se dette opp mot forventningene våre, hvor vi kan se graden av involvering i den enkelte prosessen.

Analysekapitlet er strukturelt på denne måten for å gi et mer detaljert og større bilde av empirien vår, samtidig som vi får utnyttet det teoretiske rammeverket vårt. Etter dette er gjort for alle fire prosessene vil vi sammenfatte analysen i en tabell som er utgangspunktet for diskusjonen i kapittel 6. Datamaterialet som fremkommer i analysen, kommer av intervjuene vi hadde med informantene.

De fire prosessene vi opererer med gjør at vi kan få en forståelse for hvordan strategi utvikles hos Mack på et operasjonalisert nivå, både fra et planlagt og fremvoksende syn på strategiutvikling. Prosessene har spesielle kjennetegn som gjør forskjellige interessenter aktuelle i forskjellige prosesser. Interessentene som kommer fram, vil være basert på det teoretiske rammeverket i tillegg til det empiriske datamaterialet. Vi vil innledningsvis analysere de strategiske planleggingsprosessene i Mack som baserer seg på systematisk analyse og utforskning, før vi tar for oss eksternt påførte strategier der mektige eksterne interessenter kan påvirke strategien til Mack. Disse to vil utgjøre den planlagte prosessen. Videre vil vi analysere logisk inkrementalisme, der strategier utvikles stegvis og som en konsekvens av eksperimentering og læring, før vi til slutt gjennomgår den politiske prosessen, der forhandlinger mellom interessenter er i fokus. Logisk inkrementalisme og politiske prosesser utgjøre de fremvoksende strategiene.

5.1 Strategiske planleggingssystemer

I løpet av dette kapitlet vil vi gjennomgå kjennetegn ved strategiske planleggingssystemer opp imot datamaterialet vårt. Disse kjennetegnene er systematisk analyse og utforskning, strategiens tidsperiode, involvering av arbeidstakere i prosessen, og formulering av strategi gjennom overordnede mål og kommunisering av strategien gjennom organisasjonen. Når vi har gjort dette vil vi vise hvordan interessenter involveres i denne prosessen, før vi til slutt viser holdningene organisasjonen har til interessentene.

5.1.1 Prosessen i Mack

Ifølge informant 5 utvikler Mack strategien sin årlig, som har en tiltenkt lengde på tre til fem år, der informanten beskriver at organisasjonen opererer innenfor fast moving consumer goods, som følger Johnson et al. (2011) om organisasjoners planleggingsperioder.

Informanten fortsetter med at man må vise forsiktighet ved utvikling av strategi over tid, siden omgivelsene til stadighet endres. Informant 5 sier at de gjerne legger langsiktige planer, men at disse må justeres kontinuerlig. Til dette legger informant 4 til at «*du er jo nesten nødt til å se på omverden om du skulle legge en strategi*». Samtidig forklares det at det er visse elementer av strategien som ligger fast selv om strategien endres.

Informant 5 forklarer videre at de hver høst går gjennom en strategiprosess, slik at det blir en rullerende plan. I tillegg legges det spesifikke mål, der de innen en gitt tid skal ha gjennomført et strategisk prosjekt. Informant 1 forklarer at de også utvikler en 12-måneders handlingsplan, der de tar inn elementer fra strategien som er lagt. Dette viser at organisasjonen formulerer strategien sin, der informant 5 legger til «*det er mer en dynamisk enn statisk prosess*», hvor de evaluerer retningen på strategien og handlingsplanene jevnlig. For å utvikle en strategi trenger man informasjon, der informant 1 forklarer innsamling av informasjon i Mack på denne måten:

«Det vi gjør nå i strategien er å legge en god prosess og kartlegge så mye som mulig og sitte med så mye kunnskap som mulig, både fra et eierståsted, fra ansatte, så det vi begynte med var å intervju 30-35 personer, og det var ansatte, eiere, eksterne interessenter bare for å få en oppfatning av «hva er vår plattform»?»

Dette viser at prosessen deres inkluderer flere interessenter i ulik grad, der de begynner med å kartlegge organisasjonen og deres omgivelser for å få så mye kunnskap som mulig. Videre intervjues mange individer, der aksjonærer, arbeidstakere og eksterne interessenter får komme med sine meninger. Informant 4 forklarer at det hender ved strategiutvikling at 30 personer møtes over flere dager for å arbeide med strategien, der de utfordrer hverandre. Informanten kaller denne arbeidsmetoden for «*systematisk*», og påpeker at flere ledd internt i organisasjonen bidrar.

Organisasjonen benytter systematiske analyser for å undersøke om de skal innta nye kanaler eller produktsegmenter, der de ser på både norske og internasjonale trender. For å gjøre disse analysene kjøper de data fra globale faktabaser. Disse dataene blir grunnlaget for å se hva

slags utvikling som skjer på andre steder i verden. Det kommer fram at det er markedsinformasjon tilknyttet kundedata, utviklingstrender og globale trender som benyttes i de analytiske verktøyene, og informant 4 sier at de «*har utviklet og fortsetter å utvikle masse*» analytiske verktøy. Av informant 3 får vi vite at de benytter ulike analyser avhengig av retningen de ønsker å gå i, mens informant 4 påpeker at ledelsen sitter med «*masse enkle dashbord*» som de utvikler selv og tilgjengeliggjør ut i organisasjonen. Informant 4 forklarer at store deler av informasjonen som benyttes i utviklingen av strategi er åpent internt for alle, men at det er de i toppen av organisasjonen som sitter med analysene. Informant 1 påpeker at de må være forsiktige med å bli for analysefokuset, slik at de ikke tør å ta beslutninger.

For å skape eierskap til en strategi kan organisasjonen inkludere medarbeidere i løpet av strategiutviklingen, slik at strategien enklere kan implementeres (Johnson et al., 2011). Informant 5 beskriver at organisasjonens interne kunnskap bør løftes inn i strategien, for å sørge for at organisasjonen er enig om retningen de går i. Det åpnes her opp for at de interne interessentene skal komme med sine syn og tanker. Likevel påpeker informanten at arbeidstakerne i organisasjonen får informasjonen om formålet bak strategien når den skal komme til live, som minsker eierskapet til strategien. Samtidig forklarer informant 1 at det er viktig at strategien ikke bare eies av styret, men hele organisasjonen.

For å bidra til å forstå strategien kan organisasjoner formulere overordnede mål (Johnson et al., 2011). Mack som organisasjon formulerer enkelte overordnede mål, som går over lang tid, hvor informant 3 forklarer at de har langsiktige mål om å være innovatører på visse områder, samtidig som informant 2 påpeker at de har langsiktige bærekraftsmål. Dette ser vi igjen i strategien hvor bærekraft og digitalisering er elementer som ikke har en sluttdato. Videre forklarer informanten at de «*setter et mål, dit ønsker vi å komme, også må vi finne veien for å nå dit*». Det kan altså forstås slik at Mack benytter mål for å skape en langsiktig retning i strategiarbeidet sitt. Ifølge informant 4 utvikles det mange mål i strategien til Mack med hensyn til hvilke områder de skal vokse på, og for å svare til disse målene utvikles det handlingsplaner med perspektiv på 12 måneder.

Som man kan se i analysen av strategiske planleggingssystemer er det tegn på at organisasjonen opererer med en top-down tilnærming til utvikling av strategi. Strategien utvikles basert på analyser og innsamlet datamateriale fra organisasjonen, hvor det utledes handlingsplaner basert på de prioriteringer og mål som organisasjonen har. Eierskap til strategien utover organisasjonen benyttes til en viss grad, samtidig som det påpekes at

informasjonen tilknyttet formålet med strategien kun deles med organisasjonen etter strategien er vedtatt.

5.1.2 Interessenter

I dette kapittelet vil vi se på interessenter i strategiske planleggingssystemer. Det vil vi gjøre ved å ta utgangspunkt i de forventningene vi hadde til interessenter i denne prosessen, i tillegg til andre eventuelle interessenter som kom fram av vårt datamateriale. Forventningene vil så benyttes i analysen av organisasjonens holdninger til interessenter.

Aksjonærer

Våre forventninger til aksjonærene var at de ikke ville være direkte involvert i strategiske planleggingssystemer, men vil komme til syne gjennom bestemmelse av styre og påvirkning på retningen organisasjonen skal gå i.

Aksjonærer er de som eier organisasjonen, og Macks Ølbryggeri AS er familieeid ned til syvende generasjon. Informant 1 beskriver denne eierstrukturen som «*overraskende stabil*» sammenlignet med børsnoterte eller andre private selskaper. Informant 5 beskriver aksjonærene som «*kanskje den viktigste*» interessenten, og at ledelsen i organisasjonen er ansatt for å skape overskudd for dem. Det er aksjonærenes ansvar å sette sammen et styre som har de nødvendige kapabilitetene til å gjennomføre strategiarbeidet, hvilket aksjonærene gjør gjennom generalforsamlingen. I tillegg er ett av styremedlemmene aksjonær i organisasjonen. På denne måten representeres aksjonærene gjennom styret. Videre beskriver informant 5 at kommunikasjonen med styre og aksjonærer kommer av strukturerte veier som «*styremøter, generalforsamling og aksjonærbrev*». Det er dermed jevnlig kontakt mellom organisasjonen og aksjonærene, der det forklares av informant 5 at kontakt mellom aksjonærene og organisasjonen skjer oftere dersom de opplever tunge økonomiske perioder. Dette gjøres for å holde aksjonærene fornøyde, i tillegg til å vedlikeholde aksjonærenes tro til organisasjonens fremtid.

Styre

Vår forventning til styret var at de skulle være direkte involvert i den strategiske planleggingsprosessen, der de hadde ansvaret for fastsettelse av strategien, i tillegg til å være en del av utviklingen av den.

Styret blir bestemt av generalforsamlingen, og skal representere aksjonærenes interesser. I Mack består styret av en styreleder, en nestleder, administrerende direktør og fire

styremedlemmer, hvorav to er ansattvalgte og en er aksjonær. Det kommer fram av informant 3 at det er først og fremst styret som setter strategien som skal peke retning for det de skal gjøre fremover, mens informant 5 påstår at styrets rolle er å finspisse strategien som blir lagt fram av ledelsen i organisasjonen. Her trekkes det fram at det er styret som har ansvar for å vise retning i tillegg til å vise muligheter og trusler som må tas tak i. Blant annet kommer det fram at styret har gjennomført intervjuer med organisasjonen for å skaffe informasjon som kan benyttes i strategien. Interessentene lenger ned i organisasjonen blir inkludert i strategiutviklingen gjennom muligheten de får til å gi tilbakemelding til styret, noe som kan bidra til eierskap til strategien hos Mack.

Detaljkunnskapen om organisasjonen ligger ved administrerende direktør som er en del av både styret og ledelsen hos Mack, der informant 1 forklarer at det er «*enklere å svare på en del av disse spørsmålene når du sitter i bryggeriet hver dag*» sammenlignet med å være en del av styret som sjeldnere samles og har mindre informasjon om organisasjonen. Det fremheves at styret skal sørge for at ledelsen gjør den jobben som de ble enige om å gjøre, særlig i tilknytning til «*strategiske planer og businessplaner*». Dette viser at det er styrets oppgave å beslutte strategien til organisasjonen. Videre påpekes det av informant 3 at strategien ikke tilpasses etter den er vedtatt, men at mindre operasjonelle endringer kan forekomme. Dette viser at selv om styret fastsetter strategien med en top-down tilnærming, så kan organisasjonen tilpasse strategien til de operasjonelle oppgavene.

Ledelse

I strategiske planleggingsprosesser forventet vi at ledelsen ble involvert ved å stå for mye av arbeidet med strategiutviklingen i tillegg til utførelsen av strategien nedover i organisasjonen. I Mack definerer vi ledelsen som toppledelsen og administrasjonen.

I vårt datamateriale finner vi at det er ledelsen som innehar informasjon i form av analyser som benyttes til å utarbeide forarbeid. Ledelsen utarbeider forarbeid som blir «*godkjent eller rettet på av styret*». Det trekkes fram at det er administrerende direktør som sitter med detaljkunnskap om den daglige driften, og at både ledelsen og styret er avhengige av kunnskapen denne personen besitter i utvikling av strategi. Styret beslutter strategien basert på arbeidet som ledelsen legger inn, og etter strategien er bestemt er det opp til ledelsen å utvikle handlingsplaner på 12 måneder som skal sørge for at strategien blir fulgt. Ledelsen bidrar på så måte til formuleringen av strategi hos Mack, og sørger for at den blir spredt utover i organisasjonen. Ledelsen blir beskrevet som den gjennomførende part, der informant

I påpeker at det er opp til både styret og ledelsen å sørge for å *«la en strategi leve og bli gjennomført»*.

Arbeidstakere

Vi forventet at arbeidstakerne ikke ville være direkte involvert i strategiske planleggingsprosesser, men representert gjennom styret hvor de har to representanter. Vi forventet videre at de systematiske analysene vil inkludere arbeidstakernes meninger og oppfatninger. Vi hadde også en antagelse om at arbeidstakerne kunne involveres dersom styret eller ledelsen ønsket et bredere perspektiv på strategiutviklingen.

Arbeidstakerne er de som arbeider i Mack, men som ikke er ansatt for å være en del av styret og ledelsen. Det beskrives at utviklingen av strategi i Mack går fra styret og toppledelsen, nedover i organisasjonen til arbeidstakerne. Ifølge informant 1 er Mack helt avhengige av arbeidstakerne, i tillegg til at det tas store hensyn til dem, der informanten utdyper at *«kjernen i forhold til interne interessenter er veldig ansatt-drevet»*. Det forklares av informant 2 at det er jevnlig kontakt mellom selgerne og ledelsen når det kommer til salg, og dette beskrives som å *«jobbe sammen for å nå et mål»*. Handlingsplanene som utvikles av ledelsen og styret er noe arbeidstakerne må forholde seg til, der informant 4 forklarer at organisasjonen har mange mål i tilknytning til disse planene. Informant 5 påpeker at ledelsen også sender ukentlige nyhetsbrev til arbeidstakerne for å holde dem oppdatert og bevisst på at de er en viktig del av organisasjonen, og på denne er de informert hele tiden om hvilken retning organisasjonen går i.

Arbeidstakernes involvering kan eksemplifiseres fra den seneste strategiprosessen til Mack der styret gjennomfører intervjuer av blant annet arbeidstakerne i bedriften, i tillegg til datainnsamling gjennom spørreskjema. Dette tyder på at styret verdsetter arbeidstakernes innspill, og forsøker å inkludere de i utviklingen av strategi. Likevel kommer det av informant 5 at arbeidstakerne kan ha vanskeligere for å få en forståelse for det store bildet, siden de er involvert i en mindre del av organisasjonen. Videre kommer det fram at arbeidstakerne representeres i styret, der informant 5 forklarer det som en *«stor påvirkningskraft»*. Disse arbeidstakerne representerer store grupper ansatte, og er med på å gi arbeidstakerne eierskap til strategien. Likevel kommer det fram at arbeidstakerne kun blir informert om strategien når den skal komme til live.

Kunder

Vår forventning til kundene var at de skulle i stor grad være involvert i planlagte prosesser, særlig gjennom data om produkter som selges i deres butikker. Kundene defineres som de som kjøper produktene til Mack og kan deles i to segmenter. Den ene siden er dagligvarekunder, mens den andre er uteliv. Dagligvarekundene utgjør den største andelen av salget til Mack.

Når Mack skal lansere nye produkter er de nødt til å forholde seg til vinduene som dagligvarekundene tilbyr for presentering av nye produkter, som kommer tre ganger i løpet av året. Dette gjør at Macks produktutvikling er nødt til å følge dagligvareaktørens premisser for å få produktene lansert. Ifølge informant 4 er det «*kontakt hele tiden*» med kundene, mens informant 1 trekker fram at de «*diskuterer gjerne med kundene våre hva de tror*». Forholdet mellom Mack og kunden avhenger av kvaliteten og den tidligere suksessen til Macks produkter. Møter kvaliteten forventningene til kundene, og de tidligere produktene har solgt bra, er det høy sannsynlighet for at kundene kjøper mer av Macks nye produkter.

En sentral del av analysene til Mack er data fra salg hos kundene. Dette med bakgrunn i at produktene til Mack selges videre av deres kunder, og salgene registreres i en database som viser hvilke produkter som er populære blant konsumentene. Kundene benytter også data på produktene som Mack selger, der populære produkter får bedre plasseringer i butikken, der informant 5 forklarer dette som «*ensbetydende med hvor mye du selger*». Benyttelsen av disse dataene er dermed essensielle for Mack sin produktutvikling.

Leverandører

Vår forventning til leverandører i denne prosessen var at de ville involveres når Mack skal utvikle nye produkter, der de vil trenge flere, eller andre, råvarer. Leverandører er de som leverer produkter til Mack slik at de kan produsere og selge produktene sine videre.

Informant 2 forklarer at «*uten råvarer så kan vi ikke produsere, det er alt ifra boks til malt til smaker*», mens en annen informant påpeker at det er lite poeng i å ha flinke ansatte eller gode kunder dersom leverandørene ikke kan levere produkter til dem. Forholdet til leverandørene beskrives som «normale», men at de samtidig er en liten aktør i et marked preget av globale aktører.

For Mack beskrives det at det er viktig å sørge for at leverandørene er bevisste på situasjonen som Mack står overfor, der de igjennom covid-19 pandemien fikk kjenne på konsekvensene

av å ikke få nok leveranser fra leverandørene. Dette førte til at Mack ikke fikk nok bokser til å tappe produktene sine på, som førte til mangelfulle leveranser til kundene og tap av tillit. Millioner av kroner gikk dermed tapt for Mack på grunn av denne mangelen, og her beskriver informant 5 mangelfulle leveranser som en «*kjempetrussel*». Det fremheves at enkelte leverandører ikke er strategisk viktige, mens de er helt avhengige av andre. Her kommer det også fram at kommunikasjonen med leverandørene har økt som resultat av utfordringene knyttet til covid-19 og invasjonen av Ukraina har påført bransjen. Informant 5 sier «*Skulle leverandøren gå konkurs, eller ikke ønsker å levere til oss så har vi et problem, det er helt sikkert løsbart, men vil sannsynligvis koste ganske mye*». Det kommer fram at de analyserer leverandør-siden for å være bevisste på hvem som kan levere de enkelte råvarene, og hvilke leverandører som faktisk kan levere til dem, slik at leveringsproblemer kan løses hurtig.

Bank

Vår forventning til bank i strategiske planleggingssystemer var at de ville spille en rolle når de strategiske prosjektene krever finansiering

For Mack vil banken være de som bidrar med finansiering gjennom lån, og er noe de er nødt til å forholde seg til for å kunne gjennomføre de handlinger. Bankene blir dermed en del av rammebetingelsene for strategien som legges, der finansiering av prosjektene er nødvendig. Ifølge informant 5 er deres bank enkel å forholde seg til, og informant 4 påpeker at Mack har forholdt seg til samme bank over lengre tid. I løpet av denne perioden har Mack opplevd gode og dårlige resultater, der det fremheves at gode resultater gjør det enklere å forholde seg til interessenten. Ifølge informant 4 har Mack den siste tiden hatt gode resultater, og forholdet til banken er også enkelt som følge av det. Ved dårlige økonomiske resultater handler det om «*overlevelse*», mens ved gode økonomiske resultater handler det om å «*få konkurransedyktige betingelser*» mener informant 5.

Konsumenter

Vår forventning til konsumenters rolle i strategiske planleggingssystemer var at Mack gjennomførte systematisk analyse av markedet for å kartlegge trender av konsumentene. Vår forventning var at konsumentene ikke er direkte involvert, men at det benyttes data om konsumentene som bakgrunn for strategiutvikling.

Mack selger sine produkter til kundene, som videre selger disse til konsumentene. Det er konsumentene som til syvende og sist kjøper og benytter seg av produktene som Mack

produserer. Mack lever av at konsumentene kjøper produktene de produserer, som gjør at de ifølge informant 3 påvirkes av trender og valg som konsumentene gjør. Informanten beskriver at de «*påvirkes av konsumenter veldig ofte*», i tillegg til «*du kan dra det så langt og si at alle konsumenter er viktige for oss*».

For å finne ut av hvilke trender som gjelder benytter Mack seg av data som de kjøper av et tredjepartsselskap, der salgsvolum av de enkelte produktene til både Mack og deres konkurrenter vises. I tillegg benyttes det data fra andre land for å undersøke fremtidige trender, der markeder som Europa og USA undersøkes. Informant 3 eksemplifiserer påvirkningen disse dataene og konsumentene har gjennom produktet «*Explo*», som er en energidrikk som Mack utviklet for å svare til det økende energidrikksegmentet. Informant 5 utvider om konsumentenes makt ved utsagnet «*De har makt i de daglige valgene de tar på butikk og uteliv*»

5.1.3 Holdninger til interessenter

Basert på analysen i kapittel 5.1.2 vil vi her legge fram holdningene organisasjonen har til interessentene ved benyttelse av strategiske planleggingssystemer. Dette vil basere seg på RDAP-skalaen som er tidligere vist fram, der organisasjonens holdning til interessenter vises på en skala av aktivitet. Her vil kjennetegnene til de ulike holdningene benyttes for å klassifisere hvilken holdning organisasjonen har til de ulike interessentene. Ved en reaktiv holdning er interessenten lite eller ikke involvert, mens ved en proaktiv holdning er interessenten i stor grad involvert.

I denne prosessen vil graden av involvering avhenge av hvor mye organisasjonen lar interessenten delta i den systematiske planleggingen av strategi. I denne prosessen har vi ikke funnet beviser for at noen interessenter behandles reaktivt. Likevel er det mange interessenter som ikke involveres i prosessen, som kan være en del av andre strategiske prosesser. Vi vil likevel ikke klassifisere disse interessentene som reaktive i denne prosessen, da de ikke nødvendigvis har grunnlag for å inkluderes i en slik prosess.

Defensiv

Bank og leverandører er de interessentene som organisasjonen har en defensiv holdning til i denne prosessen. For Mack aktiviseres bank dersom de trenger finansiering av prosjektene som planlegges, noe de historisk sett har trengt. Dersom det er harde tider for organisasjonen vil forholdet til bank være av stor interesse for Mack, der det da handler om organisasjonens

overlevelse. Siden 2020 har Mack hatt gode resultater, og forholdet til banken har ikke vært av like stor interesse som før, da det heller handler om å skaffe konkurransedyktige betingelser. Mack har derfor ikke særlig med ansvar overfor banken, med unntak av økonomiske forpliktelser. Siden den økonomiske tilstanden i organisasjonen er god har de heller ikke mye kontakt med banken, men Mack har fullstendig oversikt over bankens krav til de, slik at Mack er klare over deres behov. I forhold til våre forventninger blir banken mindre involverte enn vi forventet i strategisk planleggingssystemer. Av dette kan man se at organisasjonen ikke involverer banken i særlig grad i deres strategiske planleggingssystemer på grunn av organisasjonens gode økonomi, hvilket danner grunnlag for å si at organisasjonen har en defensiv holdning til bank.

Fra analysen ser vi at leverandører ikke involveres i stor grad. Organisasjonen mener selv at de tar hensyn til leverandørene, uten at det fremkommer konkrete tiltak eller eksempler på hvordan dette skjer. Mack vet godt at de er avhengig av leverandørene, men mener at enkelttilfeller som invasjonen av Ukraina og covid-19 pandemien gjør at leverandørene blir enda viktigere. Mack har større grad av kontakt med leverandørene sine enn tidligere, men tar ikke ansvar overfor dem. Vi finner derfor få bevis for at leverandørene blir involverte i strategiske planleggingssystemer, og de er mindre involverte enn vi forventet. Likevel er Mack bevisste på at leverandørene eksisterer, og at Mack er avhengige av dem. Fra et RDAP perspektiv vil organisasjonen ha en defensiv holdning til deres leverandører.

Imøtekommende

I denne prosessen har organisasjonen en imøtekommende holdning til aksjonærer, styret, arbeidstakere, leverandører og konsumenter, noe som videre vil fremlegges.

Aksjonærenes involvering i strategiske planleggingsprosesser kommer til syne gjennom valg av styre. Dette gjøres ved en generalforsamling der aksjonærene møtes årlig. Styret og ledelsen i organisasjonen har kontakt med aksjonærene i form av strukturelle veier som styremøter, generalforsamling og aksjonærbrev. Dette viser at det ikke er en dialog mellom organisasjonen og aksjonærene, men Mack informerer fortsatt aksjonærene om organisasjonens tilstand. Videre fremheves det at ledelsen i organisasjonen er ansatt for å skape overskudd til aksjonærene, noe som beviser at organisasjonen aksepterer sitt ansvar overfor aksjonærene. Aksjonærene er ikke direkte involvert i utviklingen av strategi, men er samtidig hele bakgrunnen for organisasjonens eksistens, der det er aksjonærenes behov som står først i organisasjonen. De blir derfor aktivisert av organisasjonen for å opprettholde troen

på driften. Vår forventning til aksjonærenes involvering i denne prosessen står i stil med det som fremkommer her, og på bakgrunn av dette kan man anse organisasjonens holdninger til aksjonærene i denne prosessen som imøtekommende.

Styret sin involvering i prosessen kommer fram gjennom sitt ansvar for å sette strategien for Mack. Det er styrets ansvar å vise hvilken retning organisasjonen skal ha fremover. Styret skal ikke gjøre grunnarbeid som gjennomføring av forarbeid og analyser, men deres oppgave er å finspisse strategien som ledelsen legger fram. Det er en dialog mellom styret og ledelsen, men styret setter bort mye av ansvaret for strategiutvikling til ledelsen, og basert på analysen er styret delvis aktivt involvert i strategiarbeidet. I forhold til våre forventninger er styret mindre involvert enn vi forutså, og analysen tilsier at organisasjonen har en imøtekommende holdning til styret i denne prosessen.

Arbeidstakerne involveres i strategiske planleggingssystemer ved at de blir inkludert i prosessen gjennom intervjuer, spørreundersøkelser og representasjon i styret. Arbeidstakerne er også representert i styret for å inkludere dem i strategiarbeidet. Organisasjonen snakker veldig varmt om arbeidstakerne, og i analysen kommer det fram at de ønsker å inkludere arbeidstakerne mye i strategiarbeidet. Organisasjonen mener dermed at arbeidstakerne har stor påvirkningskraft for strategien. Det påpekes at arbeidstakerne ikke klarer å se det store bildet like klart som ledelsen og styret. Det er til en viss grad en dialog mellom arbeidstakerne og organisasjonen, men dette avhenger av organisasjonens villighet til å lytte til dem. Opp mot våre forventninger ser vi at arbeidstakerne blir involvert mer enn vi hadde forventet. Analysen viser at de har en imøtekommende holdning til arbeidstakerne.

Macks konsumenter involveres i strategiske planleggingssystemer ved å være de som til slutt kjøper produktene deres. Basert på trender og konsumentenes ønsker, utvikler Mack produkter for å tilpasse seg konsumentene. Det fremheves av informantene at alle konsumentene til Mack er viktige for dem. De benytter konsumenttrender som bakgrunn for fremtidige strategier, der data fra blant annet Europa og USA står sentralt. Utviklingen av en energidrikk skjedde som følge av økning i konsum av energidrikk i Norge, der Mack aksepterte at konsumentene etterspør et produkt, og imøtekommer dette. Dette viser at det er en form for kommunikasjon mellom konsumentene og organisasjonen, men at den kun er enveis. Vi ser dermed at konsumentene i større grad involveres enn vi hadde forventet, der organisasjonen i stor grad setter sin lit til konsumenttrender. Konsumentene blir dermed

involvert i Macks utvikling av strategi uten å selv være en aktiv del av prosessen, og organisasjonen har derfor en imøtekommende holdning til konsumentene.

Proaktiv

I strategiske planleggingssystemer har vi funnet at ledelsen og kundene er interessenter som organisasjonen har en proaktiv holdning til. Vi vil videre redegjøre for bakgrunnen for dette.

Ledelsen i organisasjonen involveres i strategiske planleggingssystemer gjennom forarbeid og utførelse av strategien. Det kommer fram at det er ledelsen som legger strategiene, som deretter behandles av styret, slik at styret er helt avhengige av det arbeidet som ledelsen legger ned. Her fremkommer det at det er en dialog mellom ledelsen og organisasjonen. Videre er det opp til ledelsen å gjennomføre strategien og utvikle handlingsplaner for det kommende året. Ledelsen har også ansvar for å la strategien til Mack leve, slik at den kan utvikles i løpet av en periode. Vi ser at ledelsen har en større rolle i strategiutviklingen enn vi forventet, og med bakgrunn i dette kan man si at organisasjonen har en proaktiv holdning til ledelsen, der de involveres i stor grad i utvikling og gjennomføring av strategien. Av vårt datamateriale er ledelsen den mest aktiverte interessenten i denne prosessen.

Kundene til Mack involveres i strategiske planleggingssystemer gjennom dagligvareaktørens dominerende posisjon i markedet, som styrer produktutviklingen til Mack. Kundene involveres i forhold til utvikling og lansering av produkter, der Mack tar til seg tilbakemelding fra kundene, noe som legger til grunn en dialog mellom kundene og organisasjonen. De forsøker å forutse hvilke produkter kundene trenger, der Mack forsøker å involvere de i prosessen. Dersom Macks produkter er suksessfulle vil dette føre til at kundene tar inn flere av produktene deres, slik at kundenes tilfredshet er noe Mack må ta hensyn til for å forbedre sine salg. Dataene som Mack baserer mange av sine analyser på kommer også av salg hos disse aktørene. Kundene til Mack er derfor involvert i utviklingen av strategi, uten å være direkte bestemmende for strategien. Med dette som bakgrunn kan man se at organisasjonen har en proaktiv holdning til kundene sine.

Tabell 5 Holdninger i strategiske planleggingssystemer

Interessent	Holdning
Aksjonærer	Imøtekommende
Styre	Imøtekommende
Ledelse	Proaktiv
Arbeidstakere	Imøtekommende
Kunder	Proaktiv
Leverandører	Imøtekommende
Konsumenter	Imøtekommende
Bank	Defensiv

5.2 Eksternt påførte strategier

I løpet av dette kapittelet vil vi gjennomgå kjennetegn ved en eksternt påført strategi opp imot datamaterialet vårt. Fra det teoretiske rammeverket kan vi se at eksternt påførte strategier kommer av at en ekstern interessent påvirker organisasjonens eksisterende strategi. Dette kan skje ved at interessenten har så mye makt at organisasjonen opplever det som nødvendig å etterfølge interessentens ønsker.

I denne prosessen vil vi i størst grad analysere interessentene. Dette gjør vi fordi det er en veldig tett kobling mellom prosessen og de eksterne interessentene. Likevel har vi gjort enkelte generelle funn som kan vise at organisasjonens strategi blir påvirket av eksterne aktører. En tematikk som kom eksternt var fokuset på bærekraft, der informant 5 forklarer at «Det er ikke sikker vi hadde vært så bevisst på bærekraft om ikke de eksterne trendene hadde ridd markedet». Det kommer fram at deler av strategien til Mack handler om at de skal bli mer bærekraftige, og at bærekraft som strategisk prosjekt kommer til å leve lenge.

Tematikken har utviklet seg til å bli en sentral brikke i utviklingen av strategi for Mack, og slik som informant 5 forklarer, kommer dette i stor grad av påvirkning eksternt.

En annen ekstern påvirkning kom i 2020, der det beskrives at Mack hadde en overlevelsesstrategi, og informant 5 forteller at de ventet bare på at samfunnet åpnet igjen. I denne perioden ble Mack påvirket av eksterne faktorer som gjorde at de ikke fikk solgt sine produkter på grunn av restriksjoner som rammet hele samfunnet. I løpet av covid-19 perioden ble det innført restriksjoner på uteliv som gjorde at en «*hel bransje*» ble pålagt å stenge ned av myndighetene, og Mack måtte ta hensyn til dette. Dette gjør det klart at Mack blir påvirket av eksterne aktører.

5.2.1 Interessenter

Kunder

Vår forventning til kundene var at de ville ha stor makt i markedet, og dermed kunne påvirke Macks strategi.

Mack sine kunder består i all hovedsak av dagligvareaktørene, og informant 3 forklarer at dagligvareaktørene består av tre virkelige store kunder, «*Norgesgruppen, Coop og Rema*». Det er altså dagligvareaktørene i Norge som er de største kundene for Mack, og som kjøper den største delen av Macks produkter. Dagligvareaktørene beskrives derfor som «*veldig sterke*» i markedet, og maktforholdet mellom de to beskrives som «*veldig dominerende til kunden*» (Informant 5). Videre forklarer informant 1 at Mack er helt avhengige av kundene for å overleve, der de er i en sterk posisjon i forhold til Mack. Informant 1 tilføyer at «*de kan ha en veldig viktig påvirkning*». Aktørene beskrives videre av informant 5 som en stor samarbeidspartner og trussel, siden de er så avhengige av volumene som ligger til grunn i avtalene med kundene. Av informant 3 kommer det fram at det ville vært enklere for en dagligvareaktør å erstatte Mack enn det ville vært for Mack å erstatte dagligvareaktøren.

Dette maktforholdet kom tydelig fram når Rema-1000 valgte å trekke alle produktene til Mack ut av hyllene sine, uten å gi Mack et forvarsel på tross av at de hadde jevnlig kommunikasjon. Mack opplevde da å ha liten påvirkning og innflytelse på denne avgjørelsen, og de ble nødt til å endre sin strategi umiddelbart, da en av de tre store kundene deres forsvant over natten. Informant 3 forteller at dette resulterte i at Mack arbeidet med to strategier; en strategi hvor Rema-1000 ikke var inkludert som kunde, og en strategi hvor de fortsatte kundeforholdet med Rema-1000. Etter press fra omgivelsene kom Macks produkter tilbake i hyllene hos Rema-1000. Informant 5 forklarer at:

«Rema-caset gjorde at vi måtte tenke nytt. Fra tidligere år har norsk dagligvare vært en relativ sikker kundebase, det har ikke skjedd store endringer, enten vokser du litt eller taper litt» og fortsetter med *«om Coop plutselig gjør det samme som Rema gjorde, da er vi helt ute av markedet, så det å bygge opp flere støttebein i norsk dagligvare er et eksempel på ekstern påvirkning»*.

Informanten forklarer videre at *«Dette endret hele risikoaspektet vi så på den største kundebasen vi har»*. Denne situasjonen førte til en endring hos Mack, og det fremkommer av informantene at Mack har tatt mer hensyn i form av å gjøre seg synlig i andre kanaler, og forklarer at valget om å bygge opp flere støttebein i dagligvarebransjen kom gjennom denne eksterne påvirkningen.

Informant 5 mener at eksterne krefter har vært sentrale innenfor bærekraft hos Mack, der kundene deres har stilt krav når det gjelder bærekraftstiltak, og dette har blant annet ført til at Mack har investert i teknologi for oppsamling av CO₂ på fabrikken, i tillegg til å ta bærekraft som tematikk inn i strategien. Informant 2 beskriver dette som et direkte eksempel på at en ekstern aktør som kundene kan påvirke strategien til Mack.

Selv om kundene fremstår som mektige, kommer det fram at Mack har jevnlig kontakt med kundene sine, og informant 3 forteller at *«Vi lever av å selge varene våre og de lever av å selge varene våre videre, så vi har en gjensidig avhengighet»*. På denne måten vil det ikke være lønnsomt for en kunde å ta Mack ut av hyllene, slik som Rema-1000 gjorde. Den jevnlige kontakten mellom Mack og dagligvareaktørene gjør Mack oppmerksom på hva kundene ønsker. På denne måten kan Mack etterkomme kundenes ønsker og diskutere med kundene for å oppnå best mulig resultat for begge parter. Informant 4 forteller at Mack ønsker å *«være på lag»* med alle kundene, men at de samtidig må passe på at de i dialog med kundene ikke *«gir bort for mye»*.

Leverandører

Vår forventning til leverandørene var at de skulle ha mye makt i markedet. Dette fordi det er få leverandører som kan levere produktene som Mack trenger, i tillegg til at Mack er lokalisert veldig langt nord. Derfor forventet vi at de ville forsøke å påvirke Macks strategi til å gagne sine interesser.

Ifølge informant 4 kan Mack styre hvem de vil ha som leverandører, selv om enkelte råvarer kun leveres av spesielle leverandører. I motsetning fremheves det av informant 5 at Mack er

en liten fisk i et stort internasjonalt marked, der de har lite påvirkningsevne mot leverandørene sammenlignet med de store bryggeriene på verdensbasis. Mack har de siste årene fått en tettere relasjon til sine leverandører, og det er ikke lenger «*forhandlinger i ny og ne for å få best mulig priser og kvalitet*», men et større fokus på å ha gode relasjoner. Likevel fremheves det at Mack tar mindre hensyn til leverandørene enn andre interessenter, da de ikke alltid er strategisk viktige for dem, og er mulig å erstatte.

Det påpekes at dersom Mack ikke har råvarer så kan de ikke produsere. Leverandørene til Mack klarte eksempelvis ikke å levere nok bokser sommeren 2021, som førte til et tap på flere millioner. Dette sett i sammenheng med at det er få, men store aktører som dominerer markedet kan tyde på at de kan presse prisene høyt mot Mack. Samtidig påpeker informant 2 at leverandørene også lever av å selge sine produkter til Mack, og derfor forsøker Mack nå å ha et godt forhold til leverandørene for å unngå denne problematikken.

En annen tematikk som kommer av de eksterne omgivelsene tilknyttet invasjonen av Ukraina, er økning i råvareprisen. Selv om dette ikke kommer av en ekstern aktør som forsøker å påvirke Macks strategi, er dette noe som har en påvirkning på Mack gjennom økte kostnader til leverandørene. Informant 1 beskriver situasjonen som kommer som følge av invasjonen som «*skremmende*», der råvareprisene har økt med «*10-70%*».

Konsumenter

Vår forventning til konsumentene var at skulle påvirke strategien til Mack gjennom deltagelse i utvikling av produkter. Dette fordi det er disse som til slutt kjøper produktene deres fra kundene, og dermed har makt i tilknytning til hva som er populært.

Av informant 3 får vi vite at strategiene til Mack er konsumentdrevne, og at det er «*klart at konsumentvalgene og konsumenttrendene påvirker hvilke strategier vi får*». Informant 4 beskriver at de er avhengige av konsumentene, mens informant 5 forklarer at det er konsumentene som er de viktigste til slutt, siden de innehar makt i de daglige valgene de tar, både i butikk og i uteliv. Trender blant konsumentene blir brukt for å tilpasse Macks produktlinje til det konsumentene ønsker, der informant 3 påpeker at de «*utvikler nye spennende produkter konstant*» for å bli mer attraktive til konsumentene. Det fremheves at energidrikk er noe de utviklet for å følge konsumenttrendene i markedet.

Bank

Vår forventning til bank var at de ville ha så stor makt at de kunne legge grenser for hva Mack kunne gjøre av strategiske grep, med hensyn til finansiering, særlig etter flere år med dårlig resultater.

Informant 5 forteller at det er normalt å være avhengige av bank, og viser til at Mack også er avhengige av banken sin. Samtidig mener han at bank som interessent er lett å forholde seg til i perioder hvor det går økonomisk bra, men at i dårlige økonomiske perioder er forholdet med banken «*ekstremt viktig*» og da handler det om overlevelse. Informant 4 forklarer at de har lite dialog med banken, og at dette kan komme av at de ikke trenger den «*så mye*». Videre forteller informanten at de ved god økonomisk situasjon kan enkelt skifte bank dersom de skulle trenge det.

Myndigheter

Vår forventning til myndighetene i eksternt påført strategier at de vil være utgangspunktet for rammebetingelsene som Mack opererer innenfor, gjennom skatter, avgifter og reguleringer.

Myndighetene kan være politikk på globalt nivå ned til kommunalt nivå, der vedtak, lover og regler er elementer som organisasjonen må forholde seg til. Informant 5 beskriver myndighetene som en «*veldig stor premissgiver*», der endringer i avgifter og skatter kan være av stor betydning for en organisasjon som Mack. Dette forklares videre ved at endringer i skatter og avgifter på sukker, salt og alkohol vil påvirke betingelsene for Macks drift, siden de er en vital del av Macks produksjon. Informant 4 påstår at lover og regler «*kommer foran alt*», mens informant 2 sier at «*... hvis du mister alle lisenser og det mot myndighetene så er det over og ut*». Det beskrives av informant 1 at forutsigbarhet er viktig for Mack, der det politiske landskapet er retningsgivende for grunnlaget bak kortsiktige beslutninger i organisasjonen, og dersom disse endres vil det medføre store utslag for organisasjonen.

På grunn av restriksjoner rundt markedsføring av alkohol som myndighetene har innført legger dette begrensninger for markedsmulighetene deres, og informant 5 sier «*slike ting må man ha med, og endre strategien etter*». Ifølge informant 5 gjør de dette ved å være til stede i samfunnet i de arenaene der de kan vise fram selskapet og merkevaren sin. Eksempelvis presenterer de sine produkter på kultur- og idrettsarrangement. Informant 1 forklarer videre at de representeres gjennom ambassadører i hele verdikjeden sin. Arbeidet beskrives av

informant 3 som av «*kjempestor betydning*», og utdyper med at de opererer i en industri som styres av følelser, der identitet og tilhørighet står sterkt.

Medier

Vår forventning til mediene var at de skulle ha en indirekte påvirkning, hvor de kan påvirke Macks strategi ved å fremme egne og andres interesser gjennom sitt medium. Dette forventer vi kan vises gjennom tester, positiv eller negativ omtale, eller generell fremstilling av Mack som organisasjon.

Disse aktørene kan uttale seg om Mack, eller dekke nyhetssaker som Mack er en del av. Mack må forholde seg til lokalaviser så vel som nasjonale aviser. Informant 5 forklarer at de blir «*veldig påvirket*» av medienes rolle i bransjen. Dette kan skje gjennom positive tilbakemeldinger på produktene de produserer. Informant 2 forklarer at de vant en test på juleøl, som førte til at dette produktet ble revet ut av hyllene. Det forklares at det motsatte også stemmer dersom de ikke gjør det bra på testene. Informant 3 forklarer at det er stor medieoppmerksomhet i Norge rundt organisasjoner som Mack, der de ikke kommer unna påvirkningen som mediene har på samfunnet, og at dette implisitt har en påvirkning på deres organisasjon. Det fremheves videre at mediene har mulighet til å styre opinionen med sine meninger.

5.2.2 Organisasjonens holdning

I dette kapittelet vil vi benytte analysen om eksternt påført strategi fra kapittel 5.2.1 for å legge fram holdningene organisasjonen har til interessentene i denne prosessen.

Reaktiv

I denne prosessen ser vi at organisasjonen har en reaktiv holdning til kun én interessent. Denne interessenten er bank. Vi forventet at bank skulle være veldig involvert i denne prosessen hos Mack, men vi ser av analysen at Mack ikke tar særlige hensyn til bank i deres nåværende situasjon. Det fremkommer at det er lite kontakt med banken og organisasjonen. I den økonomiske situasjonen Mack finner seg i for øyeblikket så kan de forhandle fram bedre avtaler enn de har hatt tidligere, slik at en eksternt påført strategi fra bank ikke er aktuelt. I denne prosessen har Mack dermed en reaktiv holdning til interessenten.

Defensiv

I eksternt påførte strategier finner vi at det er kun en interessent som organisasjonen har en defensiv holdning til, og det er leverandørene. Som en liten aktør i et stort marked har Mack

liten makt i markedet, mens de store leverandørene har stor makt. For å svare til denne makten har Mack de seneste årene forsøkt å forbedre forholdet de har til sine leverandører, men det kommer ikke fram at det er dialog mellom partene. Selv om Mack er avhengige av produktene som leverandørene bringer til de, er det lite som signaliserer at leverandørene vil påvirke Mack sin strategi. Vi forventet at leverandørene skulle være veldig involvert i denne prosessen, men med bakgrunn i analysen kan man se at leverandørene ikke involveres i særlig grad. Leverandørene er derfor en aktør som Mack har en defensiv holdning til.

Imøtekommende

I denne prosessen er det tre interessenter som organisasjonen har en imøtekommende holdning til, og disse er konsumentene, myndighetene og mediene.

Konsumentene involveres i denne prosessen ved å være de som danner grunnlaget for Macks eksistens. Konsumentene er de som til slutt kjøper produktene til Mack, og har en viss grad av makt i form av at de velger hvilke produkter de ønsker å konsumere. Det kommer videre fram at Mack er avhengige av konsumentene, som kan tyde på at de aksepterer at de har ansvar overfor interessenten, der de forsøker å utvikle spennende produkter som kundene vil like. På denne måten svarer Mack på konsumenttrendene. Vi forventet at konsumentene ville involveres i stor grad i denne prosessen, noe som står i henhold til analysen. Organisasjonens holdning til konsumentene i eksternt påførte strategier er dermed imøtekommende.

Myndighetene involveres i eksternt påførte strategier gjennom å danne rammebetingelsene som Mack opererer innenfor, særlig med hensyn til skatter, avgifter og reguleringer. Myndighetene har innført mange reguleringer som Mack må forholde seg til, som til stadighet endres. Avhengig av det politiske landskapet kan endringene være drastiske. I tillegg er Mack avhengige av lisenser for å få lov til å drive virksomheten. Myndighetene har også reguleringer på markedsføring av produkter som inneholder alkohol, slik at Mack har vært nødt til å finne alternative metoder for å bygge sin merkevare. Det er ikke tegn på noen dialog mellom myndighetene og Mack i denne prosessen, men Mack er nødt til å gjøre det som kreves for å få lov til å operere. Selv om myndighetene ikke er en del av organisasjonen til Mack, så påvirker de Macks strategi ved å endre på rammebetingelsene som Mack må forholde seg til. Sett opp mot våre forventninger involveres myndighetene i større grad enn vi forventet, og Mack har med bakgrunn i analysen en imøtekommende holdning til myndighetene.

Hos Mack involveres mediene i eksternt påført strategi ved at de påvirker de andre interessentene til Mack gjennom sitt medium, slik at deres påvirkning blir indirekte. Medieaktører dekker driften til organisasjonen, og påvirkningen de har beskrives som stor, noe som tyder på at Mack tar ansvar overfor mediene. Positiv mediedekning kan føre til økning i salg og omdømme, mens negativ mediedekning vil ha motsatt effekt. Dette fordi mediene kan være med på å styre konsumentenes tanker om produktene Mack selger. Det er kontakt mellom aktørene i den grad mediedekningen åpner for det, men det er ingen dialog for å skape verdier for begge partene. Dette er i tråd med våre forventinger, og de har dermed en imøtekommende holdning til mediene.

Proaktiv

Kunder fremkommer i analysen som den interessenten med mest makt, da de i hovedsak består av tre store aktører. Organisasjonen beskriver dem som veldig sterke i tillegg til at Mack er avhengig av dem for å nå konsumentene. På grunn av historikken med kundene er organisasjonen klar over makten de besitter, og Mack har dermed jevnlig kontakt med kundene, og jobber aktivt med å bygge opp flere støttebein for å minske makten de har overfor Mack. Kundene har også påvirket Mack til å bli mer oppmerksom på bærekraft som blir tatt med i strategien. Videre kommer det fram at de har en toveiskommunikasjon som gjør det mulig for Mack å komme i forkant av kundenes ønsker og vise at de er på lag. Dataene viser også at Mack tilpasser seg sine kunder, der de forsøker å forutse hva kundene ønsker, og tar på denne måten ansvar overfor kundene. Vi ser dermed at kundene har muligheten og makten til å påvirke Macks strategi, og med bakgrunn i handlingene til organisasjonen, tyder det på at organisasjonen har en proaktiv holdning til kundene i denne prosessen.

Tabell 6 Holdninger i eksternt påført strategi

Interessent	Holdning
Kunder	Proaktiv
Leverandører	Defensiv
Konsumenter	Imøtekommende
Bank	Reaktiv
Myndigheter	Imøtekommende
Medier	Imøtekommende

5.3 Logisk inkrementalisme

Fra teorien kan man se at logisk inkrementalisme handler om å bygge en bro mellom planlagte og fremvoksende strategier. For å analysere denne prosessen vil vi ta utgangspunkt i de elementene som kjennetegner logisk inkrementalisme. Disse elementene er at strategien bygges steg for steg, at organisasjonen kontinuerlig skanner omgivelsene, organisasjonen legger opp til eksperimentering og læring, og organisasjonen benytter seg av generelle mål.

5.3.1 Prosessen i Mack

Ved å bygge strategien steg for steg kan organisasjonen fortløpende lære og finne ut av hva som fungerer (Johnson et al., 2011). I vårt datamateriale går dette elementet igjen, der informant 5 forteller at siden Mack er 145 år, har de kanskje en litt mer langsiktig tanke enn det andre organisasjoner har, og sier at de jobber sakte, men sikkert bortover. Informant 5 forteller videre at:

«Fra fabrikken ble bygd og fram til i dag har strategien mer eller mindre ligget fast. Bygd på med noe mer og tatt ut noe, så strategier endres i de små grepene, men langsiktig er vi et merkevareselskap og vi skal bygge oss sterke og sterkere innenfor drikke. Svaret er vell egentlig at den er relativt fast»

Det påpekes av informant 5 at for Mack handler det om å gjøre de riktige små stegene, som deretter og settes i en struktur som de jobber etter for at de skal bli dyktige på de ulike

områdene. Det legges også vekt på at strategien lever hele tiden, og at dersom en mulighet oppstår, så venter de ikke til neste strategigjennomgang for å kapitalisere på muligheten. Informant 4 bygger videre på dette og forteller at markedssituasjoner påvirker strategien, og informant 3 forteller at dette kan ofte skje gjennom endringer i utførelsen av operasjonelle oppgavene, men ikke direkte endringer i selve strategien underveis i strategiperioden.

De operasjonelle endringene evalueres deretter i Macks neste strategiprosess. Dette vises gjennom covid-19 perioden der kortsiktige grep som ble tatt førte til gode resultater. Informant 1 kalte denne strategien for en «*super operasjonell*» strategi, som kun handlet om å tjene penger. De kortsiktige grepene ble så med i neste prosess der de ble utviklet til å bli langsiktige planer. Mack bruker altså tidligere suksessfulle grep for å legge sin fremtidige strategi. Informant 1 beskriver at endringer i strategien kan forekomme dersom nye muligheter dukker opp underveis eller dersom strategien ikke er virkningsfull. Det fremheves av informanten at de da er nødt til å ha evnen til å tilpasse seg denne situasjonen, samtidig som at de ikke må få panikk og korrigere for tidlig.

Av datamaterialet kommer det fram at Mack som organisasjon i stor grad følger trendene og markedet, men at de på enkelte nisjeprodukter er innovasjonsmessig langt fremme. Ifølge informant 3 har Mack som organisasjon som mål å være innovatører på enkelte områder, mens de i andre områder kun følger markedstrenden. I enkelte segmenter beskriver informant 3 Mack som en «*fast-follower*», som ser at markedet for dette produktet øker, og de følger etter. Mack deltar i dette markedet, men informant 3 sier «*det er ingenting med innholdet i det eller måten vi går til markedet på som er annerledes enn det andre gjør*». Her kommer det fram man at Mack i noen situasjoner innoverer og skaper nye produkter, mens i andre situasjoner følger de markedstrenden.

I analysen av strategiske planleggingssystemer kom det fram at de benytter trender og analyser for å danne et utgangspunkt for sin strategi. Ifølge Johnson et al. (2011) kan dette medføre at risikoen i omgivelsene ikke plukkes opp. Ved å i stedet oppfordre til kontinuerlig skanning av omgivelsene kan de redusere risikoen. Informant 1 påpeker at strategien ikke utvikles av å løfte en finger i været, men at det samtidig kan være vanskelig å fatte beslutninger helt og holdent på fakta i enkelte situasjoner. Det kommer fram at skanning av omgivelsene ikke blir benyttet i like stor grad som systematiske analyser og trender blir. Trendene kan likevel være en del av organisasjonens omgivelser, da det er konsumenttrender som bestemmer utviklingen av produkter. Informanten beskriver også at helt sikre strategier

gjærne har blitt gjennomført før, og fortsetter med *«men de gode strategiene er jo ofte å komme med noen nye ting som gjør at du kan gjøre en forskjell»*.

Mack utvikler mål for å svare til sin strategi, som informant 2 eksemplifiserer ved Macks bærekraftsmål. Innenfor dette målet faller problematikk knyttet til utslipp av CO₂, som omfatter både frakt av varer og produksjon, i tillegg til å legge føringer for digitalisering. Det forklares at de jobber for å redusere sitt utslipp, men at det samtidig vil være vanskelig å nå et nullutslippspunkt. Informant 4 forklarer at de har flere mål i strategien, og at disse kommer i tilknytning til vekst i handlingsplaner. Dette følges senere opp i praksis, der de måler hvorvidt de faktisk har klart det. Videre beskrives det at målene må ha feste i virkeligheten, og at dette baserer seg på historiske data knyttet til vekst.

Ifølge informant 5 kommer inspirasjonen til nye strategier fra kundesiden, der de ser på andre markeder enn de selv jobber innenfor. Det utdypes med at de prøver å unngå å se seg blind på det markedet de er i, men heller tør å tenke utenfor boksen. Dette blir særlig vektlagt siden de er en liten aktør i en stor bransje. Informant 5 forklarer at de i organisasjonen utfordres på *«helt ville tanker»*, og forteller videre at de henter erfaringer fra og lærer av andre bransjer som er mer dynamiske. Man kan se dette i satsningen deres på nye områder, hvor de eksperimenterer med produktet, og justerer seg etter hva som fungerer i markedet. Derfra kan de utvikle strategien sin videre basert på resultatet fra eksperimentene.

Av denne analysen fremkommer det at Mack til en viss grad bygger strategien steg for steg, samtidig som de har handlekraft til å omstille dersom nødvendig, slik som i perioden preget av covid-19. Videre kommer det fram at de baserer strategien sin på trender og analyser. Disse er i stor grad basert på historiske data, samtidig som de til en viss grad reflekterer nåtiden og mulige trender som kommer. Mack utvikler spesifikke mål knyttet til strategien, samtidig som de har overordnede langsiktige mål.

5.3.2 Interessenter

Styret

Vr forventning til styret var i denne prosessen at de legger føringer for, og utvikler strategien i små steg. Et kjennetegn ved logisk inkrementalisme er at strategien bygger på tidligere strategier, noe vi forventer at styret i Mack gjør i sin utvikling av strategi.

I vårt datamateriale kommer det ikke fram at styret er en del av utvikling av strategi basert på logisk inkrementalisme. Selv om strategien til Mack utvikles i små steg skjer ikke dette som

en konsekvens av styrets involvering. Styret er ikke tilknyttet den daglige driften i organisasjonen, hvor eksperimentering og læring forekommer. Med dette som bakgrunn blir ikke styret ansett som en del av logisk inkrementalisme, slik at de ikke vil være involvert i denne prosessen.

Ledelsen

Vår forventning til ledelsen i denne prosessen var at de skulle bidra med informasjon i strategiutviklingen gjennom deres skanning av omgivelsene og samarbeid med arbeidstakerne.

Ledelsen i Mack har møter som omhandler den daglige driften av organisasjonen, samtidig som de har møter som omhandler strategisk utvikling. Informant 5 forklarer at strategien lever til enhver tid, der ledelsen ikke kun utvikler strategien på fastsatte møter som handler om strategi. Ledelsen vil ha mulighet til å påvirke strategien i form av forarbeid og gjennomføring av strategien, slik at det blir deres ansvar å formidle nye løsninger fra lengre ned i organisasjonen. Her beskriver informant 2 at kommunikasjonen mellom arbeidstakere og ledelse fører til et samarbeid. Arbeidstakerne beskrives å ha «*veldig mye kjennskap*» til sine roller og det som påvirker rollen, og at ledelsen må jobbe sammen med arbeidstakerne for å nå målet. Informant 4 forklarer at ledelsen har gjort det mulig for arbeidstakerne å komme med innspill, både generelt og om strategi. Videre forklares det at arbeidstakerne bidrar med nye ideer som må viderefremmes av ledelsen for å bli en del av strategien fremover.

Informant 1 forklarer at detaljarbeidet som dras ut fra strategien blir lagt til ledelsen, og at ledelsen derfra tar dette med ned til arbeidstakerne. Ifølge informant 4 er det vanlig at de i ledelsen i Mack vurderer retningen opp mot de målene som er satt i strategien, og at det til tider åpnes for å arbeide utenfor strategien som blir lagt. Videre benyttes det strategiske planer og handlingsplaner som har perspektiv på 12 måneder. Disse er mer operasjonaliserte planer basert på den overordnede strategien, og ansvaret for disse faller til ledelsen.

Arbeidstakere

Vår forventning til arbeidstakerne var at de ville i stor grad involveres i denne prosessen, ved at arbeidstakerne er de som er nærmest omgivelsene til organisasjonen og kan på denne måten plukke opp signaler som kan brukes i strategien.

Som nevnt i kapittelet om ledelsen, blir arbeidstakerne verdsatt gjennom innspill og samarbeid med ledelsen. Dette bekreftes av informant 5 som forklarer at de ønsker å legge opp til at arbeidstakerne kan komme med sine syn og tanker, og at deres innspill er verdifulle. Mack har forsøkt over lengre tid å behandle sine arbeidstakere godt, der informant 4 forklarer at dette handler om å ha et godt omdømme som arbeidsplass. Informant 1 forklarer videre at Mack har imponerende flinke ansatte med stort eierskap for sitt arbeid. Arbeidstakerne blir sett på som vesentlige for driften til organisasjonen, og det er herfra at organisasjonen får store deler av sine inntrykk fra omgivelsene. På denne måten kan arbeidstakerne plukke opp signaler som kan brukes til videre utvikling av strategien.

Likevel kan man ikke se fra vårt datamateriale at organisasjonen forsøker å involvere arbeidstakerne utover det som er påpekt her. Det kommer ikke fram at Mack benytter seg av generelle mål rettet mot arbeidstakerne, og eksperimentering vil derfor ikke oppstå i Mack på grunn av dette.

Kunder

Vår forventning til kundene var at de ville involveres gjennom skanningen av omgivelsene som organisasjonen gjennomfører, og at denne påvirkningen ville være størst på den avdelingen som jobber mot kundene.

Fra datamaterialet kommer det fram at det er Mack sine selgere som har ansvaret for å følge opp den enkelte kunden, og ifølge informant 4 har de «*kontakt hele tiden*» med kundene. Slik kan de være kontinuerlig oppdatert på salgstill og tilbakemeldinger på produktene deres. Videre sier informant 1 at de «*diskuterer gjerne med kundene våre hva de tror*», og på denne måten kan Mack ifølge informant 2 komme med forslag til mulige produkter. Mack samarbeider dermed med dagligvarekjedene både i utvikling av produkter og salgssituasjoner, slik at de finner løsninger som fungerer for begge parter. Det kommer fram at Mack verdsetter kundenes meninger og tanker, og ved å gjennomgå denne prosessen kan Mack å skanne omgivelsene og bygge på strategien basert på svarene de får ut av samtale med kundene.

Leverandører

Vår forventning til leverandørene var at de ville involveres i denne prosessen gjennom deres posisjon i markedet. Leverandørene kan særlig knyttes til risiko for råvaremangel, noe som kan føre til stans i produksjonen.

Leverandørene kan innebære en risiko dersom produktene Mack trenger for å produsere varene sin ikke blir levert. I skanning av omgivelsene er det opp til de på fabrikk og i ledelsen å oppfatte de signalene som eksisterer i tilknytning til leverandørene. Mack har historisk ikke hatt et særlig tett forhold til sine interessenter, men de har etter covid-19 pandemien hatt større fokus på relasjonene til leverandører. Det kommer fram av informant 5 at Mack forsøker å ha et godt forhold til alle sine leverandører og samarbeider tett med dem, selv om de ikke nødvendigvis er viktige for Mack. Mack oppsøker også leverandører på blant annet messer, slik at de får kartlagt leverandørene som er tilgjengelige for dem. Leverandørene til Mack kan altså utgjøre både en mulighet og en trussel.

I logisk inkrementalisme legges det til grunn kontinuerlig skanning av omgivelsene i stedet for benyttelse av historiske data i strategisk planlegging. I 2021 førte en mangel på bokser i Europa til at bokser ble fordelt basert på historikk i Norge. Mack, som var i stor vekst i denne perioden, fikk dermed færre bokser enn de trengte med bakgrunn i den veksten de hadde hatt, som førte til milliontap for Mack. Dette synliggjør problematikk ved å benytte historiske data for Mack, i tillegg til mangelfull skanning av omgivelsene, som kan ha ført til at Mack havnet i denne situasjonen.

Myndigheter

Vår forventning til myndighetene var at de kunne være med å påvirke risiko i markedet gjennom sin skatte og avgiftspolitik, da de er en premissgiver og setter rammebetingelser for Mack.

Gjennom kortsiktige beslutninger rundt avgifter og skatter kan myndighetene utgjøre en stor trussel for enhver organisasjon forteller informant 1. Informanten forteller videre at forutsigbarhet er veldig viktig for organisasjoner som Mack, men at i Norge er det relativt stabilt om man skal måle seg opp mot andre land. Det kommer samtidig fram at de følger med på politikernes forslag til endringer i skatter og avgifter på drikkevarer. Av våre informanter kommer det ikke fram at organisasjonen tar hensyn til myndighetene i stegvise endringer av strategi, noe som kan komme av en relativt stabil skatte- og avgiftspolitik i Norge.

Med dette som bakgrunn finner vi ikke nok bevis på at myndighetene er med på å påvirke strategiutviklingen gjennom logisk inkrementalisme, selv om de er en premissgiver for rammebetingelsene. Vi har derfor ikke valgt å ta med myndighetene videre i denne prosessen, og holdningen Mack har til interessenten i denne prosessen kan ikke fastsettes.

Konkurrenter

Vår forventning til konkurrentene var at de ville være en del av organisasjonens strategiutvikling gjennom logisk inkrementalisme på en slik måte at deres priser og produkttilbud er noe Mack må forholde seg til.

Informant 2 forteller at Mack kjøper data om sine konkurrenter og egne produkter fra et selskap som heter AC Nilsen. Dataene tar for seg ulike produkter og salgstillene deres. Gjennom en slik skanning av markedet kan de se hvilke av produktene til konkurrentene som selger bra, og Mack kan tilpasse seg de trendene som forekommer hos sine konkurrenter. Et eksempel som våre informanter tok opp var Hansas Mango IPA øl som skapte et nytt segment innenfor øl, der Mack mente at denne gjorde det så bra at de lanserte sin egen versjon av den. I tilknytning til skanning av omgivelsene mener informant 2 at det er konkurrentenes nye produkter, og prissettingen av produktene som de plukker opp og benytter seg av.

5.3.3 Organisasjonens holdning

I denne prosessen ser vi nærmere på organisasjonens holdning til interessentene i logisk inkrementalisme. Her fant vi at organisasjonen ikke hadde en reaktiv holdning til noen av interessentene i prosessen. Styret og myndighetene vil ikke være med i denne delen av analysen da dataene viser at denne utviklingsprosessen ikke dekker disse to. Vi vil derfor fokusere på de resterende interessentene.

Defensiv

I denne prosessen er det én interessent som organisasjonen har en defensiv holdning til, og denne interessenten er konkurrentene til Mack. Konkurrenter blir involvert i logisk inkrementalisme ved å påvirke Mack gjennom lansering av nye produkter og endringer i priser på eksisterende produkter. For å svare på dette benytter Mack seg av data som de kjøper fra AC Nilsen. Gjennom denne dataen kan de skanne omgivelsene sine og dermed motkjempe konkurrentene. Mack har ikke et direkte forhold til sine konkurrenter, men vil ha et indirekte forhold som betyr kommunikasjon gjennom prisendringer, nye produkter, salg og trender. De har heller ikke kontakt med sine konkurrenter, og har ikke ansvar overfor konkurrentene. Basert på dette kan man se at Mack har en defensiv holdning til konkurrentene.

Imøtekommende

I denne prosessen er det to interessenter som organisasjonen har en imøtekommende holdning til, og disse er arbeidstakerne og leverandørene. I logisk inkrementalisme blir arbeidstakerne aktivert gjennom innspill til, og samarbeid med, ledelsen, der det legges opp til at arbeidstakerne kan bidra med sine syn og tanker. Selv om det kan være vanskelig for en arbeidstaker å se det fulle bildet av strategi for Mack, så blir deres innspill i deler av organisasjonen verdsatt. I Mack fremheves det at arbeidstakerne er veldig viktig for deres organisasjon, der Mack anerkjenner at de har ansvar overfor arbeidstakerne. Det er fra disse arbeidstakerne at organisasjonen får store deler av informasjonen fra sine omgivelser fra, men man kan likevel se at arbeidstakernes kontakt oppover i organisasjonen noe begrenset. Med bakgrunn i dette kan man se at Mack involverer arbeidstakerne til en viss grad, og innser viktigheten deres for organisasjonen, selv om de kanskje ikke forstår det fulle bildet. Arbeidstakerne blir med dette som bakgrunn mindre involverte enn vi forventet, og man kan se at organisasjonen har en imøtekommende holdning til arbeidstakerne.

I denne prosessen blir leverandørene til Mack involvert gjennom deres deltagelse i omgivelsene, der de er et sentralt ledd som sørger for at Mack har mulighet til å produsere sine produkter. Signalene som leverandørene sender ut plukkes opp av de i ledelsen og på fabrikken som har tette kontakt med leverandørene. Mack har den senere tiden forsøkt å forbedre forholdet sitt med leverandørene, der de blant annet oppsøker leverandører på messer for å kartlegge hva som er tilgjengelig for dem. På denne måten anerkjenner organisasjonen at de har noe ansvar overfor interessenten. Leverandørene blir derfor involvert i Macks strategiutviklingsprosess gjennom logisk inkrementalisme til en viss grad, noe som er mindre enn vi forventet. Vi kan dermed se at organisasjonens holdning til leverandørene er imøtekommende.

Proaktiv

I denne prosessen er det to interessenter som organisasjonen har en proaktiv holdning til, ledelsen og kundene. I Mack har ledelsen ansvar for forarbeid og gjennomføring av strategien, der ledelsen lar strategien leve i de daglige møtene. Det kommer fram at det er et samarbeid mellom ledelsen og arbeidstakerne gjennom kommunikasjon om løsninger, der ledelsen legger opp til at arbeidstakerne kan komme med innspill basert på sin kunnskap. Nye ideer går dermed via ledelsen for å utvikles til å bli en ny strategi. Samtidig har ledelsen ansvaret for å utvikle handlingsplaner for den neste perioden basert på strategien som er vedtatt. Ledelsen er dermed i kommunikasjon med store deler av organisasjonen ved denne

prosessen, og er samtidig veldig aktiv. Ledelsen blir med dette som bakgrunn involvert i stor grad, og i samsvar med våre forventninger. Basert på dette har organisasjonen en proaktiv holdning til ledelsen ved logisk inkrementalisme.

I denne prosessen blir kundene til Mack en del av logisk inkrementalisme gjennom deres bidrag til utvikling av produkter. Det fremheves at det er kontakt med kundene hele tiden, og at Mack åpner for at kundene kan komme med tilbakemelding på produktene Mack produserer. Kundenes meninger verdsettes hos Mack, der tett kommunikasjon med kundene blir en del av skanningen av omgivelsene for organisasjonen, og organisasjonen aksepterer og forutser sitt ansvar overfor kunden gjennom utvikling av nye produkter basert på det kundene vil ønske i fremtiden. Organisasjonen kan derfra bygge videre på sin strategi. I denne prosessen involveres kundene i stor grad, som står i stil til våre forventninger. Organisasjonen har dermed en proaktiv holdning til kundene sine.

Tabell 7 Holdninger ved logisk inkrementalisme

Interessenter	Holdning
Ledelsen	Proaktiv
Arbeidstakere	Imøtekommende
Kunder	Proaktiv
Leverandører	Imøtekommende
Konkurrenter	Defensiv

5.4 Politiske prosesser

Av teorien vises det at de politiske prosessene preges av forhandlinger, der organisasjonens mektige interessenter påvirker strategien. Dette kommer til syne gjennom posisjon og personlig erfaring, tilgang til ressurser, interessenters relative påvirkning og tilgang til informasjon. Denne prosessen vil i stor grad analyseres gjennom de interne interessentene, fordi koblingen mellom politiske prosesser og de interne interessentene er tett. Vi vil først vise hvordan den politiske prosessen eksisterer i Mack.

Der informant 1 påstår at organisasjonen skal være varsom mot å lage politikk ut av strategiutviklingen, påpeker informant 5 at det er fint med meningsutvekslinger og diskusjoner knyttet til utviklingen av strategi. Her legges det vekt på at alle ikke nødvendigvis trenger å være enige, men at de må tåle å ha diskusjoner knyttet til strategiutviklingen. Informant 4 sier at det alltid har vært forhandlinger om strategien, og at dersom de ikke hadde hatt det så ville det ikke vært noen fremdrift. Det forklares at den dialogen som oppstår gjennom forhandlinger er å foretrekke fremfor at en person i toppen bestemmer alt selv. Diskusjon og forhandlinger kan tyde på at kompromiss forekommer i prosessen, men det kommer ikke klart fram av vårt datamateriale at dette er et sentralt punkt hos Mack.

Tilgang til ressurser beskrives av Johnson et al. (2011) som en sentral brikke i den politiske prosessen, og informant 5 forklarer at ressursallokering er en del av den strategiske retningen organisasjonen setter. Likevel kan det tolkes slik at ressursallokering skjer som en konsekvens av den strategiske utviklingen, og det kommer ikke fram i datamaterialet vårt at ressurser blir brukt som en del av et politisk spill. Uforholdsmessig tilgang på informasjon er et av kjennetegnene som sannsynliggjør eksistensen av en politisk prosess, og Johnson et al. (2011) forklarer dette kan forekomme ved at forskjellige roller i organisasjonen kan ha tilgang til ulik informasjon. Den eksterne informasjonen som Mack benytter seg av blir samlet inn av en ekstern aktør, som selger det til Mack. Denne informasjonen blir delt med hele organisasjonen ifølge informant 4, mens informant 5 mener at informasjonen tilknyttet til, og formålet bak strategien blir delt med organisasjonen etter strategien er vedtatt.

5.4.1 Interessenter

Aksjonærer

Vår forventning til aksjonærene var at de ville involveres gjennom valg av styre og krav om utbytte, i tillegg til deres mening om hvordan organisasjonen driftes.

Informant 5 beskriver aksjonærer som kanskje den viktigste interessenten, og informanten beskriver videre at det er aksjonærene og styret som sammen skal påvirke selskapet på sin måte. Det kommer også fram at de som arbeider i organisasjonen er ansatt for å skape et overskudd for aksjonærene, noe som gjør at aksjonærene sitter med makt overfor disse interessentgruppene. Det forklares av informant 5 at dersom aksjonærene hadde vært sterkere til stede i styret så kunne det blitt en mer politisk prosess, i form av krav til utbytte. Styret som velges av generalforsamlingen kan også kastes dersom aksjonærene mener at styret ikke handler i deres interesser, noe som gir aksjonærene formell makt over styret.

Informant 2 forklarer at organisasjonen ønsker at aksjonærene skal engasjeres, eksempelvis i utviklingen av nye produkter. Dette for å holde aksjonærene fornøyde, samtidig som det beskrives at aksjonærene er enklere å holde fornøyde dersom organisasjonen har gode resultater. Informant 1 beskriver at strukturen i selskapet starter med generalforsamlingen, og at det er disse som bestemmer hvordan styret skal settes sammen, i tillegg til en «*eierstrategi*» tilknyttet til hvordan de skal disponere resultatet fra virksomheten. Dette innebærer hvorvidt de skal putte midlene tilbake i selskapet for videre vekst eller ta det ut som utbytte. Med hensyn til dette forklarer informant 1 at eierstrukturen i organisasjonen er «*overraskende stabil*», og at de ikke er like «*opprørske*» som andre eierstrukturer kunne vært.

Styret

Vår forventning til styret var at de ville være den mest involverte interessenten i den politiske prosessen. Dette fordi vi forventer at hovedansvaret for utvikling av strategi faller til styret, som dermed sitter med mye makt i prosessen.

Ifølge informant 3 har styret i Mack ansvar for å fastsette strategi, og det er deres jobb å peke retning for organisasjonens fremtid. Det kommer fram at det er de som skal beslutte strategien som har tilgang til informasjon som ligger til grunn for strategien. Det er i all hovedsak styret og ledelsen som samler informasjon fra organisasjonen, og ifølge informant 4 er det styret som fastsetter strategien og sitter nærmest strategiprosessen. Informant 3 påpeker at «*strategiprosessen settes først og fremst av et styre*», der ledelsen bidrar gjennom forarbeid og etterarbeid. Informant 1 forteller at det er viktig med en «*tett dialog*» mellom styreleder og administrerende direktør i organisasjonen. Dette begrunnes med at styret sin inngang til de interne- og eksterne interessentutfordringene ligger i denne kommunikasjonslinjen. Av strategiske planleggingssystemer vet vi at organisasjonen samler informasjon gjennom intervjuer fra interne og eksterne interessenter som skal være grunnlaget for strategien. Styret har dermed tilgang til informasjon som de andre interessentene ikke har. Likevel sitter ikke styret med den mest intime kunnskapen om organisasjonens drift.

Ledelsen

Vår forventning til ledelsen i denne prosessen var gjennom å ha den mest intime kunnskapen om organisasjonens daglige drift, der de vil være en aktiv del både før, i løpet av og etter strategien utvikles.

I Mack er ledelsen inne for å skape og utvikle strategien. De skal gjøre analyser og sitter derfor med informasjonen som skal benyttes, hvilket kan resultere i at de kan ha tilgang på informasjon som resten av organisasjonen ikke har. Informant 5 påpeker at det er administrerende direktør som sitter på mest kunnskap om organisasjonen, og har derfor stor makt i forhold til strategisk retning. Informant 5 påpeker at «*hvis administrerende direktør er uenig med strategien i selskapet, så har han et problem, da må han finne seg noe annet å gjøre!*». Dette kan vokse til en politisk prosess dersom det skulle bli uenigheter mellom styret og ledelsen om strategi.

Informant 5 forklarer at det til slutt er ledelsen som utformer en strategi, som senere justeres av styret. Likevel er det tankene og forslagene til ledelsen som er bakgrunnen for strategien som legges. Det påpekes av informant 1 at det er viktig at styret og ledelsen er på samme side om strategien som utvikles, og i denne gnisningen kan politiske prosesser skinne gjennom i form av forhandlinger. Likevel forklarer denne informanten at de skal være forsiktige for å unngå at strategiutviklingen blir politisk, mens informant 5 beskriver det som positivt med forhandlinger og diskusjon når strategi skal utvikles.

Arbeidstakere

Vår forventning til arbeidstakerne var at de skulle involveres i den politiske prosessen gjennom representasjon i styret og meningsmålinger som gjennomføres av styret. Denne involveringen vil samtidig kunne hindres av aksjonærene, styret og ledelsen i organisasjonen.

Det vises i datamaterialet at arbeidstakerne blir aktivert av styret og ledelsen i form av intervjuer og fokusgrupper der de får komme med innspill til strategien. Her beskriver informant 4 at arbeidstakerne blir bedt om «*å dra på sin kompetanse og erfaring*», der flere arbeidstakere sammen ser problemstillingen fra flere perspektiver.

I tillegg er arbeidstakerne representert i styret i form av ansattvalgte styremedlemmer, der informant 5 beskriver at arbeidstakerne gjennom disse medlemmene har «*stor påvirkningskraft*». Informant 1 forklarer at strategien må eies av hele Mack, slik at arbeidstakerne blir hensyntatt i retningen organisasjonen skal gå i. Arbeidstakerne blir videre beskrevet som noen Mack er helt avhengige av, og informant 1 påpeker at det er «*gjennomgående viktig å ha respekt*» til sine arbeidstakere. Denne informanten forklarer at inspirasjon til nye strategier kan komme av både det globale landskapet og den enkelte ansatt, som tyder på at Mack har tatt hensyn til arbeidstakernes forslag og tanker. Likevel kan man

av informant 5 få inntrykk av at arbeidstakernes rolle i utvikling av strategi hindres av at de ikke ser det fulle bildet, slik at deres påvirkning i en politisk prosess kan bli begrenset av både ledelsens og styrets villighet til å lytte.

5.4.2 Organisasjonens holdninger

I denne prosessen vil graden av involvering avhenge av interessentens makt innad i Mack, der stor grad av makt betyr stor grad av involvering. I prosessen finner vi ikke bevis for at noen av interessentene behandles reaktivt av organisasjonen.

Defensiv

I denne prosessen er det kun en interessentgruppe som organisasjonen har en defensiv holdning til, og det er aksjonærene. Aksjonærene i organisasjonen eier selskapet, og har ansvar for å velge et styre, og det er her aksjonærene sitter med makt i en politisk prosess. Av tidligere prosesser vet vi at organisasjonen kommuniserer med aksjonærene når de er formelt forpliktet til det, i tillegg til kommunikasjon i dårlige tider for å ivareta aksjonærenes tro på organisasjonen. Videre har organisasjonen ansvar overfor aksjonærene i form av resultater og utbytte, som er bakgrunnen for organisasjonens eksistens. Basert på dette er ikke aksjonærene så involverte i den politiske prosessen som vi forventet, der de i all hovedsak har en formell makt over styret. Aksjonærene involveres derfor i liten grad, og organisasjonen har en defensiv holdning til de i den politiske prosessen.

Imøtekommende

I den politiske prosessen er det to interessentgrupper som organisasjonen har en imøtekommende holdning til, og disse er arbeidstakere og styret. Arbeidstakere vil involveres i politiske prosesser gjennom deres representasjon i styret. Det fremkommer av analysen at organisasjonen mener at arbeidstakerne er viktige og har stor påvirkningskraft, men samtidig får de ikke vite om strategien før den blir satt i spill. Dette er et tegn på at organisasjonen kommuniserer med arbeidstakerne til en viss grad, og at kommunikasjonen kun skjer en vei. Organisasjonen aksepterer ansvaret overfor arbeidstakerne og ønsker å tilfredsstille arbeidstakernes behov, noe de gjør gjennom å samle informasjon i form av intervjuer, spørreundersøkelser og deres representanter i styret. Arbeidstakerne er ikke aktivt involvert i beslutningsprosessen, men de blir tatt hensyn til av organisasjonen. Arbeidstakernes involvering er dermed lik vår forventning, og med dette som bakgrunn kan vi se at organisasjonen har en imøtekommende holdning til arbeidstakerne i en politisk prosess.

I Mack er styret den besluttende parten i utvikling av strategi, og vi forventet at de skulle være den mest involverte interessenten i den politiske prosessen. I organisasjonen får styret den informasjonen de trenger for å ta beslutninger, som er på bakgrunn av ledelsens arbeid. Styret samler videre inn data fra organisasjonen gjennom intervju og fokusgrupper, som gjør at styret sitter med informasjon som andre i denne prosessen ikke innehar. Likevel ser vi ikke at styret er en del av forhandlinger, hvor en informant påpeker at de forsøker å unngå at strategiutvikling blir en politisk prosess. Styret innehar en formell makt i utvikling av strategi, men de er avhengige av ledelsens forarbeid for å kunne fatte en beslutning. Dette kan tyde på at vår forventning til styrets makt kan være noe høyere enn den reelle makten i organisasjonen. Styret er altså aktive i prosessen, men organisasjonen har en imøtekommende holdning til styret.

Proaktiv

Ledelsen involveres her gjennom at de sitter på ansvaret for å gjøre mye av jobben i strategiutviklingen. Ledelsen sitter på mest informasjon om den daglige driften i selskapet, og det kommer fram i analysen at organisasjonen verdsetter og legger opp til at denne kunnskapen skal stå sentralt i strategiutviklingen. Av datamaterialet påpekes det at det er de som skal utvikle strategien som sitter på informasjonen tilknyttet den, hvor ledelsen er sterkt involvert i form av forarbeid og utførelse av strategien. Det er ledelsens tanker og ideer som brukes for å skape nye strategier i Mack, der de tar til seg informasjon fra andre deler av organisasjonen i utviklingen av disse strategiene. I tråd med våre forventninger har ledelsen en sentral rolle i den politiske prosessen. Ledelsen involveres i stor grad på grunn av sin posisjon og med bakgrunn i dette kan vi si at organisasjonen har en proaktiv holdning til ledelsen i en politisk prosess.

Tabell 8 Interessenter i politiske prosesser

Interessenter	Holdning
Aksjonærer	Defensiv
Styre	Imøtekommende
Ledelse	Proaktiv
Arbeidstakere	Imøtekommende

I analysekapittelet har vi gjennomgått de fire strategiske utviklingsprosessene, hvor vi har belyst ulike elementer ved dem. De ulike elementene har bidratt med å vise hvordan interessenter involveres i den enkelte prosessen. Denne involveringen vises gjennom holdningen organisasjonen har til interessenter, og vises i Tabell 9. Tabellen viser graden av involvering i den enkelte prosess, i tillegg til en totalvurdering av involvering i strategiutviklingen hos Mack. De interessentene som ikke er en del av en prosess blir ikke rangert i prosessen, for å ta hensyn til at forskjellige interessenter vil involveres på forskjellige måter i forskjellige prosesser, slik at alle interessentene ikke nødvendigvis involveres i alle prosessene. Denne tabellen vil være grunnlaget for diskusjonen i kapittel 6.

Tabell 9 Involvering av interessenter hos Mack

Interessent	Strategiske planleggingsprosesser	Eksternt påført strategi	Logisk inkrementalisme	Politiske prosesser	Involvering
Aksjonærer	Imøtekommende	----	----	Defensiv	Imøtekommende
Styre	Imøtekommende	----	----	Imøtekommende	Imøtekommende
Ledelse	Proaktiv	----	Proaktiv	Proaktiv	Proaktiv
Arbeidstakere	Imøtekommende	----	Imøtekommende	Imøtekommende	Imøtekommende
Kunder	Proaktiv	Proaktiv	Proaktiv	----	Proaktiv
Leverandører	Imøtekommende	Defensiv	Imøtekommende	----	Imøtekommende
Konsumenter	Imøtekommende	Imøtekommende	----	----	Imøtekommende
Bank	Defensiv	Reaktiv	----	----	Defensiv
Myndigheter	----	Imøtekommende	----	----	Imøtekommende
Konkurrenter	----	----	Defensiv	----	Defensiv
Medier	----	Imøtekommende	----	----	Imøtekommende

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi svare til vår problemstilling, som handler om i hvilken grad interessenter involveres i strategiske utviklingsprosesser. Vi vil først diskutere bidraget til de fire strategiske utviklingsprosessene har hatt, med hensyn til å vise involvering av interessenter fra ulike perspektiver. Kjernen i diskusjonen vil være kolonnen «Involvering» i Tabell 9, hvor vi systematisk vil gå gjennom holdningene fra reaktivt til proaktiv. I denne diskusjonen vil vi knytte funnene våre til tidligere forskning. Tabell 9 Involvering av interessenter hos Mack

De fire prosessene våre gjorde det mulig å utforske interessentenes involvering fra flere perspektiver enn vi ville ved kun planlagte og fremvoksende strategier. Prosessenes særegne egenskaper gjorde at vi fikk belyst spesifikke elementer som kan bidra til å forklare hvordan interessenter involveres i strategiutviklingen. Videre vil vi diskutere noen av disse elementene i de forskjellige prosessene.

De strategiske planleggingssystemene bidrar i vår studie ved å være den sentrale delen av de planlagte prosessene, der vi får belyst strategiperiodens varighet, organisasjonens utvikling og benyttelse av analyser, og hvordan eierskap skapes gjennom rutinemessig kommunikasjon i organisasjonen. Det kommer i tillegg fram hvilke interessenter som har ansvar for de ulike delene av strategiutviklingen, samtidig som prosessen inkluderer både interne og eksterne interessenter. Eksempelvis har aksjonærene ansvar for å velge styret, styret har ansvar for å bestemme strategi, og ledelsen har ansvar for å utvikle og gjennomføre strategi, mens kundene kan bidra i produktutvikling og tilgang til informasjon.

Eksternt påført strategi har gitt et nærmere blikk på hvordan eksterne interessenter forsøker å påvirke Macks strategi, både gjennom benyttelse av makt og samarbeid. Denne prosessen viser at bærekraft er blitt implementert i strategien til Mack, og at dette kom som følge av press fra eksterne trender. Her har både kunder og konsumenter vært pådrivere for at Mack skal investere mer i bærekraft enn de hadde gjort tidligere, hvor det implisitt ligger en forventning om at dersom de ikke følger opp denne tematikken så vil det medføre konsekvenser fra interessenten. Eksterne aktører kan være mulige samarbeidspartnere og mulige trusler for Mack, der det fremheves av en informant at de vil være på lag med kundene, men samtidig ikke gir bort for mye i forhandlingene med dem. Eksterne interessenter har vist at de kan ha stor påvirkning på organisasjonens strategi, der eksempelvis

bærekraft har kommet av en ekstern aktør. Prosessen har bidratt med å sette et lys på to interessenter som ikke dekkes av de andre prosessene, og har gitt et blikk inn i hvordan eksterne interessenter kan påvirke Macks strategi utenfra.

Logisk inkrementalisme har vist at organisasjonen bærer preg av utvikling av strategi fra en bottom-up tilnærming. I tillegg har vi fått et innblikk i hvordan strategien til Mack utvikles steg for steg, med små endringer mellom hver strategiprosess under normale forutsetninger. Her har vi også sett at de tar de store nødvendige endringene i strategien dersom det oppfattes som nødvendig, der de gjennom covid-19 perioden hadde en veldig operasjonell strategi. De kortsiktige tiltakene som Mack gjennomførte har deretter bidratt i neste strategiperiode. I denne prosessen har en interessent som ikke deltar i de andre prosessene blitt hensyntatt. Prosessen har dermed klart å skinne et lys på elementer som de andre prosessene ikke belyser.

Den politiske prosessen har vist hvordan interne interessenter i Mack benytter sin makt til å utvikle strategien i den retningen de ønsker. Av prosessen vises det at enkelte i Mack prøver å unngå at utvikling av strategi blir en politisk prosess, mens andre mener at diskusjon og forhandlinger er positivt i strategiutvikling. Videre kan man se at tilgangen til informasjon er ulik for forskjellige interessenter når det kommer til bakgrunnen for vedtak av strategi, der eksempelvis ledelsen innehar mer relevant informasjon om strategien enn arbeidstakerne. Prosessen har dermed gitt et innblikk i hvordan forhandlinger og diskusjoner, i tillegg til tilgang til informasjon, har bidratt til utvikling av strategi i Mack.

6.1 Involvering av interessenter

I dette kapittelet vil vi fremme hovedpunktene fra analysen, hvor vi vil diskutere holdningene organisasjonen har til sine interessenter. Av Tabell 9 kan man se at organisasjonen har en imøtekommende eller proaktiv holdning til de fleste av sine interessenter, mens organisasjonen har en defensiv holdning til to interessenter.

Dette funnet er i henhold til Jawahar og McLaughlin (2001) for organisasjoner som er modne eller i vekst. I modne organisasjoner er man proaktive til de fleste av sine interessenter, mens i voksende organisasjoner er imøtekommende holdning mer fremtredende. Jawahar og McLaughlin (2001) påpeker at organisasjoners behov varierer over tid, der forskjellige interessenter kan få ulik behandling avhengig av hvorvidt de er kritiske for organisasjonen.

Våre funn viser at organisasjonen involverer de interne interessentene gjennom en imøtekommende eller proaktiv holdning, og de interne blir involvert i større grad enn de

eksterne. Slabá (2016) fant i sin studie at fire av fem nøkkelinteressenter er eksterne interessenter, som gjør vårt funn noe overraskende. Forskjellen i funnene kan komme av at vår studie rettes mot strategiske utviklingsprosesser, mens Slabá (2016) gjennomførte en kartlegging av interessenter i små- og mellomstore bedrifter, hvor vektleggingen av interessentene skjedde gjennom informantenes vurdering av interessentens viktighet for dem. I vår studie har vi benyttet en RDAP-skala for å svare til involveringen av interessenter i strategiske utviklingsprosesser, og de forskjellige fremgangsmåtene kan være en årsak til at funnene er forskjellige.

Ingen interessenter behandles reaktivt, hvilket står i stil til holdningene modne eller voksende organisasjoner har til sine interessenter (Jawahar & McLaughlin, 2001). Grunnen til at Mack ikke behandler noen reaktivt kan sees fra to vinkler, der den første er at de ikke trenger å behandle noen reaktivt. Dette fordi den økonomiske situasjonen til organisasjonen er god, som gjør at de ikke trenger å nedprioritere interessenter som kan ha en negativ påvirkning på organisasjonen dersom de ignoreres. Den andre grunnen kommer av informantene våre i Mack, der de påpeker at ingen interessenter kan ignoreres. Dette forklares ved at Mack er avhengige av muligheter som dukker opp, og disse kan komme av enhver interessent hos Mack. Med dette som bakgrunn kan det i henhold til Jawahar og McLaughlin (2001) se ut til at Macks Ølbryggeri AS er i en vekstfase.

Selv om flere av interessentene som er en del av denne studien blir beskrevet som «*veldig viktige*» for Mack, har ikke vi klart å finne at denne viktigheten nødvendigvis overføres til involvering i den strategiske utviklingsprosessen for Mack. Vi ser dermed at det er en «mismatch» mellom hvordan organisasjonen snakker om interessenten, og hvordan interessenten faktisk involveres i strategiutviklingen, der eksempelvis aksjonærer, arbeidstakere og leverandører ikke involveres i så stor grad som man kunne forvente.

I tillegg må vi ta hensyn til at det kan finnes øvrige aktører som Mack ikke opplever som en interessent som ikke har kommet fram i vårt datamateriale. Dette kan komme av at våre informanter ikke hensyntar disse aktørene i sin hverdag, i tillegg til at de ikke har kontakt med dem. Samtidig kan dette peke mot at de interessentene som informantene tar opp har en eller annen form for påvirkningskraft på Mack. Som konsekvens vil alle interessentene som dras fram av våre informanter ha en eller annen form for påvirkning på Mack, og dermed vil ikke organisasjonen behandle noen av disse interessentene reaktivt. Videre vil vi diskutere i hvilken grad de ulike interessentene involveres i strategiutviklingsprosesser hos Mack.

6.1.1 Defensiv

Interessentene som organisasjonen behandler defensivt blir ikke særlig involvert i strategiutviklingen til Mack, og det som kjennetegner disse interessentene er at deres påvirkning er mer passiv enn andre interessenter.

Bank blir i liten grad involvert i strategiutviklingen til Mack, selv om det er et forhold som begge parter må forholde seg til. Dette forholdet vil ikke videreutvikles av Mack når de er i den gode økonomiske posisjonen som de har i dag, og banken fremstår ikke som en kritisk interessent, selv om finansieringen de bidrar med er nødvendig. Organisasjon har gode økonomiske resultater, noe som gjør at de kan forhandle sin posisjon, og dermed flytte sine avtaler over til en annen bank med bedre vilkår. Dette resulterer i at bankens innflytelse over Mack minimeres. Siden organisasjonen har gode resultater og mulighet til å oppdrive kapital vil oppmerksomheten som vies til banken reduseres (Jawahar & McLaughlin, 2001). Dersom denne studien hadde blitt gjennomført for noen år siden er det grunn til å tro at bank ville vært mer involvert hos Mack, fordi de økonomiske premissene ville vært annerledes.

Organisasjonen har dermed en defensiv holdning til bank.

Konkurrentene til Mack er en ytterligere interessent som organisasjonen har et defensivt forhold til. Konkurrentene påvirker Macks strategi gjennom lanseringer av nye produkter og prisendringer. Dette ser vi ser igjen i Patel et al. (2016) sitt funn hvor det kommer fram at prisendringer hos konkurrenter fører til at organisasjonen må ta nødvendige handlinger som for eksempel priskutt. Ifølge (Patel et al., 2016) er fokus på konkurrenter sterkt relatert til en organisasjons resultater, noe til dels Mack gjør. Mack arbeider ikke ut fra konkurrentenes fremtidige handlinger, men kan se deres suksessfulle produkter i sine analyser, og tilpasse seg disse. Konkurrentene er ikke kritiske for Macks overlevelse i dette øyeblikket, som forsvarer organisasjonens holdning til disse interessentene.

6.1.2 Imøtekommende

De interessentene som Mack imøtekommer i strategiutviklingen sin inkluderer både interne og eksterne interessenter, og de fleste interessentene faller inn i denne kategorien. Flere av disse interessentene kan anses som kritiske for organisasjonens drift, hvilket kan eksemplifiseres ved at dersom aksjonærene trekker seg ut av organisasjonen, eller at leverandørene ikke lengre har mulighet til å levere råvarer til Mack. Likevel har vi funnet at

organisasjonen har en mer passiv tilnærming til disse interessentene sammenlignet med de som organisasjonen har en proaktiv holdning til.

Aksjonærene blir av organisasjonen ansett som en stabil gruppe, der den største påvirkningen denne gruppen har kommer gjennom valg av styre. Fra styret er valgt og fram til neste generalforsamling går kontakten mellom organisasjonen og aksjonærene gjennom de strukturelle linjene i organisasjonen. Man kan også se at organisasjonen forsøker å aktivere aksjonærene til en viss grad i produktutviklingen i form av smaksprøver på nye produkter. Likevel kommer det ikke fram at organisasjonen tar proaktive grep for å involvere aksjonærene. Organisasjonen beskriver aksjonærene som en veldig viktig interessent for de, noe de er i form av eierskapet og forventningen de har til avkastning. Likevel kan vi ikke se at de involveres i stor grad i vår analyse, der organisasjonen har en imøtekommende holdning til aksjonærene, og med hensyn til våre forventninger så er de mindre involverte enn vi forventet. En grunn til dette kan være at aksjonærene er en stabil gruppe, som en av våre informanter beskriver de som. Ved at aksjonærene er stabile så kan det hende at organisasjonen ikke trenger å involvere de i stor grad i utviklingen av strategi.

Det var likevel et overraskende funn at ikke aksjonærene ble mer involvert i de strategiske utviklingsprosessene, med bakgrunn i at aksjonærene er bakgrunnen for organisasjonens eksistens. Dette kan diskuteres i forhold til Parmar et al. (2010) som mener at individuelle aksjonærer har vanligvis liten innflytelse over ledelsens beslutninger. Ifølge Parmar et al. (2010) kommer dette som et resultat av at aksjonærer i moderne organisasjoner separerer seg, og tar avstand fra å kontrollere organisasjonen. Ved at de har liten innflytelse kan det hende at organisasjonen ikke anser aksjonærene som en kritisk viktig interessent. Dette er noe som kan føre til at organisasjonen ikke føler at aksjonærene er en interessent som trenger å involveres i stor grad i de strategiske utviklingsprosessene, noe som resulterer i en imøtekommende holdning i stedet for en proaktiv holdning.

Styret i Mack er involvert i strategiutviklingen ved at det er deres jobb å fastsette strategien til organisasjonen. Styret velges av generalforsamlingen, og har på den måten et ansvar overfor aksjonærene. Våre informanter påpeker at styret kan kastes av generalforsamlingen, dersom de ikke oppfyller ønskene til aksjonærene. Ifølge Johnson et al. (2011) er styrets deltagelse i utvikling av strategi en selvfølge, da det er styret som står til ansvar for resultatet organisasjonen har. Dette går overens med de funnene vi har i Mack, der det er de som står for å fastsette strategien. Likevel har vi også funnet at organisasjonen setter bort mye av det

praktiske arbeidet rundt strategiutviklingen til ledelsen. Johnson et al. (2011) skriver at styret ofte ønsker å engasjere seg i strategiutviklingen, men står overfor praktiske problemer når det gjelder tid til rådighet og kunnskapsnivå om driften, som kreves for å hensynta komplekse strategiske spørsmål effektivt. Dette ser vi igjen av informantene som påpekte at styret ikke benytter så mye tid på organisasjonen som ledelsen gjør, og det ble påpekt at det er ledelsen som innehar detaljkunnskap om organisasjonen. Dette kan være flere av årsakene til at styret ikke involveres mer enn de fleste andre interessentene.

Arbeidstakerne i Mack involveres i noen grad i strategiutviklingen i Mack, der våre informanter gjorde det klart at arbeidstakerne er blant de viktigste for organisasjonen, i tillegg til at de er helt avhengige av dem. Der forklares blant annet at det legges opp til at arbeidstakerne kan bidra med innspill og samarbeid med sine ledere, i tillegg til at de er representert i styret. I løpet av analysen kan man ikke eksplisitt se at organisasjonen benytter en bottom-up tilnærming til strategiutvikling, men i større grad en top-down tilnærming. Dette betyr at arbeidstakerne blir nødt til å forholde seg til den strategiske retningen som legges av strategien og handlingsplanene som utvikles. Selv om informantene våre påpeker at arbeidstakernes innspill er viktige, forklares det samtidig at det er vanskelig for en arbeidstaker å få en forståelse for det komplette bildet på organisasjonen. Organisasjonen tar altså hensyn til arbeidstakernes tilbakemeldinger, med en forutsetning om at de ikke nødvendigvis trenger å forholde seg til det. I Slabá (2016) sin studie ble det funnet at arbeidstakerne var den viktigste interne interessentgruppen, noe som ikke kommer fram av denne studien. Selv om organisasjonen beskriver de som en viktig interessent, har organisasjonen en imøtekommende holdning til dem.

Det kan dermed argumenteres for at interessenter ikke involveres i henhold til de beskrivelsene organisasjonen gir om de, der det legges mye vekt på at arbeidstakerne er en viktig interessent i Mack, om ikke den viktigste. Informantenes beskrivelser av arbeidstakerne kan tolkes som at organisasjonen er proaktive til arbeidstakerne, mens analysen vår viser at arbeidstakerne kun imøtekommes. Vår analyse viser at arbeidstakerne er kritiske for organisasjonens overlevelse, og ifølge Clarkson (1995) må organisasjonen ta hensyn til arbeidstakernes effektivitet når de skal ta beslutninger, hvor Mack til en viss grad tar til seg inntrykk fra arbeidstakerne. På denne måten er det en uoverensstemmelse mellom det organisasjonen sier om arbeidstakerne og det organisasjonen gjør for å involvere de i strategiutviklingen, og vi kan se at de kun har en imøtekommende holdning til dem.

Leverandørene til Mack er helt sentrale for at Mack skal kunne produsere sine produkter. Av vår analyse kommer det fram at Mack har en imøtekommende holdning til denne interessenten, og de involveres i noen grad. De mektige leverandørene til Mack er uerstattelige, mens andre kan enkelt erstattes dersom organisasjonen ser seg nødt til det. Våre informanter forklarer at de forsøker å forbedre forholdet de har til sine leverandører etter covid-19 perioden og invasjonen av Ukraina, hvor disse hendelsene har ført til stort trykk på råvarer og logistikk, som har påvirket resultatet til Mack direkte. En grunn til at dette gjøres er for å redusere fremtidig risiko knyttet til leveransene, men informantene viser ikke til noen konkrete eksempler til hvordan de forbedrer dette forholdet.

Det kan dermed virke som om Mack har lært av covid-19 perioden og råvarekrise med hensyn til Russlands invasjon av Ukraina. Informantene våre fremhever at de er helt avhengige av leverandørene sine, og beskriver de som veldig viktige. Likevel ser vi ikke at Mack involverer leverandørene sine i henhold til beskrivelsene om leverandørene som viktige. På grunn av et fåtall av leverandører, og størrelsen på dem, så har leverandørene mye makt i markedet, der det tyder på at de har mulighet til å legge press på Mack som en liten aktør. Samtidig fremheves det at leverandørene lever av å selge sine produkter til sine kunder, der prispressing kan føre til at forholdet mellom disse surner.

Det kan dermed tyde på at leverandørene til Mack ikke utnytter sin posisjon overfor Mack. Av analysen får man videre se at de forhandler med leverandørene av og til for å få best mulig pris og kvalitet på produktene sine, som viser at det til en viss grad er kontakt mellom partene. Selv om Mack da anerkjenner at enkelte leverandører har stor grad av makt og er vanskelige eller umulige å erstatte så involveres ikke leverandørene i større grad enn mange av de andre interessentene.

Konsumenter kan man se at involveres i de forskjellige prosessene gjennom valg av produkter, som vises i trender og analyser som Mack benytter seg av. Mack har en imøtekommende holdning til konsumentene sine, og grunnene til dette kan være flere. Vi ser blant annet fra empirien at Mack aksepterer ansvar overfor konsumentene ved at de lytter til konsumentenes tilbakemeldinger og etterkommer deres ønsker til nye produkter. Mack tilpasser seg også konsumentene ved å benytte seg av kreative metoder for markedsføring som gjennom kulturarrangement, da de ikke har lov å markedsføre seg på tradisjonelt vis. Informantene sier også at konsumentene påvirker Mack mye og er veldig viktig for organisasjonen. Dette kan sees opp mot Jawahar og McLaughlin (2001), som sier at

konsumenter ofte er en sentral del av organisasjoners suksess, og fra empirien kan det virke som at det samme gjelder for Mack. Det kommer også fram av Clarkson (1995) at organisasjoner vanligvis tar beslutninger på grunnlag av markedskrefter som kundetilfredshet, med hensikt å forbedre resultatene. Derfor kan det antas at å ikke involvere konsumentene vil gå utover suksessen til organisasjonen, noe som forsvarer deres imøtekommende holdning overfor konsumentene.

Myndigheter er en stor del av rammebetingelsene for bryggeriorganisasjoner, da det er de som bestemmer skatter, avgifter og reguleringer som organisasjonen må forholde seg til i strategiutviklingen. Dette kommer til syne i de planlagte prosessene, hvor det beskrives at Norge er ganske stabile når det gjelder endringer i skatter, avgifter og reguleringer.

Myndighetene er en kritisk interessent for Mack i den grad at Mack er avhengige av lisenser for sin drift, da de er innenfor en strengt regulert industri. Ifølge Jawahar og McLaughlin (2001) har organisasjoner en imøtekommende holdning til myndighetene for å minimere risikoen som de kan bidra med til organisasjonen, og Mack vil på denne bakgrunnen akseptere ansvaret de har overfor myndighetene. Dette ansvaret for Mack vil innebære betaling av skatt og avgifter, i tillegg til følgning av lover og regler som er aktuelle for organisasjonen. Man kan se av våre informanter at dette settes høyt i Mack, der en informant sier at lover og regler «kommer over alt».

Media blir kun involvert i en av strategiutviklingen, hvor de har en indirekte påvirkning på strategiutviklingen. Her kommer det fram at organisasjonen har en imøtekommende holdning til mediene fordi de kan fremme egne eller andres interesser, som kan påvirke organisasjonen. Ifølge Freeman (2010) kan mediene benyttes for og imot en organisasjon, hvor vi ser av vår empiri at Mack har fått fordeler og ulemper av mediens søkelys i produkttester. Mack anerkjenner påvirkningen mediene har på organisasjonen og industrien, selv om det ikke vises til en jevnlig kontakt mellom organisasjonen og mediene.

6.1.3 Proaktiv

De proaktive interessentene er de gruppene som i størst grad bli involvert i den strategiske utviklingsprosessen hos Mack. Disse interessentene er involvert gjennom at organisasjonen tar ansvar overfor interessenten, samtidig som at det er en toveiskommunikasjon mellom organisasjonen og interessenten. Disse interessentene er ledelsen og kundene, og vi vil videre diskutere de.

Ledelsen i Mack sitter med store deler av ansvaret for å utvikle strategi, som kan sees på som en kritisk funksjon for organisasjonen, i tillegg til at de har ansvaret for den daglige driften. Det kommer fram at ledelsen har stor makt i strategiutviklingen, og i større grad enn noen andre i organisasjonen.

Bakgrunnen for at ledelsen er så involvert i utvikling av strategi i Mack er fordi de har ansvar for å utarbeide forarbeid i tillegg til å gjennomføre strategien. I forarbeidene legges det til grunn den informasjonen som ledelsen samler opp og anser som relevant, hvilket samles inn gjennom skanning av omgivelsene og analyse av trender og data. En av årsakene til at det er ledelsen som gjennomfører forarbeidene kan være at det er her kapasiteten til å gjøre det ligger, i tillegg til at det er ledelsen i organisasjonen som sitter med kunnskapen om organisasjonen. Arbeidstakerne rapporterer til ledelsen, og ledelsen kan da ha bedre oversikt over organisasjonens situasjon i de enkelte avdelingene, og totalt sett, enn de andre interne interessentene. Ledelsen vil ha oversikt over interne og eksterne interessenters forventninger. Forarbeidene utgjør grunnlaget for strategiarbeidet som skjer hos ledelsen, og det er på denne måten ledelsen kan legge en retning for strategien før styret har begynt sitt arbeid med å fastsette strategien.

Videre kommer det fram at det er ledelsen som skal stå for gjennomføringen av strategi, hvor det er ledelsens ansvar å ta til seg inntrykk fra organisasjonens interne og eksterne interessenter for å gjøre endringer og justeringer i løpet av en strategiperiode. Det er også ledelsen som står med ansvaret for å utvikle handlingsplanene til organisasjonen i Mack, og av dette kan man tolke at Mack benytter en ovenfra og ned tilnærming, fremfor en nedenfra og opp tilnærming. Dette er i henhold til Kim et al. (2014) sin teori om at handlingsplaner utformet av ledelsen resulterer i en top-down tilnærming, som kan sees i sammenheng med Neugebauer et al. (2016) sin forklaring om at toppledelsen er avgjørende i planlagte prosesser.

Ledelsen har stor grad av involvering gjennom de prosessene de er en del av, og dette funnet kan man se i sammenheng med Falqueto et al. (2019) sin studie på et universitet i Brasil, hvor toppledelsen ble identifisert som den interessenten med mest innflytelse. Clarkson (1995) påpeker også at det er opp til ledelsen å sørge for at de skaper nok verdier til sine interessenter, slik at deres forhold til organisasjonen fortsetter, som er et tegn på ledelsens makt og innflytelse i en organisasjon.

Kundene representerer salget til organisasjonen, der de tre store dagligvareaktørene står for størsteparten av Macks inntekter, og legger føringer for utvikling av produkter. I analysen kan man se at kundene til Mack har stor grad av makt, både i markedet generelt og overfor Mack spesielt. Bakgrunnen for denne makten er at Mack ikke vil kunne fortsette sin drift uten de, da det trolig vil være enklere for kundene å erstatte Mack som leverandør, enn det vil være for Mack å erstatte kundene. Dagligvaremarkedet i Norge er bygd opp rundt tre store aktører, og dersom en av disse faller bort for Mack, vil det medføre store konsekvenser på grunn av størrelsen på avtalene som ligger til grunn. Man kan se av Macks krise med Rema-1000 hva slags innvirkning en slik situasjon vil ha, der det blant annet beskrives at Mack måtte redusere antallet årsverk for å svare til den drastiske nedgangen i salg (NTB & Lorch-Falch, 2017). Av denne situasjonen kan det sees at Mack har fått ekstern påvirkning på strategien før, og prøver nå å redusere denne risikoen. Makten kundene har overfor Mack reflekteres i holdningen Mack har til kundene, hvor holdningen viser at Mack er bevisste overfor situasjonen, og involverer kundene i stor grad.

Av de eksterne interessentene så er det kun kundene som organisasjonen har en proaktiv holdning til i alle prosessene, og dette funnet kan man se i sammenheng med Spitzeck og Hansen (2010), som fant at det er kun kundene til en organisasjon som kan oppnå veldig stor grad av makt overfor en organisasjon. Man kan også se dette opp mot studien til Slabá (2016), som fant at kundene er den viktigste interessenten i 94% av organisasjoner, hvor Mack ikke er et unntak, og kundene er en av de viktigste interessentene.

7 Avslutning

I det siste kapittelet vil vi konkludere studien vår ved å svare på vår problemstilling. Deretter vil vi vise studiens styrker og svakheter før vi avslutningsvis vil diskutere implikasjonene for studien, samt retninger for videre forskning innenfor dette feltet.

7.1 Konklusjon

Temaet for denne studien er involvering av interessenter i strategiutvikling, hvor vårt formål med studien var å undersøke i hvilken grad interessenter involveres i de strategiske utviklingsprosessene til et lokalt bryggeri med sterk tilknytning til byen. Dette for å få en forståelse for påvirkningen interessenter kan ha på en organisasjons strategi. Ved å gjennomføre intervjuer hos Macks Ølbryggeri AS har vi fått et innblikk i hvordan de utvikler strategi i henhold til fire strategiske utviklingsprosesser. I tillegg har vi fått et innblikk i hvordan de forholder seg til sine interessenter i sin daglige drift. Gjennom Clarkson (1995) sin RDAP-skala kan vi vise organisasjoners holdninger til interessenter: reaktiv, defensiv, imøtekommende og proaktiv. Disse holdningene blir så satt opp mot interessenter i de fire utviklingsprosessene: strategiske planleggningssystemer, eksternt påført strategi, logisk inkrementalisme og politiske prosesser. Denne teorien danner grunnlaget for vår analyse, hvor vi knyttet forventninger til interessenter i den enkelte prosessen.

I analysen legger vi fram våre funn, der de empiriske dataene ble vist i sammenheng med de strategiske utviklingsprosessene. Funn knyttet til interessenter blir tatt opp og sett i sammenheng med holdepunkter i den aktuelle prosessen, før interessentene knyttes til en holdning gjennom kjennetegn i RDAP-skalaen. Funnene blir så vist i Tabell 9, hvor man kan se at organisasjonen hadde en imøtekommende holdning til interessentene. Videre diskuterer vi funnene våre, der vi finner at organisasjonen involverer mange interessenter, på mange forskjellige måter.

Problemstillingen vi skal svare på i oppgaven er:

I hvilken grad involveres interessenter i strategiske utviklingsprosesser?

Det kommer fram at ledelsen og kundene er de interessentene som involveres i størst grad. Disse interessentene involveres gjennom at organisasjonen har en toveiskommunikasjon med interessentene i alle de strategiske utviklingsprosessene som de er en del av. Videre blir interessentene en del av organisasjonens beslutningsprosesser på ulike måter, der ledelsen

kommer til syne gjennom forarbeid og etterarbeid, mens kundene deltar i utvikling av produkter.

De interessentene som organisasjonen har en imøtekommende holdning til involveres gjennom at organisasjonen hensyntar deres behov i strategiutviklingen, men det er ikke en toveiskommunikasjon der interessentene får kommunisert sine ønsker. Dette kan eksemplifiseres gjennom arbeidstakerne, som får mulighet til å uttrykke sine meninger til resten av organisasjonen, men som samtidig blir fremstilt slik at de ikke har mulighet til å se det komplette bildet av organisasjonen.

Til slutt har organisasjonen interessenter som de har en defensiv holdning til, og disse blir ikke involvert i særlig grad i utviklingen av strategi. Mack oppfyller de behovene til interessenten som de er nødt til, og gjør lite for å involvere den i strategien. Denne vises gjennom bank, der organisasjonen, på grunn av den solide økonomiske situasjonen, ikke trenger å ta hensyn til bank, utenom plikter i form av nedbetaling på lån.

På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at Macks Ølbryggeri AS involverer interessenter i ulik grad, hvor ledelsen og kundene involveres i størst grad. Det er ikke klart at organisasjonens beskrivelse av en interessent som «viktig» gjør at interessenten blir involvert i de strategiske utviklingsprosessene. Funnet om at ledelsen og kundene er de interessentene som har størst innflytelse i en organisasjon er i henhold til tidligere forskning (Falqueto et al., 2019; Slabá, 2016; Spitzeck & Hansen, 2010). Organisasjonen har en imøtekommende holdning til de fleste av sine interessenter, som tyder på at organisasjonen er i en vekstfase (Jawahar & McLaughlin, 2001). Til slutt har organisasjonen en defensiv holdning til de interessentene som ikke er av stor betydning for de for øyeblikket, og disse interessentene involveres minimalt i strategiutviklingen hos Mack.

7.2 Studiens styrker og begrensninger

Studien inneholder flere momenter som utgjør styrkene og begrensningene ved studien. Det første momentet er at studien baserer seg kun på organisasjonens oppfatning, mens interessentenes ikke blir tatt med. En annen begrensning med studien er at funnene bare baserer seg på en organisasjons opplevelse av interessenters involvering i de strategiske utviklingsprosessene, og det er dermed ikke gjort noen forsøk på å sammenligne deres svar med andre aktørers opplevelse av samme. Uten denne sammenligningen kan konteksten spille en rolle for funnene, og funnene representerer ikke et helhetlig bilde av i hvilke grad

interessentene involveres i strategiutviklingsprosesser. Ved at datainnsamlingen kun foregikk gjennom intervjuer, har vi ikke kunnet sjekket funnene våre opp mot observasjon eller dokumentanalyse. Vår studie går under kategorien sosialkonstruktivisme, noe som betyr at vårt datamateriale er basert på informantenes subjektive opplevelse av den sosiale konteksten som de befinner seg i. Siden vi som forskere må tolke datamaterialet for å finne funn, tillegger dette en subjektivitet til studien.

En styrke ved studien vår er at vi i gjennomgangen av litteratur har gått dypt inn i den tidligere forskningen, hvor vi har brukt mye tid på å få en forståelse for de teorier på feltet. I denne gjennomgangen har vi benyttet fagfelleverderte kilder, med stor grad av siteringer. Vi har aktivt benyttet kildelistene til våre kilder, for å få en bedre forståelse av de teorier sier. Til slutt har vi gjennomført en grundig bearbeiding og analyse av datamaterialet. Gjennom grundige gjennomganger og gjennomgående forankring i sitater skal det være lett å følge studiens resonneringer. Datamaterialet ble kategorisert i flere omganger for å sikre de at funnene som fremstilles er korrekte. Ved å gjennomføre denne metoden skal det være mulig for å benytte samme metode i en annen kontekst, noe som vil gjøre det mulig for andre studier å forske på hvorvidt funnene er gyldige i andre sammenhenger.

7.3 Implikasjoner og videre forskning

Denne studien bidrar med et innblikk i hvilken grad interessenter i en organisasjon i bryggeribransjen involveres i strategiske utviklingsprosesser. Vårt rammeverk er sammensatt av Clarkson (1995) sin RDAP-skala og Johnson et al. (2011) fire prosesser for utvikling av strategi.

Dette er et lite bidrag i en stor verden av interessent- og strategiteori. Vår studie har praktiske implikasjoner for organisasjonen vi studerer, som viser hvilke interessenter som involveres i større eller mindre grad i utvikling av strategi. Dette kan gi økt forståelse til Macks strategiutvikling, og interessentenes betydning for den. Studien stiller også spørsmål ved hvorvidt organisasjonen involverer de interessentene som de selv synes er viktige. Våre funn kan dermed gi Mack en økt forståelse for de interessentene som involveres i deres strategiske utviklingsprosesser, sett opp mot de interessentene som organisasjonen omtaler som viktige.

For å få et klarere bilde av i hvilken grad interessenter involveres i en organisasjon på, kan dette forskes på over tid, der man kunne kartlagt endringer i involveringen av interessenter til forskjellige tider. Dette kunne vært spennende for å få en oversikt over prioriteringer

organisasjoner gjør over tid, med hensyn til eksterne og interne hendelser. Man kunne også ha gjennomført denne studien hos andre organisasjoner for å undersøke i hvilken grad interessenter involveres i forskjellige organisasjoner og industrier. En annen mulighet kan være å undersøke tematikken hvor man tar inn eksterne interessenters perspektiver. Ved å se på involvering av interessenter fra både interne og eksterne interessenters perspektiver ville man fått en ytterligere forståelse for hvordan interessenter involveres, der eksterne interessenters synspunkter kunne vist om det er samsvar mellom de interne og eksterne interessentenes svar.

8 Referanseliste

- Ali, M. A. (2018). Proactive stakeholder practices: A modified reactive, defensive, accommodative, and proactive (RDAP) scale. *Journal of Managerial Issues*, 405-421.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson higher ed.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Berglund, E. L. (2022, 23. januar). Mack vil fange og gjenbruke CO2 fra ølbrygging. *Nordlys*.
<https://www.nordlys.no/mack-vil-fange-og-gjenbruke-co2-fra-olbrygging/s/5-34-1568571>
- Burgelman, R. A. & Grove, A. S. (2004). The Strategy and Action in the Information Processing Industry Course (S370) at Stanford Business School: Themes, Conceptual Frameworks, Related Tools.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor-og masterstudenter*. Fagbokforl.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Dahl, B. E. (2011, 9. mars 2011). Nordmenn vil ha sunn mat. *Oppland Arbeiderblad*.
<https://www.oa.no/helse/nordmenn-vil-ha-sunn-mat/s/1-81-5520792>
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. (2005). Emerging issues in strategy process research. *The Blackwell handbook of strategic management*, 1-32.
- Dolsak, N. & Prakash, A. (2022, 23. januar). Larry Fink, Stakeholder Capitalism, And Climate Action. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/prakashdolsak/2022/01/23/larry-fink-stakeholder-capitalism-and-climate-action/>
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Ekroll, H. C., NTB & Bentzrød, S. B. (2017). *Rema 1000 sier de vil selge Mack-øl i hele Nord-Norge likevel, men ingen enighet om avtale*.
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/08EOg/rema-1000-sier-de-vil-selge-mack-ol-i-hele-nord-norge-likevel-men-ingen-enighet-om-avtale>

- Elijido-Ten, E. O. & Tjan, Y. (2014). Sustainability balanced scorecard disclosures and corporate commitment to sustainability: An Australian study. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 8(4), 185-208.
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C. & Mori, S. S. O. (2019). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? *Higher Education*, 1-18.
- Fosse, A. L. (2021, 1. mars). Langer ut mot Freias påskeegg: -Jeg styrer unna. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/langer-ut-mot-freias-paskeegg-jeg-styrer-unna/s/12-95-3424094231>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Grundekjøn, C. (2021, 20. august). NHH-professor: -Bli bærekraftige eller forsvinn. *e24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/mrPa21/nhh-professor-bli-baerekraftige-eller-forsvinn>
- Haig, B. D. (2018). An abductive theory of scientific method. I *Method matters in psychology* (s. 35-64). Springer.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Suny Press.
- Haugan, B., Sagmoen, I. & Hvidsten, I. (2014, 14. august). Orkla får palmeolje-nekt fra Rema 1000. *Verdens Gang*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/AOjyq/orkla-faar-palmeolje-nekt-fra-rema-1000>
- Høyer, A. (2021, 19. Juli 2021). *Boksmangel kan gjøre at Mack går fri for produkter: -Vi er ekstra hardt rammet*. Hentet 29. April fra <https://www.nordlys.no/boksmangel-kan-gjore-at-mack-gar-fri-for-produkter-vi-er-ekstra-hardt-rammet/s/5-34-1497489>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Bd. 2). Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jawahar, I. & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

- Kim, Y. H., Sting, F. J. & Loch, C. H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462-474.
- Kinn, E. & Krekling, D. V. (2020, 20. mai). Sukkerforbruket stuper i Norge. *Norsk Rikskringkasting*. <https://www.nrk.no/norge/sukkerforbruket-stuper-i-norge-1.14786896>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2007). Introduction to interview research. *Doing interviews*, 2-11.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (2. utg.). *Oslo: Gyldendal akademisk*, 50-60.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Mack, A. (2022). *Vår Historie*. Hentet 31. mars fra <https://www.mack.no/historie>
- Macks, Ø. A. (2021). *Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 975967093*.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforl.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. OUP Oxford.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Neugebauer, F., Figge, F. & Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), 323-336.
- NTB & Lorch-Falch, S. (2017). *Mack frykter Rema-nekt kan føre til oppsigelser*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/rAMen0/mack-frykter-rema-nekt-kan-foere-til-oppsigelser>
- Nysveen, E. A. & Dalen, A. (2017). *Dagligvare-ekspert om Rema 1000s bestevenn-prinsipp: -Det er en dristig strategi*. <https://e24.no/naeringsliv/i/Oploqq/dagligvare-ekspert-om-rem-1000s-bestevenn-prinsipp-det-er-en-dristig-strategi>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Patel, V. K., Manley, S. C., Hair Jr, J. F., Ferrell, O. & Pieper, T. M. (2016). Is stakeholder orientation relevant for European firms? *European Management Journal*, 34(6), 650-660.

- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business ethics quarterly*, 13(1), 25-41.
- Priyadarshini, A. (2020). *Conducting and analyzing semi-structured interviews : a study of open innovation in food firms in Ireland*. SAGE Publications Ltd.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 20(1), 7.
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Ringnes. (2020, 28. mai 2020). *I Norge er det sukkerfri brus som gjelder*. ntb.no. Hentet 31. mars fra <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/i-norge-er-det-sukkerfri-brus-som-gjelder?publisherId=89467&releaseId=17886250>
- Rose, W. R. & Murphy, S. A. (2015). Planned and emergent strategy. *Global Supply Chain Security*, 181-202.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students (6. utg.). *Harlow: Pearson*.
- Slabá, M. (2016). Stakeholder profile and stakeholder mapping of SMEs. *Littera Scripta*, 9(1), 123-139.
- Spitzeck, H. & Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.(utg. 4) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. I. I.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Bd. 2). Gyldendal akademisk Oslo.
- Turnage, V. (2021, 9. Juni 2021). "Bokskrise" i Europa rammer norske drikkevarer: -Vi kommer til å gå tom. Hentet 4. april fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/bokskrise-i-europa-skaper-problemer-for-norske-produsenter-som-mack-i-nord-norge-1.15527580>
- Wilson, I. (1975). What one company is doing about today's demands on business. *Changing business-society interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Bd. 5). sage.
- Yoshikawa, T., Nippa, M. & Chua, G. (2021). Global shift towards stakeholder-oriented corporate governance? Evidence from the scholarly literature and future research opportunities. *Multinational Business Review*.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«I hvilken grad involveres interessenter i strategiutviklingsprosesser?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke påvirkningen interessenter har for strategisk styring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å utforske hvordan interessenter påvirker en bedrifts strategiske utvikling. Vi ønsker å snakke med individer som har kunnskap om bedriftens interessenter, strategi og utviklingsprosesser. Med interessenter menes alle som kan påvirke eller bli påvirket av en organisasjon, deriblant kunder, eiere arbeidstakere og lokale myndigheter. Vi ønsker dermed å undersøke hvordan dere arbeider med interessenter, både med hensyn til rutiner og praksis.

Problemstillingen vår er:

I hvilken grad involveres interessenter i strategiutviklingsprosesser?

Dette er en masteroppgave ved Handelshøyskolen i UiT – Norges arktiske universitet

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges arktiske universitet er ansvarlig for oppgaven.

Oppgaven utføres av Markus Dahl og Håvard Aune

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har en posisjon i bedriften som tilsier at du innehar informasjon som vil være relevant for vår oppgave. Vi fikk anbefalt å ta kontakt med deg via Roger Karlsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du deltar ønsker vi å gjennomføre et intervju med deg, der vi tar opp intervjuet og transkriberer det. Spørsmål vil omhandle bedriftens behandling av interessenter, utvikling av strategi og strategisk styring. Intervjuet vil variere i lengde fra person til person, men det antas omtrent 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I tillegg til prosjektansvarlige, Markus Dahl og Håvard Aune, kan veileder få tilgang til datamaterialet.

Datamaterialet vil lagres på en skytjeneste etter transkribering av intervju, og selve lydfilen lagres på en kryptert side der man trenger to-faktor-autorisering for å få tilgang.

Vi vil skille kontaktinformasjon fra datamaterialet, slik at identiteten ikke kan avsløres. I transkriberingen vil vi også ta hensyn til muligheten for gjenkjenning, slik at vi vil justere for avslørende kjennetegn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2022. Datamaterialet vil forbli anonymisert og kodene som vi tidligere har benyttet vil bli slettet..

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT – Norges Arktiske Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

UiT – Norges Arktiske Universitet ved Markus Dahl (Student, mda090@uit.no), Håvard Aune (Student, hau007@uit.no) eller Elin Anita Nilsen (Veileder, elin.nilsen@uit.no)

Vårt personvernombud:

Joakim Bakkevold

E-post personvernombud.uit.no

Tlf. 776 46 322 eller 976 91 578

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Markus Dahl
Nilsen

Håvard Aune

Elin Anita

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*I hvilken grad involveres interessenter i strategiutviklingsprosesser?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.2 Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuere: Markus Dahl og Håvard Aune

Vi vil innledningsvis takke deg for å bli med på dette intervjuet, hvor formålet er å undersøke interessenters påvirkning på strategiske utviklingsprosesser. Vi ønsker derfor å stille spørsmål generelt om Mack sin drift, hvordan de arbeider med strategi og deres interessenter/omgivelser. Prosjektet skal være med å belyse hvordan interessenter kan være med å legge føringer for hvordan Mack arbeider med strategi. Deres svar vil være en del av oppgavens analyse.

Vi ber også om tillatelse til å ta opp intervjuet, der vi benytter en app som heter Nettskjema-Diktafon. Appen gjør at dataene lagres trygt, og intervjuet kan ikke bli spilt av gjennom appen. Vi vil også anonymisere dine svar, slik at du ikke kan bli gjenkjent i oppgaven. Det er også helt frivillig å svare på spørsmålene, og dere har rett til å avslutte intervjuet når som helst. Intervjuet vil ta omtrent 45 minutter.

Introduksjonsspørsmål:

Antall år i Mack?

Stillingsbeskrivelse?

Antall år i denne stillingen?

Generelt om Mack

Kan du forklare litt om dine arbeidsoppgaver i Mack?

Hvor er du i organisasjonskartet?

Interessenter

- Hvordan blir Mack påvirket av interne interessenter?
- Hvordan blir Mack påvirket av eksterne interessenter?
- Hvordan påvirker Mack sine interessenter?
- Hvem er interessentene – internt/eksternt?
- Hva slags forhold har dere til forskjellige interessenter?
- Er det noen dere tar større hensyn til?
- Er det noen dere tar mindre hensyn til?
- Hvem påvirker deg i ditt daglige arbeid?
- På hvilken måte blir du påvirket? Hvordan responderer du til det?
- Hvordan går dere fram for å finne deres interessenter?
- Har du noen tanker om dere blir påvirket indirekte av noen?
- Har du noen eksempler på interessenter som utgjør en trussel?
- Har du noen eksempler på interessenter dere samarbeider med?
- Er det noen interessenter dere er avhengige av?
- Har dere interessenter som dere er gjensidige avhengige av?
- Hvilken betydning har omdømme for dere som organisasjon?
- Hvordan jobber dere med å utvikle dette?

Strategi

- Hvilke personer er ansvarlig for strategiutvikling i Mack?
- Er det definert hvem som skal gjøre hva i strategiutviklingen?
- Hva er din rolle i strategiutviklingen?

Planlagte prosesser

- Har dere faste rutiner for hvordan dere jobber med strategiutvikling?
- Hvor ofte utarbeides det strategi?
- Hvor lang er strategiperioden?
- Er det noen som sitter med mye makt i strategiutviklingen?
- Hva slags informasjon benytter dere i strategiprosessen?
- Hvem sitter på denne informasjonen?
- Hvilken rolle spiller analyser i strategiutviklingen?
- Hvilken påvirkning har interne interessenter på strategiutvikling?

Hvilken påvirkning har eksterne interessenter på strategiutvikling?

Legges det opp til at dere skal ta hensyn til eksterne interessenter når dere utvikler strategi?

Fremvoksende

Hvor kommer inspirasjonen til nye strategier fra?

Hvordan skal ledere forholde seg til den fastsatte strategien?

Kan strategiutvikling hos Mack sees på som en politisk prosess?

Hvordan har kulturen i Mack preget strategiutviklingen?

Opplever dere at den fastsatte strategien må endres underveis?

Historisk sett, hvor store endringer har skjedd i strategien mellom hver gang den utvikles?

Hva skal til for at dere skal endre strategien deres?

Er det noen som mangler i strategiutviklingen deres?

Kan du kort oppsummere strategiprosessen steg for steg i Mack?

Avslutning:

Er det noe du ønsker å tilføye til noe av det vi har snakket om?

