

Stefna í reynd í litlu íslensku háteknifyrirtæki

Runólfur Smári Steinþórsson og Sandra Margrét Sigurjónsdóttir ¹

Ágrip

Greinin fjallar um stefnu íslenska háteknifyrirtækisins Völku með hliðsjón af kenningum um stefnu í reynd (*e. strategy as practice*). Rannsóknin er bæði leitandi og lýsandi í senn og er í henni ljósi varpað á það með hvaða hætti stefna hjá Völku hefur myndast bæði í skipulögðu stefnumiðuðu starfi og eftir sjálfsprottum leiðum. Með hliðsjón af fræðunum og rannsókninni á Völku er sett fram líkan sem dregur fram kjarnaatriðin í stefnu í reynd. Þessi atriði má sjá í samspili á milli iðkenda (*e. practitioners*), starfshátta (*e. practices*) og iðkunarinnar (*e. praxis*) í stefnumiðuðu starfi Völku. Þetta líkan er á frumstigi en það gefur mynd af hinu stefnumiðuða starfi og tilgátan er að það geti nýst til frekari rannsókna. Horft er sérstaklega til samspilsins á milli framlags og virkni iðkenda og þess hversu fjölbreyttir og formlegir starfshættir fyrirtækisins eru. Þá var skoðað hvernig umsvif fyrirtækisins hafa þróast í samhengi við tengsl þess við viðskiptavinum. Hér er um fyrstu rannsókn í röð rannsókna á íslenskum fyrirtækjum að ræða sem ætlað er að varpa ljósi á það hvernig stefnumiðuð starf fer fram í raun og veru í íslenskum fyrirtækjum.

Abstract

The paper informs about strategy development in a small Icelandic high tech company, Valka, with reference to theories and research on Strategy as Practice. The research which is explorative and descriptive is designed as a case study and based on primary data from interviews and secondary data from the company that is studied. The aim of the paper is to reveal the development of strategy in Valka from the start of the company to the present day of the study. The main focus is on how the strategy has developed, who have been involved, through what means and practices this has happened. In light of the Strategy as Practice perspective the focus has been on the practitioners of strategy, the practices and the praxis of strategy in Valka. This study is designed as a pilot study and the results are put forward with the help of a model that has emerged in the research process. The development of Valka's strategy is illustrated, first, through an assessment of who have been involved and with what effort, second, a discussion of how diverse and formal the practices used have been, and third, how the activities of the firm have developed in terms of scope and relations to customers. As a pilot study this work is aimed to be the first of several empirical studies on Strategy as Practice in both private and public organizations in Iceland.

¹ Dr. Runólfur Smári Steinþórsson er prófessor í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Sandra Margrét Sigurjónsdóttir er með cand.oecon próf í viðskiptafræði og meistaranemi í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, samhliða starfi sínu sem framkvæmdastjóri rekstrarsviðs Landhelgisgæslunnar. Höfundar þakka Helga Hjálmarssyni og öðrum viðmælendum hjá Völku fyrir að gefa kost á rannsókninni. Rannsóknarsjóður Háskóla Íslands fær þakkir fyrir styrk til verkefnisins. Einnig er tveimur nafnlausum ritrýnum þakkað fyrir góðar ábendingar við vinnslu greinarinnar.

JEL flokkun: M1, L2

Lykilorð: Stefnumótun, iðkendur, starfshættir, iðkun stefnu, stefna í reynd.

1 Inngangur

Á síðustu árum hefur það sjónarhorn í rannsóknum innan félagsvísinda (*e. social sciences*) rutt sér rúms þar sem viðfangsefnið er rannsakað út frá því sem gert er, þ.e. út frá iðkun þess starfs (*e. practice*) sem er til skoðunar. Út frá þessu sjónarhorni er leitast við að svara spurningum um það hvernig gjörðir einstaklinga hafa áhrif og mynda samfélagslega heild (*e. social systems*) (Golsorkhi, Rouleau, Seidl og Varaa, 2010). Þessi sýn snýst ekki bara um það sem er hagnýtt (*e. practical*) heldur tengist þetta því hvernig fólk hegðar sér (*e. human agency*) og hvernig sú hegðun mótar samfélagið sem við búum í (Vaara og Whittington, 2012). Innan stjórnunarfræða hafa áhrif af þessari bylgju gert vart við sig (Splitter og Seidl, 2011; Rasche og Chia, 2009) og það ekki síst innan stefnumiðaðrar stjórnunar (*e. strategic management*) þar sem þessi nálgun hefur verið í nokkrum hávegum höfð (Carroll, Levy og Richmond, 2008).

Hér verður þessari nálgun lýst sem stefnu í reynd (*e. strategy as practice*) og er þá vísað til þess arms stefnumótunarfræðanna sem snýst um stefnumiðaða stjórnun út frá gjörðum og athöfnum í meiri smáatriðum en áður (*e. micro*) (Golsorkhi o.fl., 2010). Tilgangur rannsókna á þessu sviði er að skýra út hvernig stefnumiðað starf fer fram í raun og veru (Jarzabkowski og Spee, 2009). Að hluta til er horft á stefnumiðað starf með augum félagsfræðinnar (*e. sociology*) (Venkateswaran og Prabhu, 2010; Jarzabkowski 2004; Whittington 2007) og byggt þar m.a. á hugmyndafræði Bourdieu (1990), Giddens (1984), Schatzki (1996), Sztompka (1991) og fleiri um practice theory (Jarzabkowski, 2004; Venkateswaran og Prabhu, 2010).

Að mati Corradi, Gerhardi og Verzelloni (2010) hafa eftirfarandi fræðimenn átt hvað stærstan þátt í að móta þennan arm stefnumótunarfræðanna: Richard Whittington (1996), Paula Jarzabkowski (2003), Gerry Johnson og Julia Balogun ((2004). Talið er að Richard Whittington (1996) hafi verið einna fyrstur til að setja fram hugtakið um stefnu í reynd (*e. strategy-as-practice*) í grein sinni *Strategy as Practice* (Golsorkhi o.fl., 2010) og hafa aðrir fylgt í kjölfarið (Vaara og Whittington, 2012; Jarzabkowski, Balogun og Seidl, 2007). Rannsóknir og fræðileg umræða um stefnumiðað starf út frá þessari nálgun hefur skilað sér í auknum fjölda greina í ritrýndum tímaritum og sérheftum auk þess sem haldnar eru ráðstefnur reglulega (Jarzabkowski og Spee, 2009; Golsorkhi o.fl., 2010). Þrátt fyrir að hér sé um æ algengari nálgun að ræða er hún enn ung (Chia og McKay, 2007) og ekki er að finna birtar heimildir um rannsóknir á stefnu í reynd í íslensku umhverfi, ef frá er talin rannsókn Vigfúsar Hallgrímssonar (2014).

Tilgangur þessarar greinar er að gefa yfirlit yfir stefnu í reynd sem fræðilega nálgun í stefnumiððu starfi og stuðla að rannsóknum og umræðu á íslenskum vettvangi í anda þessarar nálgunar. Sem skref í rannsóknum á stefnu í reynd er hér greint frá raundæmisrannsókn (*e. case study*) á litlu íslensku fyrirtæki, Völku. Aðalspurningin í rannsókninni er hvernig stefnumiðað starf í fyrirtæki, eins og Völku, hefur farið fram í reynd og yfir tíma, þ.e. frá stofnun fyrirtækisins og þar til nú. Sérstaklega er horft til framlags og virkni iðkenda, fjölbreytni og formfestu starfshátta og framvindu hins stefnumiðaða starfs í ljósi umsvifa fyrirtækisins og samspilsins við viðskiptavini og umhverfið.

Skipulag greinarinnar er á þann veg að fyrst er gefið fræðilegt yfirlit yfir stefnu í reynd, svo er fjallað um aðferðafræðilega nálgun rannsóknarinnar, þá er yfirlit yfir raundæmisrannsóknina, síðan umræða á grundvelli gagnanna og loks niðurstöður.

2 Stefna í reynd, fræðilegt yfirlit

Segja má að forveri stefnu í reynd úr stefnumótunarfræðunum séu rannsóknir á ferli stefnumiðaðs starfs (*e. strategy process research*) þar sem Henry Mintzberg (1978), Andrew Pettigrew (1985, 1992), Gerry Johnson (1987) og fleiri hafa verið fremstir í flokki (Golsorkhi o.fl., 2010; Whittington og Vaara, 2012). Í kenningum um stefnumiðað starf er alla jafna litið á stefnu sem eitthvað sem fyrirtæki hafi en út frá stefnu í reynd er stefna eitthvað sem fólk gerir (Johnson, Langley, Melin og Whittington, 2007; Whittington, 2006). Það hefur verið gagnrýnt að rannsóknir á stefnumiðuðu starfi hafi ekki tekið nægilegt tillit til mannlegrar hegðunar (Jarzabkowski o.fl., 2007; Jarzabkowski, 2004) en í sjónarhorni stefnu í reynd felst viðurkenning á að í fyrirtækjum starfar fólk sem hefur tilfinningar, á sér drauma og markmið. Það eru aðgerðir og hegðun þessa fólks sem hefur áhrif á það hvernig stefna verður til og hvernig henni vindur fram (Jarzabkowski og Spee, 2009). Leitast er við að svara spurningum um hverjir það séu sem móti og sinni stefnumiðuðu starfi, hvernig því sé sinnt, hvaða verkfæri séu notuð og hvaða áhrif þessi atriði hafi á bæði mótun og innleiðingu eða öllu heldur iðkun stefnu (*ibid*). Mannlegar athafnir og hegðun (*e. human act*) eru í öndvegi í þessari nálgun (Reckwitz, 2002) og framvindan er alltaf tengd stærra samhengi (Vaara og Whittington, 2012) og þannig má sjá brú á milli þess sem varðar einstaklinga (*e. individualism*) og þess sem er samfélagslegt (*e. societism*) (Whittington, 2006). Rannsakendur stefnu í reynd eru að skoða einstaklinga og einstaka aðgerðir þeirra en á sama tíma eru þeir að finna hvernig athafnir einstaklinganna mynda munstur sem gefur skilning á þróuninni í stærra samhengi (Vaara og Whittington, 2012). Áherslan er á það sem gerist frá degi til dags hjá aðilum með mismunandi aðkomu að fyrirtækjum, bæði innan skipulagsheilda og í tengslum við þær gegnum viðskiptavini eða ráðgjafa (Régner, 2008; Jarzabkowski, 2004).

Fræðimenn hafa einnig lagt áherslu á að stefna í reynd geti tengt saman það sem gerist í einstaka fyrirtækjum (*micro*) og þau áhrif sem það hefur í samfélaginu (*macro*) (Vaara og Whittington, 2012). Þannig megi líta á stefnumiðað starf sem nokkurs konar sáttmála í samfélaginu, líkt og hjónaband, og rannsaka það út frá þeim sjónarhóli (Whittington, 2007). Rannsóknir á stefnu í reynd hafa gefið ágætan árangur í að skýra út hvernig stefnumiðað starf fer fram en kallað er eftir því að rannsakendur tengi þessa þekkingu inn í hið stóra samhengi samfélagsins (Vaara og Whittington, 2012; Golsorkhi o.fl., 2010; Jarzabkowski og Spee, 2009). Rannsókn Gomez og Bouty (2011) á þróun stefnu í *haute-cuisine* sýndi fram á að einstaklingurinn hafði áhrif á það hvernig stefnubreyting varð í atvinnugreininni. Stefna í reynd sem nálgun á rannsóknir á stefnumiðuðu starfi hefur víkkað út viðfangsefni rannsóknanna, beint sjónum manna í meira mæli að félagasamtökum og stofnunum sem ekki starfa í hagnaðarskyni. Þannig er áhuginn ekki lengur bundinn við æðstu stjórnendur og það með hvaða hætti þeir ná efnahagslegum ábata með stefnumiðuðu starfi (Vaara og Whittington, 2012). Þó hafa rannsóknir út frá stefnu í reynd meira beinst að stjórnendum og áhrifum þeirra en minna verið skoðað hvaða áhrif starfsmenn almennt hafa á stefnu og iðkun stefnumiðaðs starfs (Égels-Zandén og Rosén, 2014). Rannsóknir á þessu sviði hafa til að mynda beinst að stefnumiðuðu starfi í háskólum (Jarzabkowski, 2003), fjölskyldufyrirtækjum (Nordquist og Melin, 2010), fjölþjóðlegum stórfyrirtækjum (MNE's) (Balogun, Jarzabkowski og Vaara, 2011; Ocasio og Rise, 2008), byggingafyrirtækjum (Sage, Dainty og Brookes, 2012), á hágæða veitingastöðum (Gomez og Bouty, 2011) og yfir í það að

skoða með hvaða hætti stjórnir fyrirtækja vinna stefnumiðað starf (Hendry, Kiel og Nicholson, 2010).

Ferilsnálgun (*e. process approach*) á stefnumiðað starf hefur ekki eingöngu verið talin forveri eða undanfari nálgunarinnar stefnu í reynd (Golsorkhi o.fl., 2010) heldur hafa menn sagt að þessar tvær nálganir séu mjög líkar (Carter, Clegg og Kornberger, 2008). Stefna í reynd hefur jafnvel verið skilgreind sem einn af undirþáttum ferilsnálgunar (Whittington, 2007). Aðrir hafa bent á að þessi armur fræðanna einbeiti sér að því að skoða hvernig stefna verður til á meðan ferilsnálgunin lúti meira að því að skoða afkomu og árangur fyrirtækja í þessu samhengi (Jarzabkowski og Spee, 2009) sem og hvernig og hvers vegna stefnumiðað starf þróast yfir tíma (Whittington, 2007). Í raun má segja að árangur (*e. performance*), þar á meðal afkoma, hafi verið lykilhugtak í stefnumótunarfræðunum en í yfirlitsgrein Vaara og Whittington (2012) á stefnu í reynd má sjá að í engri þeirra greina sem eru til umræðu er verið að fjalla um afkomu (*e. economic performance*) fyrirtækja með beinum hætti. Þar er frammistaða þeirra metin á breiðari grundvelli og meiri athygli á því hvernig iðkendur standa sig eða með hvaða hætti þau verkfæri sem notuð eru koma að gagni (Vaara og Whittington, 2012).

Hin klassíska sýn á stefnumiðað starf (*e. the classical view*) hefur einkennst af því að stefna skuli vera áformuð (*e. deliberate*) og innleidd út frá þeim áætlunum sem gerðar hafa verið en Henry Mintzberg (1978, 1994) setti fram hugtakið sjálfsprottna (*e. emergent*) stefnu og færði rök fyrir því að stefna væri ekki alltaf hugsuð fyrirfram, að innleidd stefna væri oft önnur en sú sem lagt var af stað með í upphafi. Þrátt fyrir skýr tengsl við hugmyndafræði Mintzbergs um sjálfsprottna stefnu hefur sú hlið stefnu í reynd lítið verið rannsökuð (Égels-Sanden og Rosén, 2014) ef frá er talin gagnrýnin grein Carters, Cleggs og Kornbergers (2008). Carter o.fl. (2008) setja fram gagnrýni á að stefna í reynd horfi bara til þess sem iðkendur stefnu gera og benda á að kraftar eins og vald (*e. power*), orðaleikir (*e. language games*) og tengslanet iðkenda (*e. actor network*) hafi áhrif á framvindu stefnumiðaðs starfs en Jarzabkowski og Balogun (2009) settu fram líkan um áhrif valds í þessu samhengi. Þá hefur sjónum nýlega verið beint að því með hvaða hætti aðgerðir sem ekki eru hugsaðar sem stefnumiðuð skref leiða til stefnubreytinga eða annarra áhrifa á stefnumiðað starf í fyrirtækjum (Égels-Zandén og Rosén, 2014). Vaara og Whittington (2012) hafa bent á mikilvægi þess að skoða sjálfsprottna stefnu og hafa rannsóknir á stefna í reynd gefið meiri gaum að því sem er sjálfsprottið (Ericson, 2014).

Í stefnu sem reynd hafa meginviðfangsefnin verið skilgreind og flokkuð í þrennt; í þá sem iðka stefnu (*e. practitioners*), starfshættina sem stuðst er við (*e. practices*) og að síðustu sjálfa iðkun stefnunnar (*e. praxis*), það er hverjir, með hverju og hvernig stefnu vindur fram og verður að stefnu í reynd (Jarzabkowski og Spee, 2009; Whittington, 2006; Vaara og Whittington, 2012; Jarzabkowski o.fl., 2007). Jafnframt hefur verið litið á stefnu sem sérstakt fag (*e. discipline*) og samsafn þeirra iðkenda sem einkum sinna stefnumiðuðu starfi sem tiltekinn faghóp eða *starfsstétt* (Whittington, 2007; Corradi o.fl., 2010). *Starfsstéttin*, sem samanstendur af þeim sem iðka stefnumiðað starf bæði úti í fyrirtækjunum en einnig á sviði kennslu og rannsókna, hefur mótandi áhrif á það með hvaða hætti stefnumiðað starf fer fram og hvernig það er skilgreint (Whittington, 2007). *Iðkendur* stefnu eru þeir sem setja fram stefnu, móta hana og hafa áhrif á framvindu og innleiðingu hennar. Hér er ekki bara átt við æðstu stjórnendur fyrirtækja heldur einnig millistjórnendur og ýmsa ráðgjafa (Rouleau og Balogun, 2011, Whittington, 2006; Mantere, 2005). Þá hefur verið viðurkennt að starfsmenn á öllum stigum í fyrirtækjum taka þátt í hinu stefnumiðaða starfi og bera kyndil þess á lofti (Mantere, 2005; Kupers, Mantere og Statler, 2013). *Iðkun* stefnu er þannig skilgreind af

Jarzabkowski o.fl. (2007) sem samtenging athafna og hegðunar hjá ólíkum einstaklingum og þeirra stofnana í samfélaginu sem einstaklingarnir taka þátt í að mynda með hegðun sinni. Fræðimenn geta í rannsóknum sínum bæði litið til nærumhverfisins (*e. micro*) og skoðað hlutina í stærra samhengi (*e. macro*), skoðað athafnir og hegðun í tengslum við ákveðið fyrirbæri í tiltekinni atvinnugrein eða skoðað sama fyrirbæri út frá einstaklingi eða tilteknum hópi einstaklinga sérstaklega (Jarzabkowski o.fl., 2007). Með *starfsháttum* er átt við mynstur athafna sem gerir hópi einstaklinga kleift að vinna samhent og endurtekið sama verkefnið (Jarzabkowski o.fl., 2007; Reckitz, 2002), þannig eru fyrirtæki vöndlar af starfsháttum (*e. bundle of practices*) sem tengjast saman á einn eða annan hátt og mynda með því eina heild í hverju fyrirtæki (Schatzki, 2006). Hver starfsháttur endurspeglar einhverja athöfn eins og að elda, að neyta o.s.frv. (Reckitz, 2002), en vísar þó ekki bara til þess sem gert er heldur einnig til undirliggjandi þátta eins og reglna, hefða og venjubundinna atriða sem geta leitt til aðgerða ef svo ber undir (Schatzki, 2006; Jarzabkowski, 2004). Starfshættir hafa að ákveðnu marki tilhneigingu til þess að elta tískustrauma eða tíðaranda og geta sveiflur í hagkerfinu haft áhrif á það hvernig starfshættir þróast, og þannig hafa straumar í samfélaginu (*macro*) áhrif á fyrirtækin (*micro*) (Jarzabkowski, 2004). Starfshættir vísa veginn um hvernig stefna er iðkuð því iðkendur iðka stefnu gegnum starfshættina. Á sama hátt þá móta iðkendur starfshættina við iðkun stefnunnar og því má segja að þessi þríþætta nálgun, iðkendur, starfshættir og iðkun, sé tvinnuð saman (Whittington, 2006).

Nálgun stefnu í reynd sem skóla í stefnumótunarfræðum er að stefna sé bæði ætluð og sjálfsprottin en hún horfir líka til þess að koma auga á það sem gerist í ferlinu og hefur áhrif á framvinduna en við tókum sem sjálfsögðum hlut (Vaara og Whittington, 2012). Skilningur á því hvernig iðkendur nota þekkingu á stefnumiðuðu starfi og verkfæri (*e. artifacts*) stefnumótunarfræða er mikilvægur og hefur stefna í reynd sem nálgun leitt í ljós að iðkendur nota þessi verkfæri með þeim hætti sem hentar þeim hverju sinni óháð því hver upphaflegur tilgangur eða fræðilegur bakgrunnur þeirra er (Jarzabkowski og Wilson, 2006). Þannig getur glærुकyningin sem notuð er í vinnustofu um stefnumiðað starf haft mikla þýðingu og dýpri skilningur á því með hvaða hætti hún hefur áhrif á mótun, innleiðingu og þróun á stefnumiðuðu starfi getur skipt máli (Whittington, 2007). Þá hafa fræðimenn einnig beint sjónum sínum í ríkara mæli að félagslegum atburðum sem verða í tengslum við stefnumiðað starf, eins og fundum (*e. strategy meetings*), vinnustofum (*e. workshops*) og dögum þar sem vinnuhópar hittast fyrir utan vinnustaðinn (*e. awaydays*) (Vaara og Whittington, 2012). Slíkir viðburðir virðast að mestu vera leiddir áfram af stjórnendum sjálfum og þátttaka millistjórnenda og annarra starfsmanna er að jafnaði lítil í vinnustofum tengdum stefnumiðuðu starfi (Hodgkinson, Whittington, Johnson og Schwarz, 2006).

Sem lykilmemu í rannsóknum á stefnu í reynd hafa Golorskhí og félagar (2010) bent á eftirfarandi atriði. Í fyrsta lagi er skoðað hvaða starfshættir eru viðhafðir. Í öðru lagi hvernig stefnumiðað starf er sett í samhengi og fær merkingu (*e. sensemaking in strategizing*). Í þriðja lagi hvert hlutverk tungumálsins er í stefnumiðuðu starfi (*e. discursive practices of strategy*). Í fjórða lagi hvert sé hlutverk hinna ólíku iðkenda, mismunandi verkfæra og fjölbreyttu tækni sem notuð er og í fimmta og síðasta lagi hvaða áhrif vald hefur í tengslum við stefnumiðað starf (Golorskhí o.fl., 2010). Rannsóknir á stefnu í reynd hafa einnig gefið til kynna að stefna myndist með ólíkum hætti í viðskiptaæiningum og deildum fyrirtækja en þegar um er að ræða stefnu sem sett er fram af móðurfélagi eða framkvæmdastjórum. Þannig eru dæmi um stefnu í viðskiptaæiningum sem sprottið hefur fram út frá daglegum verkefnum sem síðan ýtti af stað breytingu á stefnu móðurfélagsins (Régner, 2003). Hendry, Kiel og Nicholson (2010) komust að því að valdamiklir forstjórar geta hamlað aðkomu stjórnar að

stefnumiðuðu starfi með því að halda frá stjórninni upplýsingum og hindra aðgang að lykilmálum. Þá sýndi McCabe (2010) fram á að óræðni (*e. ambiguity*) í framsetningu á upplýsingum um stefnu og stefnumiðað starf er í einhverjum tilfellum notuð til þess að gefa færi á margvíslegri túlkun sem eykur líkur á því að fleiri sætti sig við stefnuna. Stefna í reynd eykur skilning á því hvernig nýsköpun, ímyndunarafli og heppni koma við sögu í að móta óefnislega getu fyrirtækja sem skapar samkeppnisforskot þeirra (Régner, 2008) og hefur afhjúpað starfshætti sem hafa annaðhvort hvetjandi eða hamlandi áhrif í stefnumiðuðu starfi (Vaara og Whittington, 2012). Til að mynda eru leiddar líkur að því að kosningar á fundum um stefnumiðað starf í háskólaumhverfi séu notaðar til þess að drepa niður umræðu fremur en að ýta undir hana (Jarzabkowski og Seidl, 2008). Á hinn bóginn getur vinna með táknað verkfæri eins og Legókubba ýtt undir samstöðu og sameiginlegan skilning í stefnumiðuðu starfi í framkvæmdastjórn fyrirtækis (Heracleous og Jacobs, 2008). Þá getur orðræða (*e. discourse*) haft áhrif á framvindu stefnumiðaðs starfs með því að auka eða minnka, eftir atvikum, lögmæti (*e. legitimize/delegitimize*) þeirra starfshátta sem eru viðhafðir (Mantere og Vaara, 2008). Umræða og texti hafa áhrif á stefnumótun sem hefur aftur áhrif á frekari umræðu og notkun texta (Spee og Jarzabkowski, 2011) og í því sambandi eru glærुकynningar notaðar. Þær auðvelda rökræðu um stefnumiðaðar ákvarðanir og geta virkað sem ákveðið vald fyrir þá aðila sem koma að því að setja saman upplýsingarnar. Það er alltaf eitthvert val sem fer fram um hvað það er sem á að koma fram í glærunum sem ákvörðunin síðan byggir á (Kaplan, 2011).

Stefna í reynd hefur dregið athygli að venjubundnum starfsháttum (*e. routine*) sem hafa minna verið skoðaðir í hefðbundnum rannsóknum á stefnumiðuðu starfi (Hendry og Seidl, 2003). Í því samhengi hafa fræðimenn velt fyrir sér hvaða þættir í fari iðkenda eða samspil á milli þeirra og hvernig iðkun stefnu í reynd leiðir af sér farsæla breytingu á starfsháttum (Régner, 2008; Hendry og Seidl, 2003). Sú sýn hefur verið sett fram að stefnumiðuð umræða þvingi (*e. subjugate*) einstaklinga í ákveðna félagslega stöðu (*e. social position*) (Kupers o.fl., 2012) og í rannsóknum á stefnu í reynd hefur verið rýnt í andstöðu sem kemur upp í tengslum við slíka þvingun (Laine og Vaara, 2007; Kupers o.fl., 2012). Ný verkefni sem sett eru af stað til að framfylgja þeirri stefnu sem hefur verið tekin geta framkallað andstöðu (*e. resistance*) í fyrirtækjum og hafa rannsakendur leitt líkum að því að orðræða (*e. discourse*) skipti hér miklu máli (Laine og Vaara, 2007). Í hefðbundnum rannsóknum (*e. conventional research*) er oft litið fram hjá andstöðu eða horft á hana sem hindrun og óviðeigandi hegðun. Kallað er eftir því að rannsakendur á stefnu í reynd skoði andstöðuna út frá áhrifum hennar á iðkun, iðkendur og starfshætti í stefnumiðuðu starfi (Golsorkhi o.fl., 2010). Þá gagnrýnir McCabe (2010) að út frá stefnu í reynd hafi ekki verið skoðuð nógu vel aðkoma almennra starfsmanna með hliðsjón af því að ekki ríkir jöfnuður í fyrirtækjum. Í tengslum við starfshætti hafa menn skoðað hvernig glærुकynningar (*e. powerpoint*) hafa áhrif á stefnumiðað starf (Girdaudeau, 2008; Kaplan, 2011) en ennþá er mikið verk óunnið í að skoða áhrif tækni á stefnumiðað starf (Vaara og Whittington, 2012). Einnig er kallað eftir rannsóknum á því með hvaða hætti ólík menning hefur áhrif á stefnumiðað starf út frá stefnu í reynd (Golsorkhi o.fl., 2010), auk þess sem Vaara og Whittington (2012) hafa bent á að sjálfsprottin stefna hafi verið litið skoðuð. Þeir benda líka á að mikilvægt sé í þessu sambandi að skoða hvaða endurteknu starfshættir hafa stefnumótandi áhrif á fyrirtæki og möguleika þeirra til þess að lifa af.

3 Aðferðafræði

Eins og segir í inngangi þá eru rannsóknir á Íslandi á stefnu í reynd á upphafsreit. Með það fyrir augum að varpa ljósi á stefnu í reynd var gerð raundæmisrannsókn (*e. case study research*) á litlu íslensku fyrirtæki. Raundæmisrannsóknir má flokka sem eina tegund af eigindlegum rannsóknaraðferðum (*e. qualitative research method*) (Creswell, 2013) sem er vel til þess fallin að kanna atferli (*e. behaviours*) eða fyrirbæri (*e. phenomena*) sem lítið er vitað um (Eisenhardt, 1989; Meyer, 2001) og er mikið notuð í ferlisrannsóknnum (*e. processual research*) (Balogun, Huff og Johnson, 2003). Alhæfingargildi slíkra rannsókna byggir ekki á tölfræðilegri úrvinnslu (*e. statistical generalization*) heldur greiningu og rökfærslu sem miðar að úrbótum á þekkingu (*e. analytical generalization*) (Yin, 1991) sem getur verið afleiðsla (*e. deductive*), aðleiðsla (*e. inductive*) eða tilleiðsla (*e. abduction*) (Johansson, 2003). Aðrar leiðir sem koma til greina í eigindlegum rannsóknnum eru frásagnar- eða orðræðugreining (*e. narrative research*), fyrirbærafræðileg greining (*e. phenomenological research*), greining sem miðar að grundaðri kenningu (*e. grounded theory research*) og mannfræðileg athugun (*e. ethnographic research*) (Creswell, 2013). Í þessari rannsókn sem hér er greint frá varð raundæmisrannsókn fyrir valinu vegna þess að hún gerir kleift að skoða afmarkað dæmi út frá samhengi þess ofan í kjölinn, ekki síst þegar um er að ræða rannsókn á könnunarstigi (*e. exploratory research*) (Cooper og Schindler, 2003).

Raundæmisrannsóknir gera kleift að ná djúpum skilningi á fyrirbærinu sem er til rannsóknar og ýkt dæmi (*e. extreme cases*) geta veitt góða innsýn í orsakir og afleiðingar (Flyvbjerg, 2006). Raundæmisrannsóknir geta jafnframt byggt á einu dæmi eða fleirum (Yin, 1981). Eisenhardt (1989) bendir á þýðingu þess að nota fleiri en eitt dæmi en aðrir hafa lagt áherslu á að skoða eitt dæmi ofan í kjölinn (Dyer og Wilkins, 1991). Rannsóknaraðferðir í raundæmisrannsóknnum eru fjölbreyttar og sækja m.a. í kistu tilrauna (*e. experimental techniques*), í tímatengd gögn (*e. time-analysis*), í leit að munstri (*e. pattern matching*) og endurtekningar (*e. replication logic*) (Welch, Piekari, Plakoyinnaki og Paavilainen-mantymaki, 2011; Yin, 2009). Eins og í mörgum öðrum rannsóknaraðferðum hvort sem þær eru eigindlegar eða megindlegar þá er ekki nein ein forskrift að því hvernig raundæmisrannsóknir skuli framkvæmdar sem gerir það að verkum að rannsakendur standa frammi fyrir ýmsum valkostum (Meyer, 2001). Raundæmisrannsóknir hafa vissulega verið gagnrýndar fyrir að vera ekki áreiðanlegar og að þær skorti vísindalega nákvæmni (*e. scientific rigor*) en á hinn bóginn gefa þær heildstæðari og dýpri skilning á viðfangsefninu sem er til skoðunar (Noor, 2008; Zainal, 2007). Við þessu hefur verið brugðist með mismunandi hætti, allt frá því að stilla upp agaðri nálgun (Yin, 1981) yfir í að rökstyðja betur gagnsemi nálgunarinnar (Flyvbjerg, 2006).

Í þessari rannsókn var valið að gera raundæmisrannsókn af könnunartoga í þeim tilgangi að gera grein fyrir því með hvaða hætti stefnumiðað starf fer fram í litlu íslensku hátæknifyrirtæki sem er í vexti, með áherslu á stefnu í reynd sem varpar sérstaklega ljósi á iðkun stefnu, iðkendur og starfshætti í stefnumiðuðu starfi. Hér er um að ræða lýsandi raundæmisrannsókn sem byggir á aðleiðslu. Hér að framan hefur verið fjallað um við hvaða aðstæður hentar að velja raundæmisrannsókn sem nálgun í eigindlegum rannsóknnum og þær aðstæður eiga við í þessari rannsókn. Því er þessi aðferð talin kjörin fyrir rannsókn af því tagi sem hér er um að ræða (Eisenhardt, 1989) þar sem raundæmið er sett í samhengi við fræðilega umfjöllun um stefnu í reynd með lýsandi (*e. illustrative*) hætti til að veita innsýn inn í þessa nálgun á stefnumiðuðu starfi.

Við val á raundæminu sem skyldi rannsakað var ákveðið að afmarka rannsóknina við eitt lítið fyrirtæki sem væri í vexti. Talið var að lítið fyrirtæki myndi gera umfang rannsóknarinnar viðráðanlegra og gott aðgengi var lykilatriði. Niðurstaðan var að gera rannsókn á fyrirtækinu Völku. Það hafði áhrif á valið að annar rannsakenda þekkti nokkuð til fyrirtækisins gegnum tengsl við einn starfsmann þess. Þessi tengsl gerðu það auðveldara að ná sambandi við forstjóra fyrirtækisins og ýttu mögulega undir það hversu opin heimild fékkst til rannsóknarinnar. Tengslin höfðu hins vegar ekki nein áhrif á rannsóknina sjálfa og starfsmaðurinn sem tengslin voru við var ekki einn af viðmælendum rannsakenda. Ytra réttmæti rannsóknarinnar (*e. external validity*) hefði vissulega aukist ef fleiri raundæmi (*e. case*) hefðu verið könnuð (Eisenhardt, 1989; Yin, 1991) en þar sem rannsóknin er af könnunartoga (*e. explorative*) var talið nægja að styðjast við eitt dæmi (Yin, 1991).

Varðandi valið á litlu fyrirtæki þá hafði það áhrif að samkvæmt rannsóknum er stefnumiðað starf í litlum fyrirtækjum oft óformlegt, stefnan er sjálfsprottin og fyrirtækin notast lítið við verkfæri stefnumiðaðrar stjórnunar (Stonehouse og Pemberton, 2002). Fræðigreinar og fræðibækur miða oft út frá stórum fjölbjóðlegum fyrirtækjum en aðgangur þeirra að fjármagni, mannauði og öðrum gæðum er alla jafna meiri en lítilla fyrirtækja. Lítil fyrirtæki eru 99% af öllum fyrirtækjum í Evrópu og þau verkfæri sem notast er við í stórum fyrirtækjum nýtast einnig við stefnumótunaryvinnu lítilla eininga og geta stuðlað að samkeppnisforski þeirra (Avram og Kuhne, 2008). Í ljósi þessa töldu höfundar áhugavert að beina sjónum að stefnu í reynd í litlu en vaxandi fyrirtæki.

Áskorun þeirra sem vinna að rannsóknum á stefnumiðuðu starfi er að gera ljóst hvaða eining (*e. unit of analysis*) er til rannsóknar (Johnson o.fl., 2007; Venkateswaran og Prabhu, 2010). Hættan er að falla í þá gryfju að afmarka ekki hvað stefnumiðað starf er og þannig fjalli rannsóknin um allt og um leið ekki neitt (Johnson o.fl., 2007). Hendry og Seidl (2003) lögðu til að atburðir (*e. episode*) í stefnumiðuðu starfi væru eining til rannsóknar en slíkir atburðir geta verið fundir, rýnifundir (*e. reviews*) eða annar sá tími sem er tekinn frá til þess að vinna að stefnumiðuðu starfi (Johnson o.fl., 2007). Rannsóknareiningar hafa eðli málsins samkvæmt verið fjölbreytilegar í rannsóknum á stefnu og stefnumiðuðu starfi, frá því að vera stefnumótunaryfundir (Jarzabkowski og Seidl, 2008), vinnuáðferðir stjórnar í stefnumiðuðu starfi (Hendry o.fl., 2010) og yfir í að skoða þróun stefnumótunar (*e. strategic planning*) fyrirtækis yfir langan tíma (Ocasio og Rise, 2008). Nokkrar rannsóknir hafa snúist um að skoða þau töl og tæki sem notast er við í stefnumiðuðu starfi (Kaplan, 2011; Jarrat og Stiles, 2010; Moisander og Stenfors, 2009), þannig eru þær einingar sem eru til rannsóknar af ólíkum toga eins og kemur fram í yfirlitsgrein Vaara og Whittington (2012). Í þeirri rannsókn sem hér er greint frá er brugðið ljósi á hvernig stefna þróast yfir tíma í íslensku hátæknifyrirtæki og hugað að þeim áhrifaþáttum sem hafa mótað stefnumiðað starf í fyrirtækinu.

Gagnasöfnun í raundæmisrannsóknum felst yfirleitt í nokkrum mismunandi aðferðum eins og fyrirliggjandi gögnum (*e. archives*), viðtölum (*e. interviews*), spurningakönnunum (*e. questionnaires*) og athugunum (*e. observations*) (Meyer, 2001; Yin, 1981). Með því að notast við ólíkar leiðir við gagnaöflun eykst innra réttmæti (*e. internal validity*) rannsókna (Gibbert, Ruigrok og Wicki, 2008). Þessi rannsókn byggir á hálfstöðluðum viðtölum. Tekin voru sex viðtöl við viðmælendur sem eru í mismunandi hlutverkum í fyrirtækinu. Fyrst var rætt við Helga Hjálmarsson framkvæmdastjóra fyrirtækisins, þá var rætt við Birgi Þór Halldórsson sem sinnir rekstri tölvukerfa, Martin Freyer sem er í hugbúnaðarþróun, Jónmund Eiríksson sem stýrir framleiðslunni, Matthías Jónsson sem er þjónustustjóri og hefur unnið við sölu og að síðustu Einar Björn Jónsson sem er í hugbúnaðarþróuninni. Viðtölin voru tekin í

trúnaði og tekin upp, þau afrituð og greind í þemu ásamt því sem rýnt var í fyrirbyggjandi gögn. Þær tilvitnanir sem stuðst er við í greininni hafa verið bornar undir viðmælendur. Einnig fengu rannsakendur aðgang að afrakstri stefnumótunarfundar sem haldinn var með starfsmönnum 2012 til greiningar auk þess sem útgefið efni sem og umræða á vefmiðlum um fyrirtækið voru skoðuð. Eðli málsins samkvæmt eru gögn um stefnumiðað starf af margháttuðum toga og ekki um tæmandi yfirlit að ræða í rannsókninni en rannsakendur telja gögnin sem skoðuð voru veita gott yfirlit yfir iðkendur, iðkun stefnu og starfshætti fyrirtækisins. Rannsakendur lögðu sig fram um að gæta að þeim þáttum sem eru til vitnis um siðlega framkvæmd rannsóknar (Cavana, Delahaye og Sekaran, 2001). Þá voru borin saman munstur (*e. pattern matching*) úr niðurstöðum þessarar rannsóknar við þá þekkingu sem til er á stefnu í reynd sem einnig eykur á innra réttmæti (Gibbert o.fl., 2008).

4 Stefnumiðað starf í íslensku hátæknifyrirtæki

Fyrirtækið sem gaf kost á sér í þessa rannsókn sem hér er greint frá er Valka ehf sem sérhæfir sig í hátæknilausnum fyrir sjávarútveg. Fyrirtækið er ungt og hefur komið fram með lausnir sem hafa vakið athygli bæði hér á Íslandi, í Noregi og víðar. Rannsóknin á Völku hófst á sögu fyrirtækisins, vexti þess og uppbyggingu. Fram komu upplýsingar um formlega stefnu og birtingarmyndir hennar. Sjá mátti áhrif breytinga á mörkuðum á fyrirtækið, afmörkun starfseminnar þróast, mikilvægi samvinnu við viðskiptavinum, þýðingu liðsandans í fyrirtækinu og atriði sem snertu ferli ákvarðana.

4.1 Saga fyrirtækisins og þróun fyrstu árin

Fyrirtækið var stofnað árið 2003 af Helga Hjálmarssyni sem er frumkvöðull og framkvæmdastjóri fyrirtækisins. Helgi er vélaverkfræðingur frá Háskóla Íslands og fór í framhaldsnám í vélaverkfræði í Carnegie Mellon háskólanum í Pittsburgh í Bandaríkjunum þar sem var áhersla á forritun og tölvuvædda hönnun sem hefur nýst Helga í störfum sínum hjá Völku. Áður starfaði Helgi hjá Marel en ákvað eftir að hafa starfað þar í 9 ár að segja upp störfum og fara í sjálfstæðan rekstur. Marel hafði þá hætt við verkefni sem Helgi var að vinna að og snerist um pökkun á ferskum fiskafurðum og eins og Helgi orðar það sjálfur: „... mér fannst vera augljóst tækifæri að gera eitthvað þar og fór þá bara og stofnaði mitt eigið ...“. Hann byrjaði einn í bílskúrnum hjá systur sinni og byggði hægt og rólega upp fyrirtæki sem sérhæfir sig í að þróa og markaðssetja tæki og sjálfvirkar lausnir fyrir fiskvinnslu.

Fyrirtækið er í samstarfi við sterka aðila í sjávarútvegi á Íslandi eins og HB Granda og Samherja en fyrsta samstarfsverkefnið var með HB Granda við að útfæra mötun á lausfrysti. Valka fékk með þessu „fljúgandi start“ eins og Helgi orðar það, strax árið 2003 en það ár seldi fyrirtækið þrjár mötunarvélar til HB Granda. Í framhaldinu fékk fyrirtækið styrk frá AVS sjóðnum, rannsóknarsjóði í sjávarútvegi, til þess að vinna að lausn á sjálfvirkri pökkun á fiski sem fyrirtækið vann að með HB Granda (AVS, 2009). Fyrirtækið hefur fengið fleiri styrki til þróunar bæði frá AVS og Rannís í gegnum árin sem hafa auðveldað alla þróunarvinnu að sögn Helga. Helgi fór strax árið 2004 á sjávarútvegssýninguna í Brussel og var með lítinn bás þar.

Þar sem tekjur af verkefnum voru stopular á upphafsárunum og Helgi búinn að sjá að uppbygging fyrirtækisins tæki tíma ákvað hann að fá umboð fyrir Solidworks sem er þrívíddar hugbúnaður fyrir hönnuði. Með þessu var fjölgað tekjuöflunarleiðum sem gerði fyrirtækinu kleift að starfa án þess að leita frekari fjármögnunar í bili. Síðar hætti fyrirtækið þessari umboðssölu og fór að einbeita sér alfarið að kjarnastarfseminni, þ.e. að hanna og

smíða tæknilausnir fyrir fiskvinnslu. Fyrirtækið hefur í raun vaxið hægt og örugglega eftir því sem það hefur þróað tæknilausnir til sölu á innlendum og erlendum markaði. Árið 2007 fékk fyrirtækið styrk frá AVS og Rannís og fór í samstarf við Háskólann í Reykjavík við að þróa algorithma fyrir vél sem pakkaði fiski í fasta þyngd með minna fráviki en áður hafði þekkt. Þetta gerði það að verkum að nýting viðskiptavina á hráefninu varð töluvert meiri en áður. Í kjölfarið fékk fyrirtækið íslensku sjávarútvegsverðlaunin fyrir pökkunarvélin (Rapid Aligner) og skömmu síðar tókst að ljúka fyrstu sölunni á erlendan markað. Eftir efnahagshrunið sem varð á Íslandi reyndist fyrirtækinu erfiðara að selja tæknilausnir hér sem áttu að leiða af sér framleiðniaukningu. Í kjölfarið var ákveðið að herja á erlendan markað og árið 2009 seldi félagið fiskflokpara (Rapid Aligner) til Noregs og fyrirtækið einbeitti sér að Noregsmarkaði í framhaldinu (Helgi Hjálmarsson, 2013).

Í dag býður fyrirtækið upp á breiða vörulínu, allt frá stökum vogum, innmötunarvélum og flokkurum yfir í heildarkerfi með heilfiskflokkurum, flæðilínunum, skurðarvélum ásamt prenturum og pökkunarbúnaði. Þá hefur fyrirtækið þróað hugbúnað sem er framleiðslustjórnunar- og pantanakerfi fyrir fiskvinnslur og sölufyrirtæki. Lausnir Völku við sjálfvirknan skurð og flokkun á fiski hafa vakið mikla athygli þar sem þær auka nýtingu og verðmæti hráefna umtalsvert en árið 2012 kynnti Valka nýja röntgenstýrða beinaskurðarlínu sem er sú fyrsta sinnar tegundar í heiminum. Eftirspurn eftir sjálfvirkum beinaskurði er mjög mikil og er því reiknað með að sú lína muni styðja enn frekar undir framtíðarvöxt félagsins. Vélin gerir fiskvinnslum kleift að ná fram nákvæmari skurði og enn betri nýtingu á hráefni en áður. Það verkefni var unnið í samstarfi við HB Granda og AVS þróunarsjóðinn. Fyrirtækið hefur nú selt fimm slíkar vélar. Þróunarstarf félagsins hefur skilað því 5 einkaleyfum og Valka er með umsóknir um fleiri einkaleyfi í pípunum (*e. pending*). Hjá fyrirtækinu starfa nú 20 starfsmenn í hugbúnaðarþróun, vélahönnun, sölu og markaðsstarfi, við smíðar á tækjum, í stoðþjónustu og stjórnun. Framleiðsla á tækjum Völku er að miklu leyti unnin af íslenskum verktökum en samsetning og prófanir fara fram í húsnæði Völku að Víkurhvarfi í Kópavogi.

Eins og áður sagði hlaut fyrirtækið Íslensku sjávarútvegsverðlaunin árið 2008 fyrir framúrskarandi framleiðslu í fiskvinnslutækni. Þá fékk félagið Vaxtarsprotann árið 2012 og var valið Nýsköpunarfyrirtæki ársins 2013. Auk þess fékk félagið viðurkenningu fyrir vöxt í tengslum við Vaxtarsprotann 2014. Vaxtarsprotinn er viðurkenning sem veitt er á vegum Samtaka iðnaðarins, Rannsóknamiðstöðvar Íslands og Háskólans í Reykjavík og er tilgangurinn að vekja athygli á góðum árangri fyrirtækja sem eru í örum vexti og auka skilning og áhuga á starfsemi þeirra (Samtök iðnaðarins, 2012).

Eignarhaldið á félaginu hefur breyst á þeim 11 árum sem það hefur verið starfandi. Til að byrja með var þetta einn maður sem átti og rak félagið en árið 2006 fékk Helgi tvo einkafjárfesta með sér inn í félagið og síðar bættist sjá þriðji við en samanlagt eiga þessir þrír fjárfestar í kringum 20%. Nýsköpunarsjóður kom að félaginu árið 2008 og er hlutdeild sjóðsins í félaginu 22,8%. Fjárfestingasjóðurinn Frumtak sem er í eigu Nýsköpunarsjóðs atvinnulífsins og nokkurra lífeyrissjóða fjárfesti í félaginu árið 2011 og á 24%, Helgi sjálfur á 24% og svo eru minni hluthafar sem eiga tæp 10%. Þeir sem hafa keypt sig inn í félagið hafa hingað til ekki selt sinn hlut og samanstendur stjórnin af fulltrúum þessara aðila.

4.2 Vöxtur og uppbygging

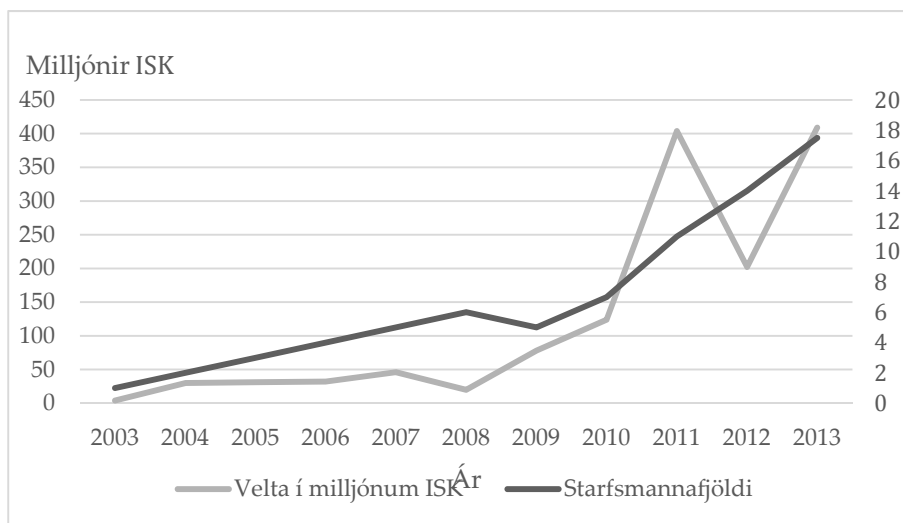
Fyrirtækið hefur vaxið jafnt og þétt frá því það var stofnað, bæði hvað varðar starfsmannafjölda og veltu. Í raun má segja að eina verulega stökkið sem hefur verið tekið hafi verið árið 2011 þegar fyrirtækið seldi tækjasamstæðu í laxaverksmiðju í Noregi. Þá fór

veltan úr því að vera 124 milljónir árið 2010 og í 404 milljónir árið 2011. Á sama tíma fjölgaði starfsmönnum töluvert eða frá því að vera 7 stöðugildi á ársgrundvelli í það að vera 11 stöðugildi (Sjá mynd 1).

Hin auknu umsvif virðast hafa haft mikil áhrif á framgang fyrirtækisins og fyrirtækið stefnir á enn frekari vöxt til framtíðar enda er það mat eigenda og stjórnenda að til þess að eiga möguleika í greininni til framtíðar þá þurfi fyrirtækið að vaxa. Það gætir samt ákveðinnar varkárni eða eins og Jónmundur framleiðslustjóri segir: „... ekkert að stækka neitt rosalega hratt, bara tekin lítil skref og ekki neinar stórar fjárfestingar, reyna að vera skynsöm í öllu svoleiðis, það er svona allavega markmiðið hjá mér að fara ekki út í neina vitleysu í því“. Að sama skapi hefur verið tekin sú stefna að leysa toppa í álagi með verktöku bæði í smíðinni og einnig í hönnun sem og öðru og halda með þeim hætti föstum kostnaði í skefjum.

Stækkun fyrirtækisins hefur öll byggst á innri vexti, þróun á vélum og tækjum sem hafa aukið við veltu og fjölgun starfsmanna til þess að sinna auknum verkefnum með aukinni sölu. Með þessum vexti hafa verið gerðar breytingar á skipulagi. Árið 2012 voru ráðnir inn millistjórnendur í fyrsta skipti í fyrirtækið og var þá kominn grunnur að starfaskipulagi í félaginu og fyrsti starfsmaður fyrirtækisins á erlendri grund var ráðinn í sumar en hann sinnir sölu- og markaðsmálum í Noregi. Uppbygging stjórnarinnar hefur breyst í gegnum árin með innkomu nýrra hluthafa og urðu ákveðin vatnaskil þegar Frumtak kom inn árið 2011 með nýtt hlutafé. Fram að þeim tíma hafði Helgi setið í stjórn félagsins en vék úr stjórninni að kröfu Frumtaks. Þetta bendir til þess að hlutverk stjórnarinnar hafi orðið veigameira en það var áður og jafnframt að vægi frumkvöðulsins minnki þótt öll dagleg stjórnun sé að mestu í höndunum á Helga.

Starfsmenn upplifa vöxtinn sem ákveðna breytingu, vitneskja um hvað er í gangi er ekki eins sjálfsögð og þeir óttast að vöxturinn leiði til þess að andrúmsloftið í fyrirtækinu verði ópersónulegra. Að sama skapi upplifa þeir að skipulagið er að verða betra á hlutunum, ráðningaferli og verkefnastýring komin í fastari skorður og lykilstarfsmenn fá rými til þess að fara í frí sem var ekki sjálfsagt áður. Þetta upplifa starfsmenn jákvætt. Stefna um vöxt virðist vera ofarlega í hugum þeirra sem við ræddum við og allir skynja það að frekari uppbygging sé í farvatninu.



Mynd 1. Yfirlit yfir veltu og starfsmannafjölda.

4.3 Formleg stefna og birtingarmyndir hennar

Á heimasíðu félagsins má sjá að fyrirtækið hefur markað sér framtíðarsýn og sett fram ákveðin gildi. Þar kemur fram að framtíðarsýn félagsins er að vera leiðandi í þróun og framleiðslu á vinnslukerfum fyrir fiskafurðir. Gildin sem haldið er á lofti eru skilvirkni (efficiency), nýsköpun (innovation) og fullkomnun (perfection) og þá er andrúmloftinu lýst á þann veg að það fóstri nýsköpun, sköpun og metnað til þess að ná fram frábærum lausnum fyrir viðskiptavinina. Starfsmenn Völku eru sagðir taka öllum áskorunum opnum örmum og að þeir séu alltaf með hugann við að gera góða hluti enn betri. Nafnið Valka er dregið af Valkyrjum úr norsksri goðafræði og voru skyldur valkyrjanna að velja þær föllnu hetjur sem fengu að berjast við hlið Goðanna (Valka, e.d). Spurður út í nafnið þá segir Helgi:

Ég var að leita að stuttu og laggóðu nafni sem einfalt yrði að bera fram á sem flestum tungumálum. Valka er stytting á valkyrja sem er kröftugur kvenmaður í lauslegri merkingu og markmiðið frá upphafi hefur verið að byggja upp öflugt fyrirtæki!

Fyrirtækið ber öll einkenni þess að vera frumkvöðlafyrirtæki sem er að brjótast út úr því að velta á frumkvöðlinum og yfir í það að verða deildaskipt með skýrari verkaskiptingu og stjórnunarhlutverk.

Fyrirtækið hefur farið í formlega stefnumótunarvinnu tvisvar sinnum á þeim 11 árum sem það hefur verið starfandi. Vinnulagið í hinni formlegu vinnu hefur verið þannig að stjórn félagsins fundar fyrst og leggur ákveðinn grunn að framhaldinu. Það er ákveðin viðskiptaáætlun sem hefur verið lögð til grundvallar stefnunnar sem stjórnin hefur samþykkt og starfsmenn eru meðvitaðir um þessa áætlun sem miðar að vexti á næstu árum. Fyrst var unnin stefnumótun með starfsmönnum árið 2007 þar sem rætt var hvar fyrirtækið ætlaði að staðsetja sig á markaði. Sú umræða staðfesti það að fyrirtækið leggur áherslu á að sérhæfa sig í hágæðavélum og tækjum fyrir fiskvinnslu, bæði hugbúnaði og vélbúnaði.

Árið 2011 var farið með alla starfsmenn á stefnumótunarhelgi í Hveragerði þar sem fólki var skipt upp í hópa og gerð var SVÓT greining ásamt frávikagreiningu sem sneri að því að skoða hvað er gert vel í starfseminni og hvað má bæta. Í þessari vinnu var notast við flettistöflur og glærुकynningu. Síðan voru upplýsingarnar settar á rafrænt form til frekari úrvinnslu. Helgi undirbjó vinnustofuna að mestu sjálfur og stýrði umræðunni. Nokkrir starfsmenn gagnrýndu þessa nálgun og töldu að betra hefði verið að fá utanaðkomandi aðila til þess að allir væru á „jafnréttisgrundvelli“ eins og einn orðaði það. Þegar gögnin eru skoðuð í samhengi við viðtölin má sjá að margt af því sem kemur fram í niðurstöðum fundarins hefur verið framkvæmt en það er hins vegar ekki tilfinning starfsmanna að svo sé. Aðspurðir töldu viðmælendur að ekki hafi mikið komið út úr fundinum. Upplýsingum hefur ekki verið markvisst miðlað til þeirra um niðurstöður fundarins og hvernig miðað hefur áfram með verkefni.

Gildi voru sett fyrir fyrirtækið strax í upphafi og þau sett inn á heimasíðu fyrirtækisins og í kynningarefni þess. Gildin eru sýnileg á vefsíðu og einnig á öllum bæklingum sem fyrirtækið gefur út. Aðspurðir virðast starfsmenn aftur á móti ekki þekkja gildin nema að mjög litlu leyti og er þeim ekki haldið á lofti frá degi til dags í fyrirtækinu.

4.4 Áhrif breytinga á mörkuðum

Áhrifa breytinga á markaði gætir í þeirri stefnu sem fyrirtækið tekur hverju sinni. Hrunið á íslenskum fjármálamarkaði árið 2008 hafði til að mynda í för með sér að íslensk fyrirtæki drógu saman í fjárfestingum. Þessi samdráttur á Íslandi gerði það að verkum að Valka fór að

skoða markaðsmöguleika fyrir utan landsteinana í meira mæli en áður. Að vísu hafði alltaf verið stefnan að selja á erlendan markað en tímasetning og kraftur í aðgerðum réðist meira af þeim aðstæðum sem höfðu skapast á markaðnum. Helgi lýsir aðdragandanum að sölu á Laxaverksmiðjunni 2011 með eftirfarandi hætti:

...að þá hafði Marel verið að kaupa upp mikið af fyrirtækjum og þá var eiginlega bara engin samkeppni þannig að þegar þessar verksmiðjur voru að fara að kaupa sér flokkunarbúnað og pökkunarbúnað þá var bara einn sem gat boðið og það var Marel. Við vorum eiginlega hálfpartinn dregin inn í þennan bransa og þessir kunnar bara spurðu hvort við gætum ekki bara boðið í þetta.

Þannig virðist það hafa verið fyrir þrýsting frá markaðnum sem tekin var ákvörðun um að fjölga fólki og velta fyrirtækisins jókst mikið á stuttum tíma eins og áður kom fram. Í upphafi var fyrirtækið að bjóða flokkara fyrir laxaverksmiðjur en fljótlega fundu menn að erfitt var að markaðssetja og selja stakar einingar inn í vinnslukerfi. Markaðurinn kallaði eftir heildstæðum lausnum og því hefur Valka orðið að þróa breiða vörulínu á stuttum tíma. Í lok árs 2011 hrundi markaðsverð á eldislaxi sem gerði það að verkum að fjárfesting í greininni varð ekki eins og vonir höfðu staðið til en þá var tekin meðvituð ákvörðun um að halda starfsmannafjölda fyrirtækisins óbreyttum og setja kraft í þróun sem leiddi af sér vatnsskurðarvélina sem í dag er flaggskip fyrirtækisins.

4.5 Afmörkun á starfsemi Völku

Starfsemi Völku hefur í raun verið stefnumiðuð og það virðist vera skýrt hver sú afmörkun er í huga allra þeirra sem rætt var við. Það er vísað til þess að sú stefnumörkun hafi verið sett fram af stjórn og í þeirri formlegu stefnumótunarvinnu sem fór fram í fyrirtækinu. Helgi lýsir afmörkun starfseminnar þannig:

...nema það að við vorum búnir að ákveða að við ætluðum að vera í tækja- og hugbúnaði í fiski og við höfum alltaf verið þar en höfum ekki farið í eitthvað allt annað, en hvar við endum innan þess það ræðst svoltið mikið af hvað býðst á markaðnum.

Fyrirtækið hefur nokkuð fylgt þessu og hafnað verkefnum sem falla ekki undir þessa skilgreiningu. Fyrirtækið sérhæfir sig í flóknum lausnum þegar lítið er til hugbúnaðar í tengslum við vélar fyrir fiskvinnslu og stefnan hefur orðið skýrari eftir því sem fyrirtækið hefur vaxið. Áður var verið að vinna í að þróa hugbúnaðarlausnir sem standa sjálfstætt en í dag er áherslan á að þróa vélarnar og hugbúnaðinn sem tengist þeim beint.

Mestur kraftur hefur farið í að sinna landvinnslu en minna að sinna skipum. Þó er ein undantekning á því þegar seldur var álímingarprentari í eitt fjölveiðiskip. Sú sala var til fyrirtækis sem hafði keypt aðrar vélar af Völku og viðskiptavinurinn kallaði eftir lausn í fjölveiðiskipið sitt. Þar með var starfsemin útvíkuð frá landvinnslu yfir í það að sinna einnig vinnslu á sjó vegna beiðni frá viðskiptavininum.

Helstu markaðir hafa einnig verið skilgreindir og er þá mest horft til markaðssvæða sem eru nálæg. Matti þjónustustjóri telur upp markaðssvæðin fyrir okkur og lýsir áhrifunum á sölunni í fjölveiðiskipið:

Noregur, Færeyjar, England, Ameríka. Þó að það séu fyrirspurnir víða að þá verðum við svoldið að standa á bremsunni á meðan við erum ekki stærri en þetta. Þetta kallar á þjónustu og viðveru á öllum tímum sólahrings. Við vorum í fyrsta sinn að selja svona um borð í fjölveiðiskip [...] það bara kallar á að vera tilbúinn að svara í síma hvenær

sem er. Þeir eru vinnandi allan sólarhringinn og eru ekkert að spá í hvort menn séu í fasta svefni í landi

Þá hafa tilboð verið send til fleiri markaðssvæða en Matti telur upp og Helgi sér þetta þannig að önnur markaðssvæði séu innan þeirrar stefnu sem fyrirtækið hefur markað sér og nefnir bæði Pólland og Bretland sem dæmi. Helgi lýsir þessu með eftirfarandi hætti:

...svo kannski kemur einhver kúnni núna í Alaska og kaupir og þá mundi færast fókusinn þangað. Það er ekki það að við ætluðum ekki að fara þangað, þetta er innan okkar stefnu og þá geta hlutirnir gerst í aðeins öðruvísi röð en við plönuðum en þetta er innan þess ramma sem við erum að gera.

Þannig má sjá hvernig markaðurinn og viðskipti sem fyrirtækið nær að landa hafa áhrif á hvert fyrirtækið beinir kröftum sínum. Áherslan á viðskiptavininn og þjónustu við hann kemur mjög sterkt fram í viðtölunum og má skynja áhrif viðskiptavina á stefnu fyrirtækisins. Þannig lýsir Jónmundur þessu samspili:

...þú setur þér alltaf einhver markmið og reynir að ná þeim og svo fer þetta mikið eftir kúnnanum, hvað hann vill og við reynum þá bara að fylgja því. Hann [viðskiptavinurinn] hefur mikið að segja um stefnumótun mundi ég segja, kröfur kúnnans hafa mjög mikið að segja.

Það er líka ljóst að starfsmenn og stjórnendur sem við töluðum við leggja mikið upp úr því að þjónusta viðskiptavininn vel og telja að smæð fyrirtækisins auki á sveigjanleika þess til þess að mæta þörfum viðskiptavinnanna hratt og örugglega en þeir eru tiltölulega fáir ennþá. Matti lýsir því þannig:

...það einhvern veginn eru allir svona mjög þjónustulega sinnaðir, það þarf bara að vera í gangi [vísar í tækin sem Valka selur] og við verðum bara að redda því þannig að það er mjög auðvelt að hringja í menn og vekja þá á morgnana og fá þá til að hjálpa, menn geta verið í helvítis brasi og það getur verið um helgi eða á kvöldin eða hvenær sem er.

Mikið er lagt upp úr því að viðskiptavinurinn sé ánægður og fyrirtækið gengur stundum lengra heldur en samningar gera kröfu um til þess að tryggja að viðskiptavinurinn sé sáttur við vöruna. Þá er mikil áhersla á gæði og framþróun þeirra vara sem fyrirtækið framleiðir og Jónmundur framleiðslustjóri sér það í þessu ljósi:

...okkar vélar eru þannig að við reynum alltaf að þróa þær, við reynum alltaf að bæta frá síðustu vél, hvað getum við gert betur, þannig að við reynum alltaf að endurhanna þetta eitthvað, líka út frá framleiðslukostnaði, að ná honum niður...

Þessi hugsun passar ágætlega við gildi fyrirtækisins sem eru *nýsköpun* (*e. innovation*), *framleiðni* (*e. efficiency*) og *fullkomnun* (*e. perfection*) þó svo að gildin séu ekki ofarlega í huga starfsmanna þegar þeir eru spurðir út í þau.

4.6 Samvinna við viðskiptavini

Fyrirtækið er með tiltölulega fáa viðskiptavini en hefur jafnframt átt gott samstarf við mjög sterka aðila í sjávarútvegi sem hefur verið lykilatriði fyrir árangur fyrirtækisins. Samvinna við viðskiptavinina er einkennandi þegar horft er til vöruþróunar hjá Völku og spila fyrirtæki eins og HB Grandi, Nýfiskur og Samherji þar stór hlutverk. Helgi segir erfitt að klára þróun á vörunum nema prófa þær í raunverulegum aðstæðum:

Þú ert að gera eitthvað nýtt með þennan fisk sem er breytilegur, mismunandi gæði og allskonar hlutir þannig að þú getur þróað þetta ákveðið langt sjálfur en svo þarftu að fara með þetta í húsin [fiskvinnsluhúsin] og svo klárar þú þetta.

Það er því mat stjórnenda að forsenda fyrir árangri sé náð samstarf við viðskiptavinina og hefur slíkt samstarf leitt af sér þróun og úrbætur á vörunum sem koma sér vel bæði fyrir Völku og viðskiptavinum fyrirtækisins. Í þessum tilgangi hafa viðskiptavinirnir verið dregnir að borðinu þegar kemur að rýni á vörunni sem hefur leitt af sér hugmyndir sem Valka hefur getað nýtt sér í framhaldinu.

Það er einkennandi þegar talað er við stjórnendur og starfsmenn fyrirtækisins að áherslan á viðskiptavininn er mikil og mikið lagt upp úr því að vinna með honum að farsælustu lausn á hverjum tíma. Samstarfið virðist byggja bæði á tengslaneti frumkvöðulsins en jafnframt byggir það á tengslaneti annarra starfsmanna. Þannig varð hugmyndin að flokkaranum sem Valka þróaði til vegna vinskapar starfsmanns Völku og verksmiðjustjóra hjá viðskiptavininum. Saman unnu vinirnir með hugmyndina og úr varð flokkari sem minnkar yfirvigt í þökkunarferlinu.

Viðskiptavinurinn er ekki bara mikilvægur í þróun á vörunni heldur skiptir líka máli að viðskiptavininum gangi vel. Seljanleiki vörunnar byggir á því að aðrir nái árangri í nýtingu, þannig þarf að vera hægt að sýna fram á skilvirkni vörunnar. Að þessu leyti er fyrirtækið háð því að viðskiptavinirnir nái árangri og séu vel skipulagðir og hefur Valka lagt sig eftir því að aðstoða viðskiptavinum sína til þess að svo megi vera.

Það er einkennandi að sala á búnaði til eins viðskiptavinar hefur yfirleitt í för með sér að viðkomandi viðskiptavinur verslar meira við fyrirtækið. Laxaverkmiðjan sem seld var til Noregs hefur leitt af sér veruleg viðskipti í þjónustu og öðrum verkefnum fyrir sama kúna. Þessar tekjur hafa komið sér vel þar sem salan getur verið sveiflukennnd, eða eins og Matti sagði: „...ef við erum ekki að selja neitt annað þá hefur þetta alltaf tikkað inn og hjálpað rekstrinum alveg gríðarlega.“ Á einhverjum tímamarki fóru menn út fyrir þá stefnu sem þeir höfðu formlega sett sér varðandi það hvar á markaði þeir ætluðu að vera. Það var búið að ákveða að vera fremur með dýrar vörur í háum gæðum. Engu að síður var tekið verkefni sem stemmdi ekki við þessa stefnu og Einar sagði um þetta: „...mér fannst það bara ekki góð auglýsing en þessi kúnni keypti síðan skurðarvél af okkur, hann hefði kannski ekkert gert það ef við hefðum sagt nei...“

Viðskiptavinurinn er alltaf að leita að lausnum á einhverjum vandamálum og Valka reynir eftir fremsta megni að leysa þau. Þannig leiðir eitt verkefni af sér annað sem hefur hugsanlega áhrif á það með hvaða hætti framvinda stefnunnar er í reynd. Þá hefur umfjöllun um beinaskurðavélina eins og Birgir benti á beint athygli að fyrirtækinu sem hefur leitt til þess að önnur verkefni hafa dottið í hús.

4.7 Liðsandi

Það er mikil liðsvinna og liðsandi í fyrirtækinu sem má merkja af samtölum við starfsmenn og stjórnendur þess. Starfsmenn eru tilbúnir að fórna sér til þess að ná markmiðum sem sett hafa verið og má nefna tilfærslu á sumarfríum og mikla yfirvinnu á álagspunktum sem dæmi um það hvernig starfsmenn leggja sig fram í því sambandi. Helgi tekur eftir þessu og segir: „...þetta tekur svolítið á þessi vöxtur og menn virðast vera tilbúnir að leggja á sig þegar á þarf að halda.“ Helgi leggur að sama skapi áherslu á að mikilvægt sé að viðhalda þessum anda í fyrirtækinu. Starfsmenn vinna saman á jafnréttisgrundvelli, samskipti í tengslum við þróun á vörum eru opin þvert á fyrirtækið og í því samhengi sagði Jónmundur framleiðslustjóri:

...þú verður að fá fólk til að vinna með þér, bara eins og strákana frammi og sama er með hönnun, þú dregur sem flesta að borðinu til þess að fá þessi input og til þess að mönnum finnst að þeir eigi eitthvað í hlutnum, þeir séu ekki bara einhverjir, að þeir bara vinna hérna, að ná þeim hugsunarhætti í burtu, að menn finni að þeir eigi eitthvað í þessu.

Frumkvæði starfsmanna er virkjað og áhersla lögð á að starfsmenn finni að þeir eigi hlutdeild í því sem verið er að gera og greina má í samtölum við starfsmenn að samvinna og opin samskipti einkenna menninguna í fyrirtækinu. Til vitnis um það hafði Martin á orði þegar hann bar saman andrúmsloftið á fyrri vinnustað og þá upplifun sem hann hefur af Völku: „... það er svo gott samband hér á milli, allir tala svo mikið saman ... maður hefur mikið meiri áhrif á það sem er að gerast hérna.“ Starfsmenn upplifa andrúmsloftið jákvætt og skynja andann eins og í fjölskyldu.

4.8 Ákvarðanatökuferli

Ákvarðanir eru teknar hratt í fyrirtækinu og finna þeir sem hafa unnið fyrir stærri fyrirtæki mikinn mun í þessum efnunum. Samkvæmt upplýsingum frá Helga þá tekur stjórn ákvarðanir um allar stærri stefnumótandi aðgerðir en daglegur rekstur er á hans könnu. Starfsmenn upplifa það þannig að Helgi ákveði hlutina, á stundum finnst þeim að hann gæti haft meira samráð við starfsmenn sem að þeirra mati mundi skila sér í farsælli niðurstöðu. Á hinn bóginn eru hlutirnir oft á tíðum ræddir og þróunarferlið er byggt upp þannig að starfsmenn úr ólíkum deildum fyrirtækisins koma að rýninni og jafnvel er fengin rýni frá birgjum og viðskiptavinum.

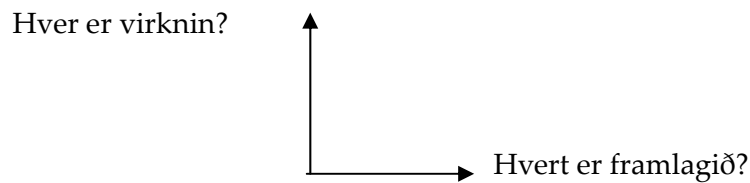
Fyrirtækið er mjög sölumiðað og ákvarðanir sem snúa að þróun byggja oft á samtölum við viðskiptavinina. Oft er það samtal milli sölumannsins og viðskiptavinarins sem leiðir af sér frekari þróun og sölumaðurinn selur jafnvel einhverja hugmynd sem á eftir að hanna og eins og Matti lýsti þessu ferli: „... og svo verður að leysa það sko og það er þá höfuðverkur þróunarmannanna og hugbúnaðarmannanna að leysa það ... en þannig verður bara þróun til“.

Tekin var ákvörðun um að innleiða verkefnastjórnunarkerfi sem heitir Kanban og byggir á sjónrænni stjórnun (*e. visual management*). Ástæðan fyrir valinu á þessu kerfi fremur en öðru lá í því að Jónmundur þekkti þetta kerfi. Það var byrjað á að setja kerfið upp á töflu þar sem þetta var hefðbundin sjónræn stjórnun. Það var aðeins misjöfn upplifun af ágæti þessa tóls með þeim hætti en þó þótti mönnum þetta almennt vera til bóta miðað við það sem var áður. Það mátti skilja það þannig að áður hafi excel-skjöl og tölvupóstar verið þau verkfæri sem notuð voru til að halda utan um verkefni. Síðasta sumar var svo ráðinn sumarstarfsmaður sem hafði séð útfærslu á Kanban á tölvutæku formi. Í framhaldinu var byrjað að innleiða tölvuvædda útgáfu af kerfinu sem flestum fannst betra en taflan sem hafði verið áður.

5 Umræða og niðurstöður

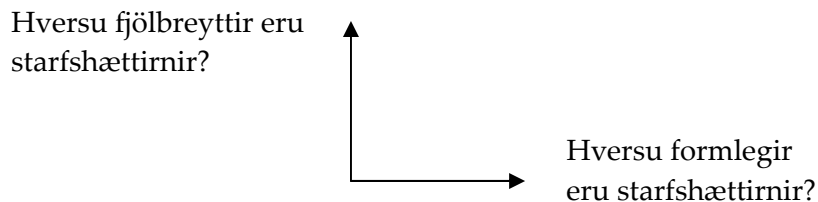
Við úrvinnslu og umræður um niðurstöður þessarar rannsóknar verður rýnt í sögu, atburðarás og reynslu Völku út frá eftirfarandi nálgun sem byggir á hugmyndum sem hafa kviknað bæði eftir hina fræðilegu yfirferð hér að framan um stefnu í reynd (*e. strategy as practice*) og þá innsýn í stefnumiðað starf fyrirtækisins Völku sem rannsóknin hefur gefið. Í hinu fræðilega yfirliti hér að framan er dregið saman að áherslan þegar kemur að stefnu í

reynd sé á það sem gert er einkum út frá fólkinu, iðkendum stefnunnar, starfsháttunum og síðan iðkuninni, þ.e. sjálfri framvindunni á hinu stefnumiðaða starfi. Í því ljósi hafa höfundar nálgast úrvinnslu rannsóknarinnar með þríþættum hætti:



Mynd 2. Virkni og framlag starfsfólks.

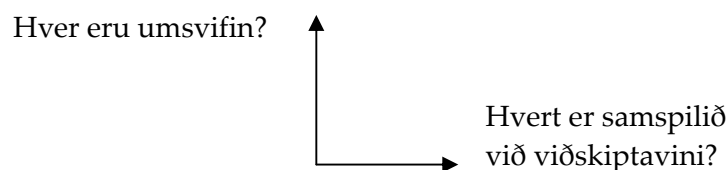
Fyrst er horft til iðkenda, þ.e. fólksins í fyrirtækinu út frá spurningunum: a) hver er virknin í hinu stefnumiðaða starfi hjá starfsfólki Völku?, með hliðsjón af fjölda starfsmanna og þátttöku þeirra í því stefnumiðaða starfi sem fram fer, og b) hversu mikið framlag til hins stefnumiðaða starfs má rekja til starfsmannanna í heild? Með framlagi er horft til þess sem fram kemur af innleggi eða atburðum sem ýmist skerpa á stefnu eða breyta stefnu fyrirtækisins.



Mynd 3. Fjölbreytni og formfesta starfshátta.

Næsta skref í úrvinnslunni var að horfa til þess hvað rannsóknin sýnir varðandi starfshættina í hinu stefnumiðaða starfi. Við það er stuðst við eftirfarandi spurningar: c) hversu fjölbreyttir eru starfshættirnir m.t.t. aðferða og verkfæra stefnumótunar sem unnið er með hjá Völku?, og d) hversu formlegir eða óformlegir eru starfshættirnir? Þannig er fjölbreytnin meiri eftir því sem fleiri aðferðir og verkfæri eru notuð í hinu stefnumiðaða starfi og formfestan meiri eftir því sem atburðarásin er formbundnari, t.d. í ferli sem kann að vera fastmótað að einhverjum hluta.

Þriðja skrefið sneri svo að sjálfri framvindunni í hinu stefnumiðaða starfi í reynd. Þar var rannsóknarefnið skoðað út frá spurningunum: e) hver eru umsvifin í starfi fyrirtækisins?, og f) hvert er samspilið við viðskiptavinina í hinu stefnumiðaða starfi? Umsvif voru metin því meiri sem veltan var hærri og umfang starfseminnar meira. Áhrif samspils og tengsla við viðskiptavini voru metin meiri ef áhrif viðskiptavina á þróun og stefnu fyrirtækisins voru sýnileg.



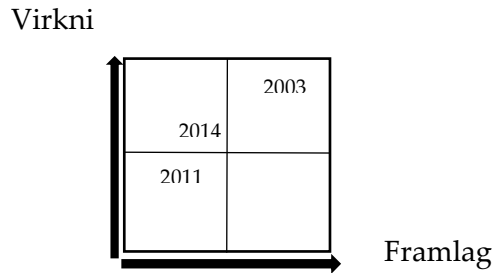
Mynd 4. Hver eru umsvif fyrirtækisins og tengsl við viðskiptavini?

Horft er á atburðarásina í hinu stefnumiðaða starfi út frá tíma, þ.e. frá stofnun fyrirtækisins (2003) og þar til rannsóknin var gerð (2014). Í myndrænni framsetningu á ofangreindri nálgun er eftir atvikum stuðst við þessi ártöl og fleiri til að lýsa þróuninni. Hér að neðan eru rannsóknargögnin skoðuð út frá þessum ofangreindu áföngum

5.1 Virkni og framlag starfsmanna í stefnumiðuðu starfi

Við mat á virkni þá var litið til þess hversu virkir starfsmenn virðast vera í starfi og stefnumörkun fyrirtækisins út frá þeim fjölda sem tekur þátt í hinu stefnumiðaða starfi. Í upphafi var Helgi einn og var því virknin mikil, hann var til að byrja með allt í öllu en síðan bættust við fleiri starfsmenn í framleiðsluna sem tóku einnig þátt en þátttaka þeirra í hinu stefnumiðaða starfi virðist hafa verið tvímælalaust minni en Helga. Þannig má segja að virknin í heild hafi farið niður á við eftir því sem starfsfólki fjölgaði í fyrirtækinu fyrst í stað. Þegar fyrirtækið fór í formlega stefnumótunarvinnu var hins vegar leitast við að virkja alla starfsmenn með í ferlinu. Þá hafa stjórnendur sem nýlega voru ráðnir til starfa tekið meiri þátt í umræðu um hvar á markaði fyrirtækið eigi að vera og virðast hafa meiri áhrif á stefnumiðaða þróun fyrirtækisins en aðrir starfsmenn. Þannig má segja að virkni þegar kemur að áhrifum á stefnu hafi dalað í kjölfar þess að almennu starfsfólki fjölgaði en að virkni sé vaxandi aftur eftir því sem millistjórnendum fjölgar hjá fyrirtækinu eins og sjá má á mynd 5 hér fyrir neðan.

Frumkvöðullinn virðist í upphafi hafa verið með nær allt framlag til hins stefnumiðaða starfs. Fyrstu árin þegar fjölgaði í fyrirtækinu virðist framlag annarra starfsmanna ekki bæta miklu við en árið 2007 þegar farið var í formlega vinnu og allir dregnir að borðinu þá má skynja að framlagið aukist, þótt frumkvöðullinn hafi ennþá verið nokkuð miðlægur. Eftir því sem millistjórnendum hefur fjölgað má sjá merki um að framlag starfsmanna í stefnumiðuðu starfi hafi farið vaxandi. Greina má að millistjórnendur skynja áhrif sín meiri en aðrir starfsmenn sem hafa ekki stjórnunarábyrgð virðast upplifa. Þetta er áhugavert þar sem menningin einkennist af boðleiðum sem lúta ekki lögmálum skipuritsins. Þannig hafa allir starfsmenn á orði að þeir finni ekki áhrif af auknu stigveldi og gildir einu um hvar í skipuritinu starfsmennirnir eru. Það mátti skynja að frumkvöðullinn væri enn mjög miðlægur og er hægt að túlka það þannig að dreifing ábyrgðar kunni að vera minni en ætla mætti af stærð fyrirtækisins. Framlag starfsmanna til stefnumiðaðs starfs er sýnilegt í mismunandi birtingarmyndum. Tengslanet þeirra gerir það að verkum að til verða viðskipti sem leiða af sér ákveðna þróun eins og í tilfelli Einars og vinar hans í Noregi (Carter o.fl., 2008). Þekking starfsmanna leiðir af sér að ákveðin verkfæri eru valin fremur en önnur eins og í tilfelli Jónmundar og Kanban verkefnastýringarinnar og þá hefur þekking aftur áhrif í formi þess að sumarstarfsmaður þróar notkun á verkfærinu sem fellur betur að menningu fyrirtækisins. Þarna má einnig sjá hvernig fyrirtæki aðlaga verkfæri í starfi sínu að þörfum sínum óháð því hver hin skilgreinda notkun er (Jarzabkowski og Wilson, 2006). Mat rannsakennda er að virkni í stefnumiðuðu starfi m.t.t. fjölda starfsmanna hafi dalað eftir því sem starfsmönnum fjölgaði þar sem frumkvöðullinn var mjög miðlægur. Sama má segja um framlagið af sömu ástæðu en hvort tveggja hefur aukist aftur með tilkomu millistjórnenda sem virðast taka meiri þátt í stefnumótandi ákvörðunum en þeir sem ekki hafa stjórnunarábyrgð. Sjá má þessa túlkun á mynd 5.



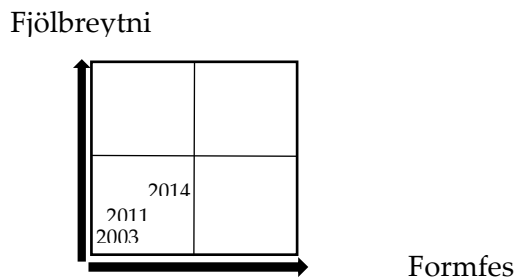
Mynd 5. Þróun virkni og framlags starfsfólks til stefnu hjá Völku.

5.2 Fjölbreytni og formfesta í starfsháttum

Fjölbreytni í starfsháttum varðandi hið stefnumiðaða starf er frekar lítil í upphafi og hefur að einhverju leyti aukist en þó ekki mikið. Tvisvar sinnum hefur verið haldin vinnustofa til þess að fá alla starfsmenn að stefnumótun félagsins. Vinnustofurnar voru haldnar með fimm ára millibili. Í bæði skiptin stjórnaði Helgi sjálfur vinnunni með starfsmönnum eftir að hafa unnið undirbúningsvinnu með stjórn félagsins. Stefnan hefur í gegnum árin sprottið fram í bland við þessa formlegu stefnumótunarvinnu sem hefur lagt meginlínurnar. Í seinni vinnustofunni var notast við hópaskiptingu og bæði glærur og flettistöflur notaðar til þess að ná fram SVÓT greiningu og *delta* greiningu á fyrirtækið með aðstoð starfsmanna. Það má sjá að notkun á verkfærum stefnumótunarfræðanna er ekki samkvæmt bókinni heldur aðlöguð að þörfum og þekkingu iðkendanna (Jarzabkowski og Wilson, 2006). Ekki voru til gögn um fyrri stefnumótunarfundinn sem hægt var að greina með sambærilegum hætti en samkvæmt þeim upplýsingum sem fengist hafa var hann með svipuðum hætti. Helgi stjórnaði umræðunni og undirbjó efnið sem notast var við til grundvallar umræðunni á þessum vinnustofum (Hodgkinson o.fl., 2006) sem veitti honum ákveðið vald (Kaplan, 2011). Svo virðist sem fjölbreytni í starfsháttum tengdum stefnu hafi ekki mikið breyst þrátt fyrir fjölgun starfsmanna þótt segja megi að hún hafi aðeins aukist frá því þegar frumkvöðullinn var einn að störfum (Sjá mynd 6).

Varðandi formfestu í starfsháttum stefnu má segja að hún hafi verið lítil þegar einn maður var allt í öllu; fékk hugmynd, framkvæmdi hana eða tók þær ákvarðanir sem þurfti að taka. Smátt og smátt fjölgaði starfsmönnum og þegar fleiri fjárfestar komu inn í myndina varð formfestan aðeins meiri. Stjórnin hefur fjallað um stefnumótun og stefnumótunarvinna með starfsmönnum hefur farið fram. Þegar síðan fagfjárfestar koma inn í myndina er enn meira lagt upp úr formi, stjórn fer að taka þátt í meiriháttar stefnumótandi ákvörðunum og frumkvöðullinn verður ekki eins ráðandi í því hvert fyrirtækið stefnir þótt áhrif hans séu enn veruleg. Enn í dag spretta þó fram stefnumótandi ákvarðanir sem koma til vegna fyrirspurna frá viðskiptavinum. Þannig hefur bæði formleg og óformleg stefnumótun myndað ákveðinn ramma sem notaður er sem vegvísir en þarfir viðskiptavinarins ásamt breytingum á alþjóðamörkuðum hafa áhrif á það með hvaða hætti stefnumiðuðu starfi fyrirtækisins vindur fram. Það er sérstaklega áhugavert að sjá hvernig samstarf við viðskiptavininn virðist skipta sköpum varðandi samkeppnishæfni og myndun samkeppnisforskots fyrir fyrirtækið. Það má segja að nýsköpun, ákveðin heppni og fyrirhyggja hafi átt þátt í því að mynda þetta samkeppnisforskot (Régner, 2008). Formfesta virðist því fremur lítil þegar kemur að stefnumiðuðu starfi fyrirtækisins þótt greina megi einhverja aukningu, fyrst með tilkomu fleiri fjárfesta og síðar með millistjórnendum. Þannig má glögggt greina að áhrif og völd

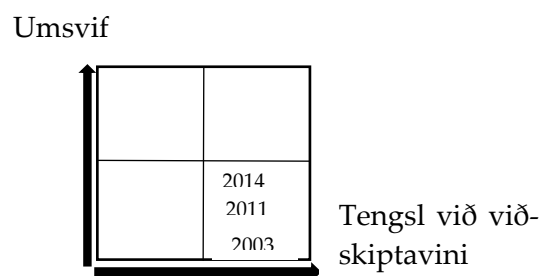
stjórnar og stjórnenda hafa einhver áhrif á hið stefnumiðaða starf þótt fjölbreytnin taki ekki miklum breytingum. (Sjá mynd 6).



Mynd 6. Þróun starfshátta hjá Völku.

5.3 Umsvif og samspilið við viðskiptavinina

Fyrirtækið Valka hefur stækkað ár frá ári ef frá er talið árið 2012 og þótt fyrirtækið flokkist enn sem lítið, þ.e. með veltu undir milljarði á ársgrundvelli og í kringum 20 starfsmenn, þá er það vaxandi. Þrátt fyrir aukin umsvif hafa samskipti og tengsl fyrirtækisins við viðskiptavinina verið mikil alveg frá því að fyrirtækið hóf samstarf við HB Granda árið 2003. Það má glögggt greina að samtal og samvinna við viðskiptavinina hefur mikil áhrif á stefnumiðað starf. Fyrirtækið leggur áherslu á góða þjónustu við viðskiptavinina sem hefur m.a. leitt til ákvarðana um t.d. að selja ekki bara til landvinnslu heldur einnig vélar í skip. Þetta er dæmi um ákvörðun sem hefur ákveðna stefnubreytingu í för með sér og sprettur fram vegna áhrifa frá viðskiptavininum. Slík ákvörðun hefur í för með sér að það þarf að gera breytingar á skipulagi þjónustu til þess að geta sinnt viðskiptavininum í samræmi við þá stefnu sem fyrirtækið hefur, þ.e. að viðskiptavinurinn sé alltaf sáttur. Ákvörðunin er tekin án þess að hún sé hugsuð sem stefnumótandi ákvörðun en í raun er hún það (Égels-Zandén og Rosén, 2014). Þetta samspil við viðskiptavininn hefur áhrif á stefnu og stefnan breytist eftir því sem þarfir viðskiptavinarins breytast yfir tíma. Sjá má túlkun rannsakenda á samspili umsvifa og tengsla við viðskiptavina í mynd 7 hér fyrir neðan.



Mynd 7. Þróun umsvifa og tengsla við viðskiptavini hjá Völku.

5.4 Stefna í reynd – Þróun og staða

Stefna Völku hefur þróast á þann veg að verða afmarkaðri og skýrari eftir því sem árin líða. Til að byrja með var fyrirtækið með meiri kraft í hugbúnaðarþróun og hugbúnaðarsölu en í dag setur það krafta sína í að þróa og selja vélar í fiskvinnslu sem byggja á fremur flóknum hugbúnaði. Það er ljóst að framvinda stefnu í fyrirtækinu hefur miðað í senn að vexti og sérhæfingu með áherslu á það sem í dag má kalla kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Þessi stefna

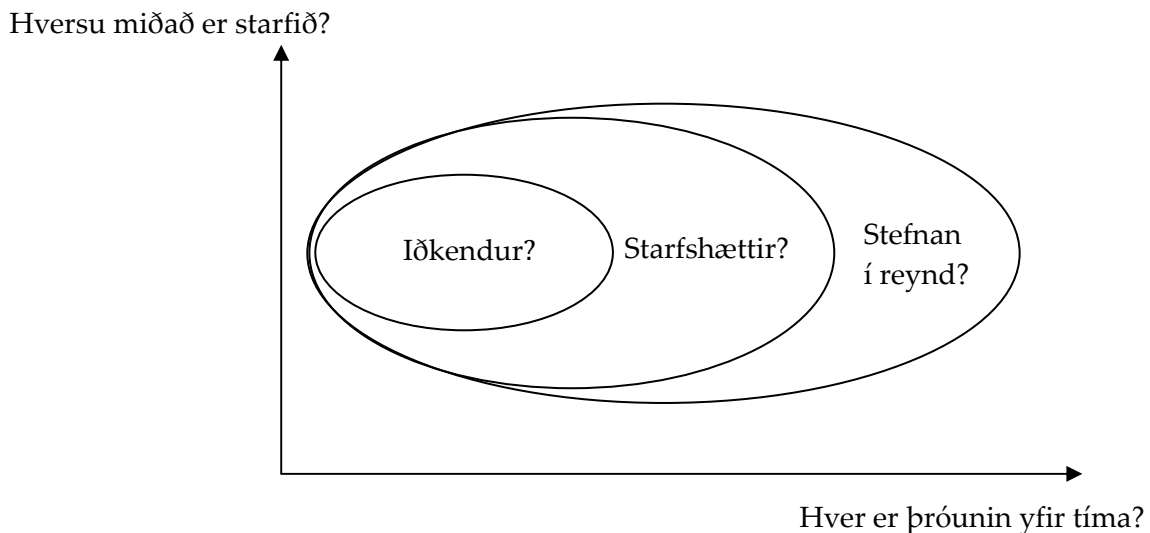
virðist skýr því að fyrirtækið hefur haldið stefnunni þrátt fyrir erfitt árferði eins og sjá má á árinu 2012 þegar veltan datt niður en starfsmönnum hélt áfram að fjölga. Þá má greina hvernig efnahagshrunið árið 2008 hafði áhrif á stefnu fyrirtækisins. Það breytti kannski ekki grunnhugmyndinni sem var að vera alþjóðlegt hátæknifyrirtæki eins og sjá má á valinu á nafninu strax í upphafi og á þátttöku í alþjóðlegum sýningum, en hrunið hafði þau áhrif að sótt var á erlenda markað fyrir en ella. Þannig má sjá samspil þess sem gerist í hinu stóra samhengi við það sem gerist á vettvangi fyrirtækisins og hvernig það hefur áhrif á hvernig stefnu fyrirtækisins vindur fram (Whittington, 2006).

Þá er áhugavert að sjá að mörg af þeim atriðum sem komu fram í formlegri stefnumótunarvinnu með starfsmönnum eru í ákveðnum farvegi eða hafa verið innleidd að einhverju marki. Starfsmenn skynja það hins vegar ekki með þeim hætti af því að eftirfylgnin hefur ekki verið skipulega sýnileg starfsmönnum. Hugsanlega er sambandið líka þannig að það sem kom fram í stefnumótunarvinnunni eru brýnustu verkefni og slík verkefni eru í vinnslu, óháð því hvort þau eru rædd í formlegri stefnumótunarvinnu eða ekki.

6 Framlag og frekari rannsóknir

Stefna í reynd er enn að slíta barnskónum sem skóli í stefnumótunarfræðunum þótt rannsóknir og fræðileg skrif á þessum nótum hafi aukist síðustu ár. Rannsókn höfunda er í senn leitandi og lýsandi varðandi það hvernig megi draga fram lykilatriðin í raun við mótun stefnu, framvindu hennar og þróun lítils fyrirtækis yfir tíma.

Rýnt hefur verið í rannsóknargögnin út frá þætti iðkenda, starfsháttum og iðkuninni sjálfri, þ.e. framvindu hins stefnumiðaða starfs í reynd. Þessu samspili má lýsa í eftirfarandi líkani sem höfundar hugsa sér að þróa nánar í frekari rannsóknum:



Mynd 8. Líkan af samspili iðkenda, starfshátta og iðkunar stefnu.

Með líkaninu eru dregin saman í eina mynd það sem nefna má sem kjarnaatriðin í stefnu í reynd. Samantektin byggir bæði á hinni fræðilegu umræðu og þeirri rannsókn sem gerð hefur verið. Ekki síst er horft til þeirrar nálgunar sem beitt var við úrvinnslu rannsóknarinnar. Það er grundvallaratriði að stefnan kemur fram í því sem gert er í

fyrirtækinu. Í aðallhlutverkinu eru gerendur hins stefnumiðaða starfs, iðkendurnir. Hvað gera þeir og hversu virkir eru þeir? Hvert er framlag þeirra til stefnunnar og hversu stefnumiðað er starfið? Hversu miðað starfið er birtist í rásfestu fyrirtækisins yfir tíma eða tímabil. Varðandi starfshættina er átt við það munstur athafna sem á sér stað í samspili starfsmannanna og tengist hinu stefnumiðaða starfi. Hver er fjölbreytnin og formfestan í starfsháttunum? Hvert er framlag þeirra til mögulegrar skerpingar og breytinga á stefnu með hliðsjón af þróun yfir tíma? Varðandi sjálfa stefnuna þá er áherslan á birtingarmynd athafna fyrirtækisins. Hver er þessi birtingarmynd gegnum umsvif og árangur fyrirtækisins almennt séð? Þetta líkan er á frumstigi og er sett fram með fyrirvara um frekari rannsóknir. Því er fyrst og fremst ætlað að auðvelda yfirsýnina yfir kjarnaatriðin í þeirri fræðilegu nálgun sem stefna í reynd er.

Ef litið er til fyrirtækisins í rannsókninni sem gerð var þá má glöggt greina út frá samtölum við starfsmenn og stjórnendur Völku, sem ótvírætt hafa verið virkir þátttakendur, að stefna fyrirtækisins hefur mótast með bæði áformuðum og sjálfsprottnum hætti í samspili yfir tíma. Þegar horft er til framvindu stefnunnar má greina að skerpan hefur aukist eftir því sem fyrirtækið hefur stækkað. Starfshættir í hinu stefnumiðaða starfi bera hins vegar einkenni lítillar formfestu og lítillar fjölbreytni sem skýra má með lítilli stærð fyrirtækisins sem rannsakað var. Það má greina að formleg stefnumótunarvinna skilaði sér inn í stefnumiðað starf fyrirtækisins og áhrif viðskiptavina á framvindu hins stefnumiðaða starfs eru ótvíræð. Tengslin við viðskiptavini eru mikil og oft afgerandi fyrir stefnu fyrirtækisins yfir tiltekin tímabil. Það má því spyrja sig um þátt viðskiptavina sem gerenda eða iðkenda í hinu stefnumiðaða starfi.

Við höfum hér að ofan, í umræðum um niðurstöður og í samantektinni, gefið mynd af því með hvaða hætti stefna Völku hefur myndast og þróast yfir þann tíma sem fyrirtækið hefur starfað og það væri áhugavert að fylgja fyrirtækinu eftir og sjá hvernig því vegnar í framtíðinni.

6.1 Framlag til fræðanna, takmarkanir og næstu skref

Við úrvinnslu á því hvernig megi rýna í stefnu fyrirtækis í reynd, þ.e horfa á samspil iðkenda, starfshátta og iðkunar stefnu í fyrirtækinu Völku, hafa höfundar sett fram tiltekna útfærslu á því hvernig rannsakendur geta varpað ljósi á stefnumiðað starf fyrirtækja út frá stefnu í reynd. Þessi útfærsla eða líkan er vissulega nokkur einföldun á því hvernig megi lýsa þróun á stefnu fyrirtækis yfir tíma og hvaða þættir hafi áhrif á þá þróun. Nauðsynlegt er að útfæra þessa nálgun frekar og rýna hana nánar með hliðsjón af fræðunum sem vikið hefur verið að í greininni.

Rannsóknin leiddi einnig ýmislegt áhugavert í ljós sem full ástæða er að gera að sérstöku rannsóknarefni. Það kom fram að gildi fyrirtækisins eru ekki ofarlega í huga starfsmanna og því væri áhugavert að skoða sérstaklega með hvaða hætti gildi verða til og eru notuð í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, stórum sem smáum. Þá væri áhugavert að skoða opinberan rekstur á Íslandi út frá stefnu í reynd og einnig væri áhugavert að skoða betur samspil stefnu, mælikvarða og markmiða. Þ.e. með hvaða hætti hvatar hafa áhrif á framlag starfsmanna í stefnumiðuðu starfi. Þá væri verðugt verkefni að finna skýrari viðmið og mælikvarða í þeirri nálgun sem notuð var við umræðu um niðurstöður rannsóknarinnar sem hér hefur verið gerð, þ.e. í fimmta kafla hér að framan.

Aðalmarkmiðið með greininni var að opna fyrir umræðu um stefnu í reynd varðandi stefnumiðað starf hér á Íslandi. Það er von höfunda að greinin skili því og ýti undir áhuga annarra fræðimanna og efli fræðilega umræðu á þessu sviði. Takmarkandi þáttur í

rannsókninni er að hún afmarkast við eitt fyrirtæki sem gerir það að verkum að niðurstöðurnar endurspeglar einungis hvernig samspil iðkenda, starfshátta og iðkunar stefnu er hjá þessu einstaka fyrirtæki. Það hefði mátt skýra betur aðkomu stjórnar með því að ræða við fulltrúa úr stjórninni og er líklegt að það hefði bætt rannsóknina. Þá takmarkaðist rannsóknin af því að tíminn var takmarkaður og þörf er á rannsókn sem spannaði lengri tíma þar sem rannsakerndur fengju að fylgjast með starfsemi fyrirtækis frá degi til dags. Höfundar sjá ótvíræða þörf á frekari rannsóknum á stefnu og stefnumiðuðu starfi í íslenskum fyrirtækjum, ekki síst með þessari nálgun, og að það geti aukið verulega við þekkingu á stefnumiðuðu starfi héraendis. Sú rannsókn sem hér hefur verið greint frá er því hugsuð sem upphaf en ekki endapunktur á rannsóknum sem ætlað er að varpa ljósi á það hvernig samspil iðkenda, starfshátta og iðkunar stefnu er í íslenskum fyrirtækjum.

Heimildaskrá

- Avram, D. og Kuhne, S. (2008). Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 463-475.
- AVS. (2009). *Bylting í þökkun og flokkun á ferskum laxaflökum*. Sótt 19. júní 2014 af <http://www.avs.is/frettir/2009/10/30/nr/1946>.
- Balogun, J., Huff, A. og Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Balogun, J., Jarzabkowski, P. og Vaara, E. (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42, 765-786.
- Carroll, B., Levy, L. og Richmond, D. (2008). Strategy as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.
- Carter, C., Clegg, S. og Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83-99.
- Chia, R. Og MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Corradi, G., Gherardi, S. og Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3. útgáfa). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dyer, G. og Wilkins, A. (1991). Better stories, not better constructs to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Egels-Zandén, N. og Rosén, M. (2014). Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: Bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96(1), 139-147.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ericson, M. (2014). On the dynamics of fluidity and open-endedness of strategy process toward a strategy-as-practicing conceptualization. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 1-15.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-Study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. og Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465–1474.
- Giraudeau, M. (2008). The drafts of strategy: Opening up plans and their uses. *Long Range Planning*, 41, 291-308.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. og Vaara, E. (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. New York: Cambridge University Press.
- Gomez, M. og Bouty, I. (2011). The emergence of an influential practice: Food for thought. *Organization Studies*, 32(7), 921-940.
- Helgi Hjálmarsson (2013). *Helgi Hjálmarsson með kynningu á Völku 1. Hluti – Verkfræðingafélag Íslands*. Sótt 15. ágúst 2014 af vef http://www.youtube.com/watch?v=FLP_xL-z9yY.
- Hendry, K., Kiel, G. og Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43, 33-56.
- Hendry, J. og Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.
- Heracleous, L og Jacobs, C. (2008). Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41, 309-325.
- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G. og Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479-496.
- Jarratt, D. og Stiles, D. (2010). How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development? *British Journal of Management*, 21(1), 28–43
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies* 40(1), 23-54.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P. og Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. og Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. og Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426.
- Jarzabkowski, P. og Spee, A.P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P. og Wilson, D. (2006). Actionable strategy knowledge: A practice perspective. *European Management Journal*, 24(5), 348–367.
- Johansson, R. (2003). *Case study methodology*. Fyrirlestur fluttur á ráðstefnu Methodologies in Housing Research sem haldin var 22-24 september af Royal Institute of Technology, Stokkhólmi.
- Johnson, G., Langlely, A., Melin, L. og Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: Research directions and resources*. New York: Cambridge University Press.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346.

- Küpers, W., Mantere, S. og Statler, M. (2013). Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83-100.
- Laine, P. og Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in a group. *Human Relations*, 60(1), 29-58.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157-184.
- Mantere, S. og Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- McCabe, D. (2010). Building society strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK. *Organization*, 17(2), 151-175.
- Meyer, C. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, janúar – febrúar, 107-114.
- Moisander, J. og Stenfors, S. (2009). Development and use exploring the edges of theory-practice gap: Epistemic cultures in strategy-tool. *Organization*, 16(2), 227-247.
- Noor, K. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Nordqvist, M. og Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 15-25.
- Ocasio, W. og Rise, J. (2008). Rise and fall – or transformation? The evolution of strategic planning at the general electric company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41, 248-272.
- Rasche, A. og Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(07), 713-734.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.
- Regnér, P. (2008) Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Rouleau, L. og Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Sage, D., Dainty, A. og Brookes, N. (2012). A 'strategy-as-practice' exploration of lean construction strategizing. *Building Research and Information*, 40(2), 221-230.
- Samtök iðnaðarins (2012). *Valka hlýtur vaxtarsprotann 2012*. Sótt 19. júní 2014 af <http://www.si.is/starfsgreinahopar/sprotafyrirtaeki/frettir-og-greinar/nr/9428>.
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Splitter, V. og Seidl, D. (2011). Does practice-based research on strategy lead to practically relevant knowledge? Implications of a Bourdieusian perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1), 98-120.
- Spee, P. og Jarzabkowski, P. (2011) Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Stonehouse, G. og Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SEM's – some emirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Vaara, E. og Whittington, R. (2012). Strategy and practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Valka. (e.d.) *About Valka*. Sótt 19. júní 2014 af <http://www.valka.is>.

- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. og Paavilainen-Mantymaki E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762
- Venkateswaran, R. og Prabhu, G. (2010). Taking stock of research methods in strategy-as-practice. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 156-162.
- Vigfús Hallgrímsson (2014). *Stefnumótun í leit að skilningi, samvinnu og gæðum: stefnumótunarfrásaga opinbers fulltrúa á aðalnámskrá grunnskóla*. Reykjavík, Háskóli Íslands.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Yin, R. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.
- Yin, R. (1991). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 1-6.