

UiT

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Kulturnettverk Nord

Kunsten i styrearbeid

Strategi som styringsverktøy

Elin Anita Nilsen
Førsteamanuensis

Handelshøgskolen
11.06.21



Hva er strategi

- «Strategi handler om hvordan vi har til hensikt å realisere virksomhetens mål, altså hvilke valg vi gjør for at vi på best mulig vis øker sannsynligheten for at vi når dem. Enklere sagt handler strategi om hvilken vei vi velger å følge for å nå våre mål.» (Hope, 2015: 34)
- Å lede strategisk:
 - Forholde seg aktivt og planmessig til omverdenen, organisasjonens "oppdrag" og organisasjonens ressurser

«For den som ikke vet hvilken havn han styrer mot, er ingen vind gunstig.» (den greske filosofen Seneca)

Strategisk involvering: Jobbe målrettet gjennom visjon, strategi og virksomhetsstyring



Hvordan vet styret om virksomheten lykkes



Hvordan bidrar du som styremedlem til utvikling av virksomheten



Hvilke styringsindikatorer utvikles, og hvilke systemer og rutiner bruker styret aktivt for å «følge med» på utviklingen

Realisering av mål

Ambisjonsnivå
Hvem sammenligner virksomheten seg med
Milepæler

Tidshorisont
Omgivelser
Samarbeid
Endring

Kompetanse
økonomi/budsjett
kvalitet
marked/kunder
Verdier

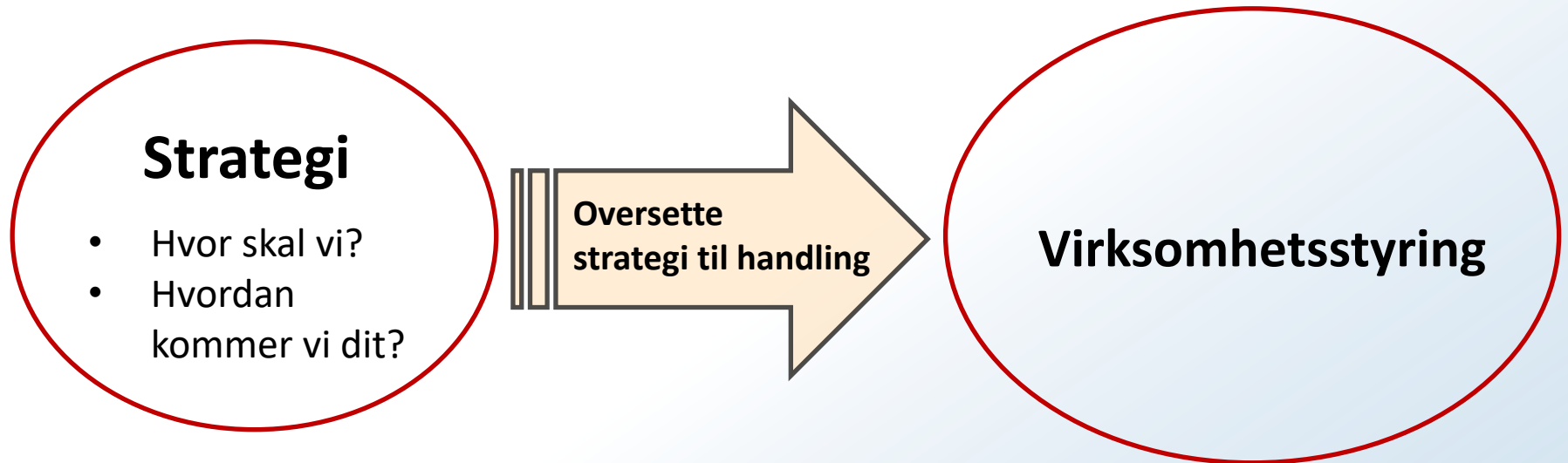
Hvorfor skal styret være opptatt av strategi?

- Små og mellomstore bedrifter har ofte et stort fokus på daglig drift
- Styret kan bidra med viktige ressurser (kompetanse og nettverk) i strategiprosesser
- Følge opp at strategiske beslutninger implementeres: **strategisk kontroll gjennom virksomhetsstyring**
- Aksjeloven §6-12 (2): «**Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.**»
- Gir økt kreativitet i strategiprosessen
- Gir mulighet til å påvirke selskapets utvikling

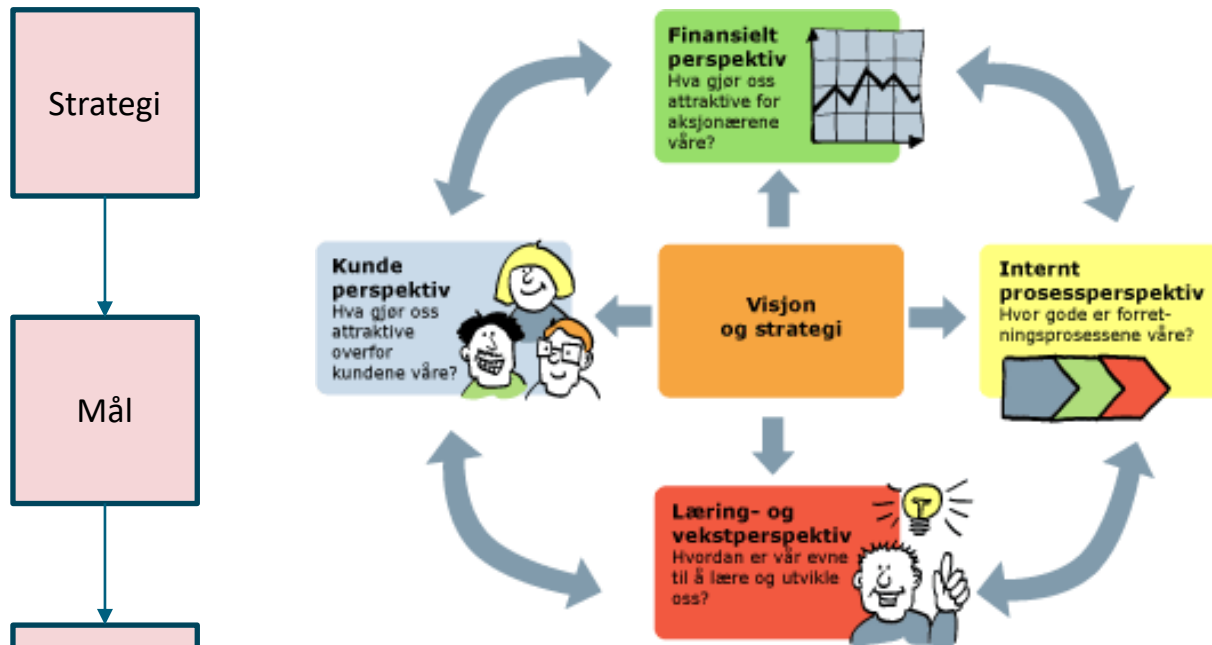
FASER I ARBEIDET MED STRATEGI



Strategi og virksomhetsstyring



Typisk eksempel på «integrert system» for implementering av strategi gjennom virksomhetsstyring:
Balansert målstyring: Strategi 'kategorisert' i fire perspektiver



- Finansielt perspektiv - lønnsomhet, vekst, «overlevelse»
- Kundeperspektiv - kundesegment, kundetilfredshet, markedsandeler, «billettinntekter»
- Prosessperspektiv - kvalitet, tilgjengelighet, teknologi
- Lærings- og vekst perspektiv - kompetanse, læring, tiltrekning, trivsel

Definisjoner styrets strategiske involvering

Prinsipal-agentteori – styrets oppgave er å ivareta eiernes interesser, med stor grad av kontroll og overvåkning av ledelsen

- Fama and Jensen, 1983

Ressursavhengighetsteori – styret som støttespiller og ressurs for interne aktører
- Pfeffer and Salancik 1978

*“Vi adopterer definisjonen der styrets strategiske involvering generelt refererer til å forme forretningsidé, visjon og verdier, å identifisere viktige strategiske aktiviteter og å følge med på omgivelsene hva gjelder trender og muligheter”
(Pugliese & Wenstøp, 2007: 386)*

1. Aktivt initiere strategiske forslag
 2. Ta beslutninger om langsiktige strategier og mål
 3. Implementere strategiske beslutninger
 4. Kontrollere og evaluere strategiske beslutninger
- Machold m.fl., 2011

Styrets involveringsgrad	Nivå 3: Forme strategisk kontekst, innhold og utførelse: kontinuerlig påvirkning	Nivå 2: Forme strategiske beslutninger: påvirkning som respons på forslag fra ledelsen i tidlig fase av en strategisk prosess	Nivå 1: Ta strategiske beslutninger: påvirkning i sluttfasen av en beslutningsprosess
Involveringens praktiske uttrykk	Bidrar til, og former kontekst for strategisk debatt, bidrar til metode for planleggende strategiprosesser, og følger opp i implementering og praktisering av strategisk innhold	Sparrer med ledelsen i utforming av strategi	Godkjenner, avviser eller endrer strategiske forslag

McNulty & Pettigrew (1999)

Faser i virksomhetens arbeid med planlagt strategi:



Oppsummert til refleksjon

- Strategisk involvering kan praktiseres på ulike nivåer/i ulik grad – hvilket nivå er dere på i ditt styre?
- Strategi favner flere «logikker» og innebærer et helhetlig fokus - ikke bare fokus på den kunstneriske dimensjonen. Derfor vanskelig å gjøre strategisk involvering til et spørsmål om å blande seg inn i kunstneriske beslutninger og kunstnerisk frihet
- Strategisk involvering handler blant annet om å etterspørre sammenhenger mellom strategi og styring
- Styring, i form av kontroll, er styrer vant med, men hvordan blir styringen hvis den ikke er forankret i strategi, eller hvis styret ikke kjenner til eller har eierskap til strategien?
- Hvordan jobber man med å operasjonalisere strategi til handling, og hvordan følges dette opp av et styre?
- Hvilke styringsindikatorer følger dere opp i dag, hvilke styringsverktøy har dere tilgjengelig, og hvordan «snakker» de med strategien?
- Hva går dere for: 'kontroll' eller 'partnerskap'? I en «styrefaglig» sammenheng blir spørsmål om strategisk involvering også et spørsmål om teoretisk orientering