

Stefnumótun í íslenskum skipulagsheildum.

Ingi Rúnar Eðvarðsson, prófessor við viðskiptadeild Háskólans á Akureyri
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Helgi Gestsson, lektor við viðskiptadeild Háskólans á Akureyri

Útdráttur

Markmið greinarinnar er að kynna niðurstöður könnunar um stefnumótun í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum sem framkvæmd var seinni hluta ársins 2007. Könnunin, sem var netkönnun, náði til rekstrareininga með fleiri en fimm starfsmenn. Svör bárust frá 222 æðstu stjórnendum fyrirtækja og stofnana (46% svörun). Könnunin hefur þá sérstöðu að ná til lítilla og meðalstórra fyrirtækja, auk stórfyrirtækja. Niðurstöður eru þessar helstar: Flestir stjórnendur í könnuninni telja að framtíðarsýn þeirra varðandi reksturinn sé mjög skýr. Í 57% fyrirtækja fer fram formleg stefnumótun og þar kom fram munur eftir stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda: Stefnumótun er algengari í stærri fyrirtækjum og í fyrirtækjum og stofnunum sem er stýrt af háskólamenntuðum stjórnendum. Í líðlega 70% fyrirtækja og stofnana er stefnumótun sífellt í gangi eða var í gangi þegar könnunin átti sér stað. Stjórn og stjórnendur koma helst að mótun stefnu í fyrirtækjum í könnuninni. Ekkert mat á árangri stefnumótunar fer fram í 19,3% fyrirtækja og stofnana, en í 41,2% þeirra er bæði huglægt og hlutlægt mat. Flest fyrirtækin nota mælikvarða um ánægju starfsfólks og hluthafa.

Abstract

The objective of this article is to present the results of a survey conducted in 2007 on strategic management in Icelandic organizations. The survey was sent by e-mail to organizations with five or more employees. Answers from 222 top managers of companies and institutions (46% response rate) were received. The distinctiveness of the survey is that it targets organizations of all sizes, both small and medium sized as well as the big companies and organizations. The main results of the survey are as follows: Most of the top managers answering the survey believe that the vision for their operations is very clear. In 57% of the companies a formal crafting of strategy is conducted, showing variation for both size of the companies and the education of the managers; formal strategy is more likely to be in place in the bigger companies and in companies and institutions run by university educated managers. For around 70% of the companies and institutions, crafting and implementing strategy is

either an ongoing process or it was in progress at the time the survey was conducted. Board members and top-managers are most likely to partake in crafting the strategy for the companies. In 19.3% of companies and institutions the performance of the organization's strategy is not measured at all, but in 41.2% of them the performance is measured by both quantitative and qualitative measurements. Most of the companies apply performance measures for measuring both employee and shareholder satisfaction.

Inngangur

Stefnumótun er eitt af grundvallarverkefnum í rekstri fyrirtækja, stofnana og félagsamtaka. Verkefnið er að takast á við hið óþekkta og ókomna af því að ætla má að framtíðin skipti máli fyrir allar skipulagsheildir. Að vinna stefnumiðað felur í sér að mæta framtíðinni og leitast við að ná tilteknum árangri á grundvelli afstöðu um það sem viðkomandi skipulagsheild vill vera og vill verða (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a). Hugtakið stefna vísar þó ekki bara til framtíðar. Hver stefnan er hefur mikla þýðingu fyrir alla stjórnun í nútíðinni og hver stefnan hefur verið varpar ljósi á það sem þegar hefur verið gert eða átt sér stað í fyrirtækjum (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007). Henry Mintzberg varpar ágætu ljósi á stefnuhugtakið þegar hann segir að stefna sé allt í senn áætlun, munstur, staða, sýn og leikflétta (Mintzberg, 1987).

Í fræðunum um stjórnun og stefnumótun er fjallað um fyrirtæki, stofnanir og félagasamtök sem skipulagsheildir. Grunnskilgreining á skipulagsheild er að þar fari hópur fólks sem skiptir með sér verkum í starfi sem unnið er að í ákveðnum tilgangi. Í tilgangi felst að koma ákveðnum hlutum til leiðar með tíð og tíma. Þannig má segja að stefna og stefnumiðað starf sé grundvallaratriði í starfi fyrirtækja og stofnana og einmitt þess vegna hefur það verið tilefni til rannsókna og fræðilegrar umfjöllunar í áratugi og aldir.

Til að rýna í stefnu og stefnumiðað starf má nálgast viðfangsefnið á margan hátt fræðilega. Fræðasviðinu hefur m.a. verið lýst með línulegu líkani, aðlögunarlíkani, og túlkunarlíkani (Chaffee, 1985). Svipuð flokkun á kenningum um stefnu er: a) hönnunar-sjónarhorn, b) reynslusjónarhorn, og c) hugmyndasjónarhorn (Johnson og Scholes, 2002). Pettigrew (1987) og Pettigrew og Whipp (1991) benda á að skoða þurfi stefnumótun út frá þremur víddum: innihaldi, ferli og samhengi. Runólfur Smári Steinþórsson (1995) útfærði síðar líkan með tilvist sem fjórðu víddinni og bætti við sérstökum greiningarlíkönum fyrir hverja af þessum víddum, þ.e. a) tilvistargrundvöll, b) starfsgrundvöll, c) mótaðar starfsaðferðir og d) stefnumiðað samhengi (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995; 2003a).

Fræðasviðinu hefur einnig verið lýst með ólíkum skólum stefnumótunar. Vel þekkt slík flokkun var sett fram af Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (1998). Þeir tilgreina 10 skóla sem flokkaðir eru eftir því hvort um leiðandi eða lýsandi kenningar er að ræða. Jenkins, Ambrosini og Collier (2002) bjóða líka upp á áhugavert yfirlit yfir fjölmörg sjónarhorn á stefnu og stefnumiðaða stjórnun þar sem fræðasviðið er greint með hliðsjón af þremur lögum og sjö flokkum sem taka mið af ákveðnum grundvallarhugtökum á sviðinu. Nánar verður vikið að kenningum um stefnu og stefnumiðaða

stjórnun í fræðilega hluta greinarinnar.

Hvað raunrannsóknir á fræðasviðinu varðar þá hefur umtalsverðu verið áorkað (Hitt, Boyd og Li, 2004). Fyrirliggjandi eru bæði yfirlitsrannsóknir og rannsóknir sem eru meira á dýptina í einstökum fyrirtækjum, stofnunum og félagasamtökum. Hitt og meðhöfundar (2004) benda engu að síður á að til þess að ná lengra sé nauðsynlegt að huga betur að þeim aðferðum sem byggt er á og þeim sjónarhornum sem stuðst er við í rannsóknarvinnunni. Ef litið er til Íslands, sem er markmiðið með þessu ritverki, þá er staðan þannig að heildaryfirlit yfir innlendar rannsóknir og ritverk á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar hefur ekki verið tekið saman. Nokkuð er um meistaraverkefni á þessu sviði og eins úttektir á stefnu einstakra stofnana og fyrirtækja. Örfáar bækur hafa verið gefnar út og þær eru fremur ætlaðar stjórnendum en rannsakendum á sviðinu. Kannanir, sem ná til íslenskra fyrirtækja og stofnana, eru nokkrar, en flestar þeirra miðast við stærri fyrirtæki. Með öðrum orðum, það vantar upplýsingar um hvernig staðið er að stefnumótun í íslenskum fyrirtækjum. Til að fylla að einhverju leyti í þá glufu er það markmið þessarar greinar að kynna niðurstöður spurninga-listakönnunar á stefnumótun íslenskra fyrirtækja og stofnana sem framkvæmd var árið 2007 og náði til rekstrareininga með fleiri en fimm starfsmenn. Í greininni verður leitað svara við því hversu mörg fyrirtæki hafi mótað formlega stefnu; hvort stærri fyrirtæki eru líklegri til að hafa samþykkt formlega stefnu, hvort háskólamenntun stjórnenda hafi áhrif á mótun formlegrar stefnu og hvort munur sé í þeim efnium eftir staðsetningu skipulagsheilda.

Framsetning á efninu í greininni er þannig að í fyrsta kafla er fjallað um kenningar um stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun. Í öðrum kafla er svo vikið að rannsóknnum á fræðasviðinu á Íslandi og erlendis. Í þriðja kafla er farið yfir þær rannsóknaraðferðir sem stuðst er við í rannsókninni. Í fjórða kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum um fyrirtækin og stjórnendur og í þeim fimmta er fjallað um stefnumótun íslenskra fyrirtækja. Að endingu er svo kafli með umræðu um niðurstöðurnar, auk lokaorða.

1. Kenningar um stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun

Þegar fjallað er um uppruna stefnumiðaðrar stjórnunar sem fags er jafnan sótt í heimildir úr herfræði. Þetta má m.a. sjá í umfjöllun Ghemawats (2001) og einnig Heracleousar (2003) þar sem vísað er til þess að grundvallarhugtökinn voru sótt til Forn-Grikkja. Aðlögun hugtakanna að heimi fyrirtækja og stofnana hófst síðan með seinni iðnbyltingunni um miðja nítjándu öld, að mati Ghemawats (2001). Hann bendir á að fyrri iðnbyltingin hafi verið drifin áfram af viðskiptum og markaðslögmálum, þ.e. hinni ósýnilegu hönd (Adam Smith, 1776, 1937), en sú seinni hafi markast af því að rekstur fyrirtækja varð stefnumiðaðri. Fyrirtækin urðu stærri og allt starf þeirra varð markvissara gegnum hina sýnilegu hönd stjórnenda (Alfred Chandler, 1962).

Ghemawat (2001) gerir á hnitmiðaðan hátt grein fyrir þróun fræðasviðsins á 20. öldinni, m.a. hvaða þýðingu upplýstir stjórnendur eins og Chester Barnard (1938) og Alfred P. Sloan (1963) höfðu. Hann minnst einnig á hlut Peters F. Druckers (1954) sem beinlínis benti á að stjórnun snerist ekki aðeins um aðlögun að aðstæðum heldur

ekki síður um það að láta hlutina gerast á þann veg sem væntingar standa til. Samhliða hinni efnahagslegu og samfélagslegu þróun, sem átti sér stað í kjölfar seinni iðnbyltingarinnar, skapaðist þörf fyrir viðskiptamenntun og viðskiptaháskóla. Í samantekt Ghemawats (2001) er þessu vel lýst. Hann bendir á að Wharton viðskiptaháskólinn hafi verið stofnaður 1881 og Harvard viðskiptaháskólinn árið 1908 og að Harvard hafi verið einna fyrstur til að bjóða upp á námskeið í stefnumiðaðri stjórnun (e. Business Policy) árið 1912.

Eins og fram hefur komið þá voru það Mintzberg og meðhöfundar hans (1998) sem í bókinni *Strategy Safari* hafa tekið saman yfirlit yfir mikinn hluta af þeim kenningum sem til eru um stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun. Í bókinni eru settir fram 10 mismunandi skólar út frá ólíkum viðhorfum fræðimanna og stjórnenda. Fyrstu þrjá skólana má sjá sem boðbera kenninga um það hvernig „beri“ að standa að stefnumótunarvinnu, enda voru þessar kenningar fyrstar til að koma fram sem slíkar. Þessir skólar eru „hönnunarskólinn“, „áætlunarskólinn“ og „staðfærsluskólinn“. Kenningarnar eru frekar leiðbeinandi en lýsandi. Þau hugtök og líkön, sem er að finna í þessum skólum, eru þekktust meðal stjórnenda og starfsmanna í fyrirtækjum og stofnunum enn í dag. Megineinkenni þessara nálgana er að þeim má lýsa sem forskrift (Mintzberg o. fl., 1998) og að þær falla undir það sem kalla má forskriftarnálgun (Lynch, 2000, 2009; Runólfur Smári Steinþórsson, 2003b). Síðan er að finna í bók Mintzbergs og félaga (1998) kenningar um stefnumiðaða stjórnun sem má flokka sem meira lýsandi en leiðandi. Þessum kenningum er skipt á sex skóla: Þeir eru „frumkvöðlaskólinn“, „hugræni skólinn“, „lærdómsskólinn“, „valdaskólinn“, „menningar-skólinn“ og „umhverfisskólinn“. Aðalnálguninni að stefnumótun í hinum lýsandi skólum er líkt við það sem kalla má birtingarnálgun, þ.e.a.s. að stefnan er um margt sjálfsprottin (Lynch, 2000; 2009; Runólfur Smári Steinþórsson, 2003b). Síðasti skólinn sem fjallað er um í bókinni er „samstillingarskólinn“ en hann tvinnar saman, skv. hugmyndum Mintzberg og félaga (1998), bæði forskriftarnálgun og sjálfsprottna nálgun.

Það er ekki nauðsynlegt í þeirri samantekt um stefnumótunarfræðin, sem hér er sett fram, að gera fulla grein fyrir öllum þessum skólum heldur er hér látið nægja að víkja fyrst að forskriftarskólunum þremur, þ.e. „hönnunarskólanum“, „áætlunarskólanum“ og staðfærsluskólanum“ og síðan að „lærdómsskólanum“ og „menningar-skólanum“.

Framlag Harvard háskólans til fræðasviðsins sem Ghemawat (2001) lýsti vel er nú einkum þekkt sem „hönnunarskólinn“ í stefnumótunarfræðunum. Það hefur jafnframt verið það sem mest áhrif hefur haft á skilning stjórnenda og starfsmanna á hvað felst í stefnumótun og stefnumiðaðri stjórnun (Mintzberg o. fl., 1998). Helstu frumherjar og kennimenn hönnunarskólans voru Selznick (1957), Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews og Guth (1965) og Andrews (1987). Einna þekktust er þessi nálgun að stefnumiðaðri stjórnun fyrir verkfæri eins og SVÓT greininguna svokölluðu þar sem leitað er upplýsinga um styrk og veikleika viðkomandi fyrirtækis og um tækifæri og ógnanir í umhverfinu. Samkvæmt „hönnunarskólanum“ er meginviðfangsefnið að finna fyrirtækinu stað í rekstrarumhverfinu þar sem besta samsvörunin er á milli þess sem fyrirtækið kann og getur og þeirra möguleika sem bjóðast í umhverfinu

(Mintzberg o.fl., 1998). Vinnulag „hönnunarskólans“ við stefnumótun er: a) framkvæmd á ytri og innri greiningu, b) samantekt á yfirliti yfir tækifæri, ógnanir og lykilarangursþætti sem og yfirliti yfir styrk, veikleika og sérstaka færni, c) hönnun og val á stefnu að teknu tilliti til gildismats stjórnenda og ábyrgðar gagnvart samfélaginu, og d) framkvæmd stefnunnar. Mintzberg og meðhöfundar (1998) undirstrika að lítið er á stefnumótunina sjálfa í „hönnunarskólanum“ sem skapandi vinnu. Stefnukostirnir eru síðan metnir m.t.t. hversu samkvæmir þeir eru í sjálfu sér, hversu vel þeir eiga við sem viðbragð við þeirri stöðu sem fyrirtækið á í, hversu líklegt það er að stefnan leiði til samkeppnisforskots og hversu vænlegt það er að árangur náist, en áhersla er ekki lögð á leiðir til innleiðingar stefnunnar.

Eins og sjá má á tilvitnunum í helstu kennimenn „hönnunarskólans“ þá er aðalgróskan í þróun hans í kringum 1960. Einmitt á þeim tíma komu fram á ritvöllinn einstaklingar sem hafa haft mikil og mótandi áhrif á fræðasviðið. Einn af þeim var Igor H. Ansoff (1965) sem nú er talinn einn af upphafsmönnum „áætlunarskólans“ í stefnumiðari stjórnun (Mintzberg o.fl., 1998). Hugmyndafræðilega er kannski ekki mikill munur á „hönnunarskólanum“ og „áætlunarskólanum“ en öllu meiri munur aðferðafræðilega þó megináhersla séu hin sömu. Einkum felst munurinn í kenningunum á skýru sambandi stefnumótunar og innleiðingar, formfestunni í vinnulaginu og því að stefnumótunarvinnunni skuli sinnt af sérfróðum aðilum sem aðstoða yfirstjórn fyrirtækisins. Jafnframt er stefnumótunarvinnan sett í samhengi við aðra áætlunargerð án þess þó að áætlanagerðin sé samhæfð eða samvinnuð (Mintzberg o. fl., 1998). Nálgun „áætlunarskólans“, hin svokallaða stefnumarkandi áætlanagerð, lenti síðan í ógöngum upp úr 1980. Bæði var að illa gekk að framkvæma þá stefnu, sem samþykkt var í fyrirtækjunum, og það vantaði upp á að stjórnendur gerðust það sem kalla má eigendur stefnunnar. Samkvæmt Mintzberg (1994) og Mintzberg o. fl. (1998) reyndist í mörgum fyrirtækjum vera gjá á milli þeirra sem sinntu hinni sérhæfðu stefnumótunarvinnu og þeirra sem stjórnðu viðkomandi fyrirtæki.

Upp úr 1980 kom fram nálgun að stefnumiðaðri stjórnun sem nefnd hefur verið „staðfærsluskólinn“ (Mintzberg o. fl., 1998). Þessi nálgun, sem er þriðji skólinn af forskriftartoga, er, hvað hugmyndafræði og hugtakanotkun varðar, á margan hátt skilgetið afkvæmi hönnunarskólans og áætlunarskólans. Nálgunin á uppruna sinn í Harvard og aðalkennimaðurinn er Michael E. Porter (1980, 1985, 1990). Megináhersla í þessari nálgun er að þekkja samkeppnisumhverfið, sem fyrirtækið starfar í, og þau tækifæri sem þar bjóðast til að skapa fyrirtækinu sérstaka og viðvarandi stöðu bæði í þjónustunni við viðskiptavini og í samkeppninni við keppinauta. Oft er talað um þessa nálgun sem þá þar sem horft er „utan frá og inn“ í fyrirtækið (De Wit og Mayer, 1994). Það sem einkum aðgreinir þessa nálgun frá „hönnunar-“ og „áætlunarskólunum“ er sú megináhersla sem lögð er á samkeppnisumhverfið og undirliggjandi þætti í atvinnugreininni sem viðkomandi fyrirtæki starfar í. Sú stefna, sem fyrirtæki getur valið sér, takmarkast á vissan hátt af þeim tækifærum og ógnunum sem við er að glíma í atvinnugreininni. Fyrirtækið þarf að finna og skapa sér vænlega stöðu gagnvart keppinautum með hliðsjón af þeim samkeppniskröftum sem það þarf að takast á við. Samantekt Mintzbergs og meðhöfunda (1998) á „staðfærsluskólanum“ er yfirgripsmikil og þeir draga

fram hversu þýðingarmikil þessi nálgun hefur verið fyrir ráðgjafastéttina. Margar af þekktustu aðferðum og líkönum til greiningar á umhverfi og innviðum fyrirtækja má tengja þessari nálgun. Einnig er vert að nefna að frá því lýsingin á „staðfærsluskólanum“, sem var sett fram 1998, hafa komið fram nýjar kenningar sem falla að nálgun hans. Sem dæmi um slíka kenningu, sem hefur hlotið talsverðar vinsældir, má nefna „bláan sjó“ (Kim og Mauborgne, 2005).

Af skólunum, sem eru meira lýsandi, verður hér vikið að „lærdómsskólanum“ og „menningarskólanum“. „Lærdómsskólinn“ á sínar rætur í fræðiskrifum frá því um 1960 þó ekki sé beinlínis fjallað um þau skrif sem hefðbundnar stefnumótunar-kenningar. Hér er um að ræða skrif Charles Lindbloms (1959). Framlag Lindbloms (1959) má skoða sem lykilverk í fyrstu kenningum um stefnumótun hjá hinu opinbera (Sigurbjörg Sigurgeirsdóttir, 2006) en inntakið í kenningu Lindbloms (1959) er að framvinda stefnumiðaðra athafna sé frekar flókin, illa fyrirsjáanleg og hægfara. Lýsing Mintzbergs o.fl. (1998) á „lærdómsskólanum“ er yfirgripsmikil. Þeir segja að „lærdómsskólinn“ hafi í raun orðið til með bók James Brian Quinn (1980) þar sem framvindu stefnumiðaðra athafna er lýst sem rökrænu smáskrefaferli. Þeir benda líka á að þessar kenningar hafi það líka að markmiði að lýsa því hvernig stefna verður til, hverjir taki þátt og hvar stefnumótunin eigi sér stað og hvernig henni vindur fram. Samantekt Mintzbergs og meðhöfunda (1998) hefur að geyma ólíkar kenningar sem hluta af „lærdómsskólanum“. Þeir nefna kenningar Nelsons og Winters (1982) um þróun og samspil innan og á milli eininga eins og fyrirtækja og stofnana. Þeir nefna kenningar Bowers (1970) um það hvernig ráðstöfun auðlinda fer fram innan fyrirtækja. Einnig kenningar Burgelsmans (1983) um athafnasemi og framtak innan fyrirtækja. Einnig er vikið að kenningum Mintzbergs (1978) um sjálfsprottna stefnu og undirstrikað að sjálfsprottin stefna er ekki alltaf niðurstaða úr meðvitunni lærdómsferli. Til að nálgast slíkt ferli nánar fjalla Mintzberg og meðhöfundar (1998) um kenningar Karls E. Weicks (1979) um skilning og skilningsmótun. Að endingu er í umfjöllun um lærdómsskólann fjallað um lærdómsskenningar Cyerts og March (1963), kenningar Senge (1990) um lærdóm og kerfisáhrif, kenningar Nonaka og Takeuchi (1995) um þekkingarsköpun og kenningar Prahalads og Hamels (1990, 1994) um lærdóm og færni innan skipulagsheilda auk kenningar Staceys (1992) um lærdómsáhrif óreiðukenninga. Fram kemur í umfjöllun Mintzberg og meðhöfunda (1998) um „lærdómsskólann“ að hann falli mjög að skoðunum þeirra og þess vegna fer minna fyrir gagnrýni á þann skóla en aðra í bókinni *Strategy Safari*.

Umfjöllun um menningarskólann er líka grunduð á kenningum sem eiga það sameiginlegt að horft er „innan frá og út“ frá fyrirtækinu. Í samantekt Mintzbergs og meðhöfunda (1998) er auðlindasýnin innan stefnumiðaðrar stjórnumar flokkuð sem hluti af „menningarskólanum“. Auðlindasýnin er talin eiga rætur sínar að rekja til kenninga Ediths Penrose (1959) sem vörpuðu ljósi á af hverju það getur verið ákjósanlegt fyrir fyrirtæki að útvíkka starfsemi sína á grundvelli eigin auðlinda, þekkingar og færni. Það var svo Wernerfelt (1984) sem setti þetta framlag Penrose (1959) fram sem stefnumótunarkenningu og ruddi þannig brautina fyrir auðlindasýnina. Gegnumbrot þessarar áherslu í stefnumótunarfræðunum verður svo með grein Prahalads og

Hamels (1990) um virka færni og ekki síst grein Barneys (1991). Grein Barneys gefur gott yfirlit yfir þessa áherslu og dregur fram grundvöllinn að því sem nú er þekkt sem VRIO greiningin í stefnumótun fyrirtækja. Auðlindasýnin er sú nálgun sem hvað skýrast hefur verið sett fram undir merkjum menningarskólans (Barney og Hesterly, 2006).

Eins og vikið var að í inngangsorðum þá eru til fjölmörg rit sem draga upp heildarmynd af fræðasviðinu. Bók Mintzbergs og meðhöfunda frá 1998 var ein af þeim fyrstu en síðan hafa komið bækur m.a. eftir Jenkins og Ambrosini (2002) þar sem fjallað er um sviðið með hliðsjón af ólíkum sjónarhornum og samnefnum á milli þeirra og eftir þá Cummings og Wilson (2003) þar sem stefnu er lýst út frá ólíkum myndlíkingum. Einnig er til mikill fjöldi fræðigreina sem fjalla um fræðasviðið og þróun þess. Hér verður vikið að tveimur slíkum greinum.

Fyrri greinin er eftir Hoskisson, Hitt, Wan og Yiu (1999) þar sem gefið er yfirlit yfir kenningar og rannsóknir á stefnumiðaðri stjórnun. Efnislega gera þeir grein fyrir þróun fagsins á svipaðan hátt og gert hefur verið hér að ofan. Þeir lýsa þróuninni með hjálp pendúls. Það má sjá af umfjöllun þeirra að forskriftarskólarnir, sem fjallað var um hér að ofan, byrja með áherslu sem er „innan frá og út“ en staða pendúlsins endar í „utan frá og inn“, eða með öðrum orðum í takti við það sem er megináherslan í „staðfærsluskólanum“. Fræðilegur grundvöllur „staðfærsluskólans“ er að hluta fenginn úr atvinnuvegahagfræði og það skýrir sjónarhornið sem og áherslurnar sem eru á markaðinn, samkeppnina og samkeppnisforskotið. Hoskisson og meðhöfundar (1999) benda svo á að pendúllinn hafi tekið að sveiflast til baka þegar stofnanakenningar í hagfræði (e. Organizational Economics) fóru að hafa áhrif á skilning manna á stefnumiðaðri stjórnun. Stofnanahagfræðin á rætur sínar í rannsóknum á fyrirtækinu (Coase, 1937), bæði með hliðsjón af viðskiptakostnaði (Williamsson, 1975) og umboðs-sambandinu á milli stjórnenda og eigenda fyrirtækja (Fama, 1980; Jensen og Meckling, 1976). Grein Hoskisson og meðhöfunda (1999) endar svo á því að pendúllinn er kominn til baka inn í fyrirtækið fyrir tilstilli auðlindakeninganna sem vikið var að í tengslum við menningarskólann hjá Mintzberg o.fl. (1998) hér að ofan. Höfundar ljúka greininni með því m.a. að undirstrika að fræðasviðið þurfi að vera svona margháttað og fjölbreytt af því að viðfangsefnið og vandamálin sem fyrirtæki og stofnanir standa frammi fyrir varðandi stefnumótun eru flókin.

Seinni greinin og sú síðasta, sem fjallað verður um í þessari samantekt, er eftir Peng, Sun, Pinkham og Chen (2009). Peng og meðhöfundar (2009) stilla fræðasviðinu þannig upp að nálganirnar hafi í aðalatriðum verið tvær. Annars vegar sé það atvinnuveganálgunin sem er samsvarandi „staðfærsluskólanum“ í umræðunni hér að framan og hins vegar auðlindanálgunin sem einnig hefur verið vikið að hér að ofan. Vitnað er til kenninga Porters (1980) á níunda áratugnum annars vegar og Barneys (1991) á tíunda áratugnum hins vegar. Peng og meðhöfundar (2009) benda svo á að á fyrsta áratug 21. aldarinnar séu merki um það að þriðja nálgunin, stofnananálgunin, sé að festast í sessi. Þessi nálgun byggir á stofnanahagfræði annars vegar (Williamson, 1975; North 1990; Þráinn Eggertsson, 1990; 2005) og stofnanafélagsfræði hins vegar (DiMaggio og Powell, 1983, 1991; Scott, 1987, 1995). Saman er þessu lýst sem stofn-

ananálgun (Peng, 2002) og athyglinni með þeirri nálgun beint að leikreglum og öðrum aðstæðum í samfélaginu. Þetta framlag Peng og meðhöfunda (2009) er í sjálfu sér ekki nýmæli en það er á margan hátt edlilegt framhald í þróun fræðasviðsins. Það sem er athyglisverðast við greinina er að þeir setja þessar þrjár nálganir, sem þeir fjalla um, sem nauðsynlegan þrífót undir stefnumiðaða stjórnun. Það þýðir að stjórnendur verða að vera opnir fyrir því að draga lærdóm af öllum nálgununum þremur.

Fræðasvið stefnumiðaðrar stjórnunar er bæði fjölbreytt og mikið að vöxtum. Stöðugt bætast við bækur og greinar, bæði sem viðbætur og þróun á þeim kenningum, sem þegar hafa verið nefndar, og líka sem nýmæli á sviðinu, svo sem „stefna í raun og veru“ (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Hér verður þó ekki gerð frekari grein fyrir þróun fagsins og kenninga um stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun.

2. Rannsóknir á stefnumótun í skipulagsheildum

Í þessum hluta verður fjallað um innlendar rannsóknir á stefnumótun í skipulagsheildum og síðan stuttlega um erlendar rannsóknir um stefnumótun smáfyrirtækja.

2.1 Íslenskar rannsóknir

Það hefur ekki verið tekið saman hvað af efni um stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun er til á íslensku. Stutt athugun með leit í Gegni bendir til þess að ritverk, sem snerta efnið, séu býsna mörg en þó eru námsritgerðir í miklum meirihluta. Eitthvað er um greinar og bækur. Nokkuð er um stefnuskjöl og þá helst fyrir opinberar stofnanir. Einnig eru til greinar sem fjalla um stefnu stjórnmalaflokka og um stefnu í malaflokkum sem eru á hendi opinberra aðila.

Ekki er tómt til að geta um öll íslensk ritverk sem fjalla um stefnumótun, m.a. þann fjölda lokaverkefna og meistararitgerða sem fjalla um viðfangsefnið. Þess í stað verður getið um nokkrar greinar og bókakafla sem fjalla um stefnumótun fyrirtækja og stofnana og birst hafa í ritryndum fræðiritum, rannsóknarskýrslum, eða ráðstefnuritum. Má þar nefna rit sem gefin hafa verið út í tengslum við ráðstefnuna um rannsóknir í félagsvísindum.

Fyrstu rannsóknir á stefnumótun sem hér verður getið um eru rannsóknir sem Runólfur Smári Steinþórsson hefur gert. Árið 1989 gerði hann rannsókn í stofnunum sem hann skilgreindi sem fjölsamhengisskipulagsheildir. Þar var Útflutningsráð Íslands tekið sem raundæmi. Í doktorsritgerð sinni (1995) rannsakaði hann stefnumiðaða stjórnun skipulagsheilda sem skilgreina má sem milliaðila, þ.e. sérstakar skipulagsheildir sem er að finna á milli fyrirtækja, stofnana, opinberra aðila og félagasamtaka. Í ráðstefnugrein (1994) gerði hann grein fyrir rannsóknum á stefnumiðari stjórnun hjá atvinnuþróunarfélögum, en þau má taka sem raundæmi um milliaðila. Af öðrum fræðilegum ritverkum hans má nefna grein í *Tímariti um viðskipti og efnabagsmál* (2003a) sem kynnir greiningarlíkan: víddir stefnumiðaðrar stjórnunar, sem Runólfur Smári þróaði og kynnti fyrst (1995). Ráðstefnugreinar Runólfs Smára um stefnu og stefnumiðaða stjórnun eru líka allmargar og má nefna grein sem lýsir forskriftarnálgun og birtingarnálgun stefnumiðaðrar stjórnunar (2003b), grein sem skilgreinir hugtök og

kynnir greiningarlíkan sem dregur fram stöðumynd af fyrirtæki eða stofnun (2007), grein sem setur Innform rannsóknina á Íslandi í fræðilegt samhengi (2008), grein sem lýsir stefnuhugtakinu frá sjónarhóli Porters (2009) og einnig grein um samkeppnishæfni og milliáðila þar sem m.a. er kynnt líkan sem varpar ljósi á það sem kalla má hagsældarspíral (2010). Eitt megineinkennið á greinum Runólfs Smára er að hann leitast við að gera grein fyrir fræðasviðinu og leggja til þess framlag í formi skilgreininga á hugtökum og með greiningarlíkönum sem styðjast má við þegar unnið er að hagnýtri stefnumiðaðri stjórnun fyrirtækja og stofnana.

Runólfur Birgir Leifsson (2003) gerir grein fyrir tveimur könnunum sem framkvæmdar voru árin 1999 og 2000 meðal fyrirtækja, sem skráð voru á Verðbréfaþingi Íslands, en fyrri könnuninni svöruðu aðeins 17 af 61 fyrirtæki og 8 af 14 fyrirtæki í þeirri síðari. Runólfur Birgir (2003) segir að það veki furðu hversu takmarkaða þekkingu stjórnendur fyrirtækjanna höfðu á helstu aðferðum og kenningum um stefnumótun. Enginn þeirra kannaðist við stefnumótunarskólana, ekki einu sinni forskriftarskólana, sem hvað mest var í sviðsljósinu. SVÓT líkanið þekktu þó flestir og nokkrir könnuðust við kenningar Porters. Runólfur Birgir segir að erfitt hafi verið að flokka stefnumótun fyrirtækjanna í ákveðinn skóla, en bætir við:

Sennilega líkast aðferðum áætlunarskólans, en þar er gert ráð fyrir formlegu stefnumótunarferli í föstum skorðum samkvæmt fyrirfram ákveðinni áætlun og byggt á SVÓT líkaninu... Mörg íslensku fyrirtækjanna nota einnig gátlista og magngera markmiðin þ.a. í lokin koma út vel skilgreindar fjárhags- og rekstraráætlanir eins og áætlunarskólinn gerir ráð fyrir (Runólfur Birgir Leifsson, 2003, bls. 315).

Helgi Gestsson, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ólafur Jakobsson (2004) gera grein fyrir könnun sem framkvæmd var við Háskólann á Akureyri árið 2004 meðal 264 fyrirtækja (29,3% svörun). Í þeirri könnun var m.a. spurt út í stefnumótun fyrirtækja og stofnana. Helstu niðurstöður voru þær að formleg stefnumótunarvinna fór fram hjá 63,8% þeirra fyrirtækja sem þátt tóku í könnuninni og að þjónustufyrirtæki voru þrisvar sinnum líklegri til að hafa mótað formlega stefnu en frumvinnslufyrirtæki. Stærri fyrirtæki voru einnig oftar með formlega stefnumótun en minni fyrirtæki og stjórn og æðstu stjórnendur komu einna helst að stefnumótunarvinnunni. Flest fyrirtækjanna, 43,6%, notuðu bæði huglægt og hlutlægt mat við að mæla árangur af stefnumótunarvinnu fyrirtækisins. Í 22,6% fyrirtækjanna fór ekkert mat fram.

Snjólfur Ólafsson (2005) skrifar grein um stefnumiðað árangursmat sem lið í að innleiða stefnu. Í greininni er kynnt aðferðafræði Kaplans og Nortons (1992, 2004) við árangursmat og árangurstjórnun sem einnig hefur gengið undir heitinu samhæft árangursmat. Í upphafi greinarinnar gerir Snjólfur grein fyrir stefnuhugtakinu og sérstaklega innleiðingu og framkvæmd stefnu. Síðan er fjallað um stefnumiðað árangursmat og vikið að stefnukortum og skorkortum. Í greininni eru tekin dæmi frá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum.

Sigurbjörg Sigurgeirsdóttir (2006) fjallar um stefnumótunarvinnu hjá hinu opinbera

undir yfirskriftinni: Straumar, stjórnleysi og stefnurek í grein í tímaritinu *Stjórnmal og stjórnsýsla*. Í greininni eru rakin þau álitamál sem helst koma upp í tengslum við mótun eða mörkun stefnu hjá hinu opinbera. Einkum er vikið að hlutverkum kjörinna fulltrúa og embættismanna, bæði formlega séð og óformlega. Í greininni er stuðst við dæmi úr íslenskum og breskum veruleika opinberra stofnana um það hvernig stefnumótun og stefnu vindur fram. Þar er að finna áhugavert yfirlit yfir kenningar um stefnumótun hjá hinu opinbera og sýnt hvernig þessar kenningar varpa ljósi á það sem við er að glíma í stefnumiðuðu starfi opinberra stofnana.

Árið 2007 birtist á vegum Ferðamálaaseturs Íslands niðurstöður könnunar meðal 86 ædstu stjórnenda fyrirtækja innan Samtaka ferðapjónustunnar (31% svörun). Í könnuninni var m.a. fjallað um stefnumótun og fram kom að stefnumótun fer fram hjá 62% fyrirtækja (Arney Einarsdóttir, Sigbrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Helgi Gestsson, 2007). Hæst var hlutfallið hjá fyrirtækjum í gististarfsemi, en lægt í afþreyingarþjónustu. Stærri fyrirtækin voru oftast með stefnumótun en þau minni, og ædstu stjórnendur og stjórn tóku helst þátt í stefnumótunavinnunni. Líðlega helmingur ferðapjónustufyrirtækja nota bæði huglægt og hlutlægt mat við mat á árangri og 14% fyrirtækja notast ekki við mat á árangri.

Einar Svansson (2008) kynnir niðurstöður rannsóknar frá árinu 2007 sem hann vann að í samstarfi við Runólf Smára Steinþórsson og Hilmar Sigurbjörnsson. Svör bárust frá 62 stærstu fyrirtækjum landsins (32,3% svarhlutfall). Könnunin var hluti af hinnu alþjóðlegu INNFORM-rannsókn og innlenda rannsóknin naut stuðnings frá ParX. Niðurstöður leiddu í ljós að 73% fyrirtækja í könnuninni höfðu samþykkt formlega stefnu og álíka hátt hlutfall hafði kynnt starfsfólki sínu bæði meginhlutverk og megingildi. Þá leiddi rannsóknin í ljós að formleg stefna jók framleiðni, aukning í mikilvægi megingilda hafði jákvæð áhrif til aukningar á framleiðni vinnuafis og bættis árangurs af endurskipulagningu vinnuferla. Aukning í mikilvægi meginhlutverks skilaði betri rekstarárangri en fyrirtæki í sömu atvinnugrein.

Ómar H. Kristmundsson (2008) fjallar um stefnumiðaða áætlanagerð félagasamtaka í grein í tímaritinu *Stjórnsýsla og stjórnmal*. Um er að ræða yfirlitsgrein um stefnumiðaða áætlanagerð sem aðferð við stefnumótun félagasamtaka, en aðferðinni er ætlað að auðvelda skipulagsheildum að skapa sér framtíðarsýn og gera þá sýn að veruleika. Vikið er að fjölmörgum hugtökum og stefnumótunarferli er lýst í meginatriðum. Sérstaklega er fjallað um uppbyggingu og frágang stefnumiðaðrar áætlunar. Greinin er fræðileg en umfjöllunin varpar ljósi á það sem getur ýtt undir árangursríkt starf félagasamtaka.

Runólfur Smári Steinþórsson og Snjólfur Ólafsson (2010) skrifuðu grein um þjóðfundi og stefnumótun. Greinin er sprottin upp úr þeirri reynslu sem höfundur fengu við það að taka þátt í undirbúningi og stjórnun á þjóðfundinum 2009 og þjóðfundi um menntamál. Höfundar gera grein fyrir fundunum og skoða tilurð og framvindu hans út frá hefðbundnum kenningum um stefnumótun, þ.e. þeim kenningum sem jafnan eru taldar til forskriftarnálgunar. Sett er fram yfirlit yfir ferli stefnumótunar og þjóðfundurinn skoðaður í ljósi þessa ferlis og loks fjallað um niðurstöður fundarins. Síðan er þjóðfundinum um menntamál lýst og rætt um niðurstöður hans.

2.2 Erlendar rannsóknir um stefnumótun og stærð fyrirtækja

Rannsóknir hafa leitt í ljós að stærð fyrirtækja og stofnana (mælt í fjölda starfsfólks) hefur mikil áhrif á starfshætti þeirra og skipulag (Rutherford, McMullen and Oswald, 2001; Bolman og Deal, 2003). Torrés og Julien (2005) hafa kynnt til sögunnar líkan yfir smáfyrirtæki (e. small business concept) sem þeir byggja á fjölda rannsókna á slíkum fyrirtækjum. Eitt meginéinkenni smáfyrirtækja er að stefnumótun er íðulega til skamms tíma og byggist á innsæi. Önnur einkenni smáfyrirtækja eru að mati höfundna skortur á sérhæfingu, einföld og óformleg upplýsingakerfi, stjórnun er mjög miðstýrð í höndum eigenda og framkvæmdastjóra og að þjónusta og vörur eru aðallega fyrir staðbundna markaði.

Rannsóknir Aston-hópsins í Bretlandi á skipulagsheildum í mörgum löndum leiddi í ljós að eftir því sem fyrirtæki stækka vex að sama skapi sérhæfing þeirra, stöðlun og formleg samskipti (Pugh og Hickson, 1976). Oftar en ekki er farið að huga að formlegri stefnumótun þegar fyrirtækin eru orðin fjölmenn og velta þeirra eykst.

Í könnun meðal alþjóðlegra fyrirtækja í Bretlandi og Bandaríkjunum kom fram að á bilinu 41%-90% þeirra hafði sett fram formlega stefnu (Einar Svansson, 2008).

3. Rannsóknaraðferð

Spurningalistakönnun í rafrænu formi var valin í rannsókninni þar sem hún hentar markmiðum rannsóknarinnar vel (Churchill, 2002). Helsta ástæða þess var sú að þannig yrði auðveldara að ná til æstu stjórnenda en að taka símaviðtal við þá. Slík aðferð býður upp á ódýra og einfalda leið til að afla gagna og fela í sér kosti spurningalistakannana. Helstu ókostir slíkra aðferða eru að úrtakslistar eru ekki aðgengilegir og því er erfitt að velja fyrirtæki. Aðferðirnar krefjast aðgangs að neti og tæknileg vandamál geta komið upp við framkvæmd könnunarinnar (Malhrota og Birks, 2003).

Könnunin hófst 21. nóvember 2007 og henni lauk 18. desember sama ár. Rannsóknar- og þróunarmiðstöð Háskólans á Akureyri sá um framkvæmd hennar. Sendur var spurningalisti til forstöðumanna fyrirtækja og stofnana eða staðgengla þeirra sem viðhengi í tölvupósti. Outcome-forritið var notað til að halda utan um gögnin og taka saman frumniðurstöður en gögnin voru unnin frekar í SPSS-forriti. Ítrekun um þátttöku og spurningalisti var sendur fjórum sinnum til stjórnenda í úrtakinu til að auka svörun. Ekki var heitið neinum verðlaunum fyrir þátttöku.

Þýði kom frá Ríkisskattstjóra sem var þversnið af íslenskum fyrirtækjum með fimm starfsmenn eða fleiri launþega árið 2006 og sem hafa skilað inn launamíðum fyrir átta milljónir eða meira. Fyrirtæki voru valin þannig að helmingur kæmu af höfudborgarsvæði, 25% af Eyjafjarðarsvæðinu og afgangurinn annars staðar af landinu. Rökin fyrir því voru að geta borið saman fyrirtæki miðað við staðsetningu þeirra á landinu. Upprunalegur þýðislisti innihélt 5031 fyrirtæki og stofnanir. Aðstandendur rannsóknar ákváðu af röklegum ástæðum að fella brott fyrirtæki í landbúnaði (búrekstur), landbúnaðarráðunauta, dvalarheimili aldraðra og heimili fyrir fatlaða, starfsemi stjórnmalaflokka og kirkjur og trúfélög. Ástæðan var sú að í slíkum rekstri

reyndi mjög lítið á stjórnun og skipulag þar sem um fáa starfsmenn, og/eða mikið um sjálfbodaðavinnu er vanalega að ræða. Eftir stóðu þá 4846 fyrirtæki og stofnanir á þýðislistanum. Úrtakið var valið þannig að valin voru 890 fyrirtæki og stofnanir með fyrrgreinda landfræðilega skiptingu í huga. Síðan var leitun uppi netföng á heimasíðum eða á já.is. Þannig fengust upplýsingar um 537 netföng sem var endanlegt úrtak. Landfræðileg dreifing fyrirtækja á netfangalistanum endurspegladi mjög vel upprunalegt þýði.

Svör bárust frá 222 fyrirtækjum, tvö voru hætt rekstri og óvirk netföng voru 54. Það þýðir að svörun var 46,1%. Takmörkuð svörun er vel þekkt vandamál í spurningalistakönnunum og ef ekki væri um áminningu að ræða er líklegt að svörun væri innan við 20% (Aaker, Kumar og Kay, 2001) Netkannanir juku svarhlutfall í fyrstu upp í 50-60% en það hefur lækkað niður í 25-30% þegar nýjabrumið hefur horfið með aukinni notkun slíkra kannana (Burns og Bush, 2003). Í því ljósi er 46% svörun góð og endurspeglar hún mjög vel þýðið.

Er dreifing þeirra, sem ekki svöruðu, eins og þeirra sem svöruðu? Eins og fram kemur hér að aftan hafa þátttakendur í könnuninni eftirtalin sérkenni í samanburði við íslensk fyrirtæki almennt árið 2006 (Hagstofa Íslands, 2008a, b og c): Þeir stýra fyrirtækjum með fleiri en 20 starfsmenn í meira mæli en almennt gerist (frávik 35,9 prósentustig); fleiri koma úr einkahlutafélögum en öðrum rekstrarformum (frávik 32,3 prósentustig), og tiltölulega færri stýra fyrirtækjum í þjónustu en meðaltal segir til um (frávik 18,4 prósentustig). Niðurstöður verður að túlka með það í huga.

Spurningalistinn innihélt 44 spurningar. Hann var að mestu smíð þeirra sem stóðu að rannsókninni en stuðst var við aðra spurningalista um stjórnunaraðferðir (líkan Herseys og Blanchards, 1988), þekkingarstjórnun (KPMG Consulting, 2000; Lim og Aherd, 2000) og árangursmælingar (Nilsson og Kald, 2002). Spurningalistinn var forþröfaður í nokkrum fyrirtækjum og lagfærður lítilliga í kjölfar þess. Spurningalistanum var skipt upp í bakgrunnsupplýsingar, skipulag og stjórnun, mannaútsjórnun, þjónustustjórnun, gæðastjórnun, þekkingarstjórnun og stefnumótun. Fjöldi svarmöguleika í hverri spurningu var frá einum (t.d. að skrá aldur sinn), þremur (já/nei/veit ekki) upp í 14 svarmöguleika (t.d. hvaða ávinning fyrirtæki hafi af þekkingarstjórnun). Í nokkrum spurningum var heimilt að merkja við fleiri en eitt svar. Í flestum spurningunum var stuðst við nafna- eða röðunarskala sem aðeins heimila að reikna út fjölda, tíðni og að nota krosstöflur. Í spurningum um aldur, starfsaldur, fjölda starfsmanna og veltu var stuðst við millibils- og hlutfallslega skala þar sem flóknari tölfræði er möguleg. Við tölfræðilega úrvinnslu var algengast að reikna út fjölda og tíðni en krosstöflur voru oftast gerðar um tengsl stefnumótunar við stærð og þá starfsgrein sem viðkomandi fyrirtæki starfar í, auk menntunar stjórnenda. P-gildi og kí-kvaðrat var jafnframt reiknað út.

Hér verður aðeins gerð grein fyrir þeim hluta spurningalistans sem fjallar um stefnumótun.

4. Niðurstöður

Eins og fyrr segir bárust svör frá 222 fyrirtækjum. Liðlega helmingur þeirra (53,5%) er staðsettur á höfuðborgarsvæðinu, 22,3% eru á Akureyri og nágrenni og önnur fyrirtæki dreifðust um landið. Það endurspeglar úrtakið vel sem var valið með landfræðilega dreifingu í huga. Helsta skekkjan í könnuninni er að hlutfallslega fleiri stjórnendur á höfuðborgarsvæðinu svara henni en stjórnendur annars staðar á landinu, einkanlega á Akureyri og nágrenni.

Fyrirtækin, sem tóku þátt í könnuninni, höfðu 59 starfsmenn að meðaltali á launaskrá árið 2006. Um 44% fyrirtækjanna hafði 10 starfsmenn eða færri, 60% fyrirtækjanna var með 20 starfsmenn eða færri og 92% þeirra hafði 100 starfsmenn eða færri. Eins og áður hefur komið fram eru fyrirtækin í könnuninni nokkru stærri en skrá yfir stærð íslenskra fyrirtækja hjá Hagstofu Íslands gefur til kynna (Hagstofa Íslands, 2008a). Um helmingur fyrirtækjanna í þessari könnun hafði 1-5 háskólamenntaða starfsmenn, 24,5% fyrirtækja hafði engan háskólamenntaðan starfsmann. Hlutfall háskólamenntaðra starfsmanna er 25,68% að meðaltali.

Vegið meðtalt veltu fyrirtækjanna árið 2006 var 706 milljónir (frá 1,6 milljónum upp í 18 milljarða).

Karlstjórnendur voru 79,5% svarenda og 20,5% konur. Það er nokkrum fleiri kvenstjórnendur en meðal 100 stærstu fyrirtækja á Íslandi 2007 (14%) (Rannsóknarsetur vinnuréttar og jafnréttismála, 2007), en nokkru minna en meðal Evrópulanda þar sem konur voru 32% stjórnenda árið 2004. Athygli vekur að hlutfall kvenstjórnenda meðal 100 stærstu fyrirtækja hér á landi er undir meðallagi þess sem gerist á Norðurlöndum (Holst, 2006; Rannsóknarsetur vinnuréttar og jafnréttismála, 2007).

Af þeim stjórnendum, sem svöruðu könnuninni, höfðu 57,9% lokið háskólanámi, 37,0% höfðu framhaldsskóla- og iðnmenntun og 5,1% svarenda höfðu eingöngu lokið grunnskólanámi. Meðalaldur svarenda var 46,2 ár (sá yngsti 24 ára og sá elsti 68 ára). Meðalstarfsaldur í núverandi fyrirtæki var 9,8 ár.

Algengasta rekstrarform fyrirtækja í könnuninni voru einkahlutafélög (ehf.), 67,9% fyrirtækjanna voru skráð með þeim hætti. Því næst komu almenningshlutafélög eða 13,7% fyrirtækja í könnuninni, 5,6% svarfyrirtækja voru fyrirtæki ríkis eða sveitarfélaga og annars konar rekstrarformi tilheyrðu samtals 12,8% fyrirtækjanna. Ef mið er tekið af flokkun Hagstofunnar á fyrirtækjum eftir rekstrarformi er ljóst að svörin eru skekkt þar sem hlutfallslega flest fyrirtæki, sem svöruðu könnuninni, eru hlutafélög. Í skrá Hagstofunnar voru hlutafélög (almennings- og einkahlutafélög) 49,5% og félagasamtök og sjálfseignarstofnanir fylgja þar fast á eftir með 37,4% hlutdeild (Hagstofa Íslands, 2008b).

Loks er þess að geta að um 4,7% fyrirtækja í könnuninni störfuðu í frumvinnslu (landbúnaði eða sjávarútvegi), 27,9% í iðnaði og úrvinnslu, 60% í þjónustu af ýmsu tagi og 7,4% fyrirtækja voru í öðrum ótilgreindum rekstri.

4.1 Stefnumótun

Stjórnendur í könnuninni voru spurðir hvort framtíðarsýn þeirra varðandi reksturinn væri skýr. Alls svöruðu 212 stjórnendur þeirri spurningu og sögðu 85,8% þeirra svo

vera, 11,8% sögðu svo ekki vera, en 2,4% voru ekki vissir í sinni sök. Ekki var munur eftir því hvort stjórnendurnir störfuðu í litlum eða stórum fyrirtækjum, eða hefðu háskólamenntun eða ekki, hvað það varðar.

Stjórnendurnir voru einnig spurðir hvort formleg stefnumótun færi fram hjá fyrirtækinu og 57,1% þeirra gáfu jákvætt svar við þeirri spurningu, 41% kváðu nei við og 1,9% var óviss. Eins og kemur fram í töflu 1 helst formleg stefnumótun í hendur við stærð fyrirtækja. Þannig fer formleg stefnumótun marktækt oftar fram í fyrirtækjum sem eru með fleiri starfsmenn en 50 en í fyrirtækjum með færri starfsfólk ($p \leq 0,001$).

Tafla 1. Formleg stefnumótun og stærð fyrirtækja.

	Já	Nei	Veit ekki
≤10 starfsmenn	44,0%	53,3%	2,7%
11-49 starfsmenn	56,2%	43,8%	0,0%
50-250 starfsmenn	86,8%	13,2%	0,0%
Annað	50,0%	30,0%	20,0%
Fjöldi	121	87	4
Kí= 38,698, df = 6			
p ≤0,001			

n=212

Hið sama á við um menntun stjórnenda (tafla 2). Í fyrirtækjum, sem stjórnað er af háskólamenntuðum stjórnendum, fer formleg stefnumótun oftar fram ($p \leq 0,001$).

Tafla 2. Stefnumótun og menntun stjórnenda.

	Já	Nei	Veit ekki
Ekki háskólamenntun	36,7%	61,1 %	2,2%
Háskólamenntun	72,2%	26,2%	1,6%
Fjöldi	121	87	4
Kí= 26,862, df = 2			
p ≤0,001			

n=212

Einnig eru þau fyrirtæki, sem eru mjög eða frekar formleg (með margar skráðar reglur), oftar með formlega stefnumótun en fyrirtæki sem eru óformlegri ($p=0,015$) eins og tafla 3 leiðir í ljós.

Tafla 3. Stefnumótun og hversu formleg fyrirtæki eru.

	Já	Nei	Veit ekki
Mjög/frekar formleg	72,1%	26,2%	1,6%
Mjög/frekar óformleg	50,3%	47,7%	2,0%
Fjöldi	119	87	4
Kí= 8,454, df = 2			
p ≤ 0,015			

n=210

Ekki kom fram munur milli atvinnugreina í þessu efni, né hvort fyrirtækin eru staðsett á höfuðborgarsvæði eða utan þess.

Af töflu 4 má ráða að hjá miklum meirihluti fyrirtækja (70.2%) er stefnumótun ýmist stöðugt í gangi eða var í gangi um þær mundir sem könnunin fór fram.

Tafla 4. Hvenær var stefnumótun síðast í gangi í fyrirtækinu?

	Fjöldi	Hlutfall
Formleg stefnumótunarvinna er alltaf í gangi	57	49,6%
Formleg stefnumótunarvinna er í gangi um þessar mundir	24	20,9%
Formlegri stefnumótunarvinnu lauk fyrir á þessu ári	10	8,7%
Formlegri stefnumótunarvinnu lauk á síðasta ári	10	8,7%
Enn lengra síðan formlegri stefnumótun lauk	12	10,4%
Annað	2	1,7%
Samtals	115	100%

n=115

Ekki var gefinn kostur á að svara nema einum möguleika. Í rétt tæpum helmingur tilvika er formleg stefnumótunarvinna alltaf í gangi.

4.2 Þátttakendur í stefnumótunarferli

Ein spurning laut að því hverjir kæmu að stefnumótunarferlinu í fyrirtækjunum. Eins og sést á töflu 5 eru það helst framkvæmdastjóri, stjórnendur og stjórn sem móta stefnuna. Fátíðara er að starfsmenn eða ráðgjafar komi að ferlinu.

Tafla 5. Hverjir tóku þátt í stefnumótun í fyrirtækinu?

	Fjöldi	Hlutfall
Stjórn	76	34,2%
Forstjóri/framkvæmdastjóri	102	45,9%
Aðrir stjórnendur	75	33,8%
Almennir starfsmenn	44	19,8%
Utanaðkomandi ráðgjafar	30	13,5%
Aðrir	4	1,8%
Samtals	331	

n=222. Mögulegt var að merkja við fleira en einn valmöguleika.

Athygli vekur að af þeim sem svara kemur fram að forstjóri/framkvæmdastjóri taka aðeins þátt í mótun stefnumótunar í tæplega helmingi tilvika.

4.3 Mat á árangri stefnumótunar

Þátttakendur voru spurðir út í það hvernig árangur stefnumótunar væri metinn í fyrirtækinu. Þeirri spurningu svöruðu 114 stjórnendur. Niðurstöður leiða í ljós að aðeins 7,9% fyrirtækja notast við hlutlægt mat á árangri, liðlega 41% segjast nota hvort tveggja, hlutlægt mat og huglægt mat (sjá töflu 6).

Tafla 6. Hvernig er árangur af stefnumótun fyrirtækisins metinn?

	Fjöldi	Hlutfall
Ekkert mat fer fram	22	19,3%
Huglægt mat fer fram	36	31,6%
Hlutlægt mat fer fram	9	7,9%
Hvort tveggja hlutlægt og huglægt mat	47	41,2%
Samtals	114	100%

n=114

Enginn munur kom fram milli menntunar, stjórnunar, stærðar fyrirtækja eða atvinnugreina og hvernig mat er lagt á árangur stefnumótunar.

Stjórnendur voru spurðir um hvaða þættir væru helst mældir reglulega í fyrirtækinu eða stofnuninni. Þeirri spurningu svöruðu 157 stjórnendur.

Tafla 7. Mælikvarðar sem eru mældir reglulega í fyrirtækinu/stofnuninni. Merkja mátti við fleiri en einn svarmöguleika.

Um starfsánægju	22	14,1%
Um viðhorf hluthafa/eigenda til fyrirtækisins	22	14,1%
Engar formlegar mælingar eru gerðar reglulega	15	9,5%
Um skilvirkni	14	8,9%
Um hæfi/getu starfsfólks	14	8,9%
Um gæðatengda þætti	13	8,2%
Um markaðshlutdeild	13	8,2%
Um framlegð	10	6,3%
Um vöruþróun	7	4,4%
Aðrir mælikvarðar	7	4,4%
Um tímanlega afhendingu	6	3,8%
Um ánægju viðskiptavina	5	3,1%
Um umhverfis-/samfélagsmynd	5	3,1%
Um arðsemi	4	2,5%
Samtals	157	

Af töflu 7 má ráða að flestir skrá ánægju starfsfólks og viðhorf hluthafa (14%), skilvirkni og hæfi starfsfólks (8,9%), gæðatengda þætti og markaðshlutdeild (8,28%). Aðrir þættir eru síður mældir.

6. Umræða og lokaorð

Í þessari grein hafa verið kynntar niðurstöður könnunar um stefnumótun í íslenskum fyrirtækjum, stofnunum og félagasamtökum sem framkvæmd var seinni hluta ársins 2007. Helstu niðurstöður eru þessar: Flestir stjórnendur í könnuninni telja að framtíðarsýn þeirra varðandi reksturinn sé mjög skýr. Í 57% fyrirtækja fer fram formleg stefnumótun og þar kom fram munur eftir stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda: Stefnumótun er algengari í stærri fyrirtækjum og í fyrirtækjum og stofnunum sem er stýrt af háskólamenntuðum stjórnendum. Í liðlega 70% fyrirtækja og stofnana er stefnumótun sífellt í gangi eða var í gangi þegar könnunin átti sér stað. Stjórn og stjórnendur koma helst að mótun stefnu í fyrirtækjum í könnuninni. Ekkert mat á árangri stefnumótunar fer fram í 19,3% fyrirtækja og stofnana, en í 41,2% þeirra á sér stað bæði huglægt og hlutlægt mat. Fyrirtækin nota helst mælikvarða um ánægju starfsfólks og hluthafa.

Niðurstöður rannsóknarinnar um að tiltölulega fá minni fyrirtæki hafi samþykkt formlega stefnu er í samræmi við smáfyrirtækjalíkan Torrés og Julien (2005). Framtíðarsýn stjórnenda minni fyrirtækja getur verið skýr þó þar sé ekki um formlega

stefnumótun að ræða. Hið sama gildir um tengsl þess hversu formleg fyrirtækin eru og það hvort þau hafi formlega stefnu. Það er sambærilegt við niðurstöðu Pugh og Hicksons (1976) sem telja að skýra megi þá þróun á þann veg að þegar fyrirtæki stækki aukist samhæfingarvandi (e. coordination problems) þeirra, þar sem starfsfólk þekki þá ekki hvert annað persónulega. Það kalli á formlegar leiðir til samhæfingar, svo sem starfslýsingar, reglur og skriflegar upplýsingar. Eins gerist það iðulega á fjölmönnum vinnustöðum að svipaðir atburðir gerast síendurtekið – t.d. það að taka á móti nýju starfsfólki, senda reikninga o.fl. Mikið hagræði felst í því að staðla hluti og móta leiðbeinandi reglur. Eftir því sem fyrirtæki stækka fjölga einnig framleiðsluvörum og deildum og stjórnendum (Daft, 2007). Það kallar enn frekar á mótun stefnu þar sem stefna er mótuð til að tryggja að allar rekstrareiningar gangi í takt.

Niðurstöður þeirrar rannsóknar, sem hér er kynnt, er nokkuð svipuð könnun Helga Gestssonar og félaga (2004) frá árinu 2004 og könnun meðal ferðapjónustufyrirtækja (Arney Einarasdóttir o.fl., 2007). Í báðum þessum könnunum höfðu um 60% fyrirtækja samþykkt formlega stefnumótun, fram kom munur eftir stærð fyrirtækja, það voru helst stjórnendur og stjórn sem þátt tóku í stefnumótunarferlinu og flest fyrirtækin styðjast við bæði hlutlægt og huglægt mat á árangri stefnumótunar. Líkt og í könnun meðal ferðapjónustufyrirtækja þá voru háskólamenntaðir stjórnendur líklegri til að beita sér fyrir stefnumótun en aðrir stjórnendur. Hugsanleg skýring á því gæti verið sú að stefnumótun er hluti af viðskiptanámi í háskólum og einnig fellur stefnumótunarferlið vel að þeim vinnubrögðum og hugsanagangi sem nemendur tileinka sér í háskólanámi. Það á sérstaklega við forskriftarstefnuna. Rekstrarform fyrirtækja og formfesta hafði ekki verið greint í skýrslum úr fyrri rannsóknum. Hærra hlutfall fyrirtækja, eða 73-90%, hafði hins vegar formlega stefnu í INNFORM rannsókninni (Einar Sveinsson, 2008). Það skýrist af því að sú könnun náði aðeins til fárra og stórra fyrirtækja.

Það hve fáir almennir starfsmenn eru hafðir með í ráðum við stefnumótun ber vott um að atvinnulýðræði standi veikum fótum í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum en viðfangsefnið þarf frekari rannsókna við.

Allar rannsóknir eru takmörkunum háðar. Í þessari rannsókn má segja að lágt svarhlutfall dragi úr þeirri vissu sem hægt er að álykta með út frá niðurstöðum. Til málsbóta má þó telja að úrtakið var lagskipt og endurspeglar þannig nokkuð vel heildarþýðið. Með því að bera þau fyrirtæki, sem svöruðu könnuninni, saman við upplýsingar frá Hagstofu Íslands um einkenni íslenskra fyrirtækja virðast helstu skekkjur vera þær að þeir yfirstjórnendur, sem svöruðu könnuninni, stýrðu stærri einkahlutafélögum í frumvinnslu og iðnaði en meðaltal íslenskra fyrirtækja gefur til kynna. Þá má nefna að niðurstöður hér byggja aðallega á nafnabreytum og það kallar á varfærni við að yfirfæra niðurstöður á íslensk fyrirtæki almennt séð.

Þær niðurstöður, sem kynntar hafa verið hér að framan, leiða í ljós að mörgu er enn ósvarað um stefnumótun íslenskra fyrirtækja og stofnana. Enn er því t.d. ósvarað hversu stór hluti stefnumótunar byggir á forskriftarferli og hversu stór styðst við sjálfsprottið ferli. Er meirihluti fyrirtækjanna með stefnu sem byggir á sjálfsprottinu lærdómsferli og er þekking á stefnumótun meðal stjórnenda í dag jafn lítil eins og

rannsókn Runólfs Birgis Leifssonar (2003) bendir til? Þar gætu viðtöl við hóp stjórnenda dýpkað skilning. Er sjálfsprottin stefna algengari hjá minni skipulagsheildum? Hvaða áhrif hefur það á niðurstöður þegar rannsókn nær einnig til starfsmanna fyrirtækja og stofnana og þeir spurðir um ýmsa þætti stefnumótunar? Hvaða áhrif hafa stjórn málin og óskir almennings á stefnumótun í opinberum fyrirtækjum? Gerir það ferlið flóknara og sjálfsprottbara en ef stefna er mótuð eftir forskriftarferli eins og greining Sigurbjargar Sigurgeirsdóttur (2006) gefur til kynna? Gildir hið sama um félagasamtök, þjóðfundi og skipulagsheildir sem skilgreina má sem milliaðila eins og atvinnuþróunarfélög? (Ómar H. Kristmundsson, 2008; Runólfur Smári Steinþórsson, 1989, 1994, 1995; Runólfur Smári Steinþórsson og Snjólfur Ólafsson, 2010). Hafa orðið breytingar á ferli stefnumótunar fyrirtækja, stofnana og félagasamtaka hér á landi eftir efnahagshrunið haustið 2008? Hefur þeim fyrirtækjum, sem mótuðu formlega stefnu fyrir hrun, vegnað betur en öðrum fyrirtækjum eftir hrun? Leiðir stefnumiðuð stjórnun til betri rekstrarárangurs eins og niðurstöður INNFORM rannsóknarinnar hér á landi gefa vísbendingar um? Frekari rannsókna er þörf á þessum sviðum þar sem beitt er margvíslegum rannsóknaraðferðum.

Framlag þessarar rannsóknar til fræðilegrar umræðu um stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun er einkum það að lykilbreytur skipulagsfræða, svo sem stærð fyrirtækja, stofnana og félagasamtaka og það hversu formlegar þessar einingar eru auk rekstrarformsins virðist hafa áhrif á stefnumótunarferlið. Það ber einnig að hafa í huga að sömu þættir virðast einnig hafa með líkum hætti áhrif á aðra þætti í rekstri þeirra.

Aftanmálgreinar

- 1 Val á stærð fyrirtækja í úrtaki miðaðist við að fá þversnið af íslenskum fyrirtækjum, en ekki einungis þeim stærstu eins og flestar rannsóknir á fyrirtækjum hér á landi hafa einblínt á. Neðri mörk voru dregin við fimm starfsmenn þar sem lítið sem ekkert reynir á stefnumiðaða stjórnun eða skipulag í fyrirtækjum með færri starfsmenn.
- 2 Kjötvinnsla og sláturhús eru í úrtaki og flokkast til iðnaðar.
- 3 Eitt fyrirtæki skar sig úr og var með 4600 starfsmenn. Þegar það er tekið út úr útreikningum lækkar meðaltalið í 37,6 starfsmenn.
- 4 Vert er að minna á að landbúnaðarfyrirtæki voru felld úr úrtaki eins og fram hefur komið.

Heimildir

- Aaker, D. A.; Kumar, V. og Kay, G. S. (2001). *Marketing Research* (7. útgáfa). New York: John Wiley & Sons.
- Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, I.H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arney Einarisdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttur, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Helgi Gestsson (2007). *Stjórnunarþættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum*. Akureyri: Ferðamálastetur Íslands.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 11, 99-120.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press.

- Barney, J.B. og Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bower, J.L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston MA:Harvard University.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-245.
- Burns, A. C. og Bush, R. F. (2003). *Marketing Research: Online research applications*. Upper Saddle River, NJ.:Prentice Hall.
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10. 89-98.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge MA: MIT Press.
- Churchill, G. A. (2002). *Marketing Research: Methodological foundations*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica N.S.*, 4. 386-405.
- Cummings, S. og Wilson, D., (eds) (2003). *Images of Strategy*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Cyert, R.M. og March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. New York: Blackwell.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Mason: Thompson South-Western Publishing.
- De Wit, B. & Meyer, R. (eds.) (1994). *Strategy: Process, Content, Context: An International perspective*. Minneapolis, St. Paul: West Publishing.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2). 147-160.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1991). Introduction. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Drucker, P.F.(1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Bros.
- Einar Svansson (2008). Formleg stefna og árangur: jákvæð tengsl hjá íslenskum fyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum IX*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands. Bls. 89-99.
- Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88. 288-307.
- Ghemawat, P (2001). *Strategy as the Business Landscape*. Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.
- Hagstofa Íslands (2008a). Fjöldi launagreiðenda eftir starfsmannafjölda, landsvæðum og atvinnugreinum 1998-2005. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=638&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=FYR01102%26ti=Fj%F6ldi+launagrei%F0enda+efur+starfsmannafj%F6lda%2C+landsv%E6%F0um+og+atvinnugreinum+1998%2D2005%26path=../Database/fyrirtaeki/fjoldi/%26lang=3%26units=Fjoldi>
- Hagstofa Íslands (2008b). Fjöldi skráðra fyrirtækja og félaga eftir rekstrarformi 1999-2006. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is/uploads/files/LH07/L070401.xls>
- Hagstofa Íslands (2008c). Fjöldi fyrirtækja og félög eftir atvinnugreinum 1996-2006. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is/uploads/files/LH07/L070404.xls>.
- Helgi Gestsson, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ólafur Jakobsson (2004). *Stjórnunarþættir íslenskra fyrirtækja. Frumnidurstöður spurningalíkastönnunar*. Akureyri: Viðskiptadeild Háskólans á Akureyri.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge UK: University Press.

- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. *Hu man*
- Hitt, M.A., Boyd, B.K. og Li, D. (2004). The state of strategic management research and vision of the future. In D.J. Ketchen og D.D. Bergh (eds), *Research Methodology in Strategy and Management, Volume 1*. Amsterdam:Elsevier.
- Holst, E. (2006). Women and Managerial Positions in Europe: Focus on Germany. *Management Review*, 17, 2. 122-142.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. og Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25. 417-456.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- Jenkins, M., og Ambrosini, V. (eds) (2002). *Strategic Management: a multiperspective approach*. Basingstoke: Palgrave.
- Jenkins, M., Ambrosini, V. og Collier, N. (2002). Strategy as Multi-Perspectives, in Jenkins, M., & Ambrosini, V. (eds) (2002). *Strategic Management: a multiperspective approach*. Basingstoke: Palgrave.
- Jensen, M.C. og Meckling, C. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour to strategic management. *Academy of Management Review*, 6. 633-642.
- Johnson, G., og Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W.C. og Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston MA:Harvard Business School Press.
- KPMG Consulting (2000). *Knowledge Management Research Report 2000*. Annapolis/London: Höfundur.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. og Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood IL: Irwin.
- Lim, K. K. og Ahmed, P. K. (2000). Enabling Knowledge Management: A Measurement Perspective. ICMIT 2000. Sótt 14. apríl 2004 af <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/7328/19806/00916781.pdf>
- Lindblom, C.E. (1959). The science of muddling through, *Public Administration Review* 19, 78-88.
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy, 2ed*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Lynch, R. (2009). *Strategic Management, 5ed*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Malhotra, N. K. og Birks, D. F. (2003). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24. 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, July-August. 49-58.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Business*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nilsson, F. og Kald, M. (2002). Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, 20 (3), 235-245.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge M.A.: Harvard

University Press.

- Ómar H. Kristmundsson, (2008). Stefnumiðuð áætlanagerð félagasamtaka. *Stjórnmál og stjórnsýsla*, 1. tbl., 4. árg. Fræðigreinar, 65-87.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Englewood Cliffs: Irwin.
- Peng, M.W. (2002). Towards and institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2/3), 251-267.
- Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B. og Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, August 2009, 63-81.
- Pettigrew, A.M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London UK: The Macmillan Press.
- Prahalad, C.K. og Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C.K. og Hamel, G. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough strategies for seizing control of the industry and creating markets of tomorrow*. Cambridge M.A.: Harvard Business Press.
- Pugh, D. S. og Hickson, D. J. (1976). *Organizational structure in its context: The Aston programme I*. Saxon House: Lexington Books.
- Rannsóknarsetur vinnuréttar og jafnréttismála (2007). *Jafnréttiskennitalan: Birting upplýsinga um jafnrétti í 100 stærstu fyrirtækjum á Íslandi*. Bifröst: Háskólinn á Bifröst.
- Runólfur Birgir Leifsson (2003). Stefnumótun í skipulagsheildum: athugun á stefnumótun hjá nokkrum íslenskum fyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan. Bls. 307-316.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (1989). *Strategísk ledelse af multikontekstuelle organisationer*. Handelshøjskolen i København, M.Sc. thesis.
- Runólfur Smári Steinþórsson (1994), Rannsóknir á markvissri stjórnun atvinnuþróunarfélaga. Í Friðrik H. Jónsson ritstj., *Ráðstefna um rannsóknir í félagsvísindum*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson (1995), *Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer*, Handelshøjskolen i København, Ph.D. serie 5.95.
- Runólfur Smári Steinþórsson (2003a). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnabagsmál*, 1 (1), 27-53.
- Runólfur Smári Steinþórsson, (2003b) Lýsing á stefnu og stefnumótunarvinnu, í Ingjaldur Hannibalsson ritstjóri, *Rannsóknir í félagsvísindum IV*, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands, bls.317-329.
- Runólfur Smári Steinþórsson, (2007) Hvernig má átta sig á stefnu fyrirtækis?, *Rannsóknir í Félagsvísindum VIII*, Viðskipta- og hagfræðideild, Reykjavík. Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, bls. 405-416.
- Runólfur Smári Steinþórsson, (2008). Innform á Íslandi: Fræðilegt samhengi og fyrirmynd, í Ingjaldur Hannibalsson ritstjóri, *Rannsóknir í Félagsvísindum IX*. Reykjavík, Viðskiptafræðideild, Hagfræðideild

- og Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, bls. 483-495.
- Runólfur Smári Steinþórsson, (2009). Stefnuhugtakið í ljósi Porters, í Ingjaldur Hannibalsson ritstjóri, *Rannsóknir í Félagsvísindum X*, 2009. Reykjavík, Viðskiptafræðideild, Hagfræðideild og Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, bls. 489-498.
- Runólfur Smári Steinþórsson (2010). Samkeppnishæfni þjóða og milliáðilar, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum XI*, Viðskiptafræðideild. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, bls. 124-133.
- Runólfur Smári Steinþórsson og Snjólfur Ólafsson (2010). Þjóðfundir og stefnumótun, í Eiríkur Hilmarrson, Snjólfur Ólafsson og Þóra Christiansen (ritstj.) *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 2010*, Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands, bls. 87-98.
- Rutherford, M. W., McMullen, P., and Oswald, S. (2001) 'Examining the Issue of Size and the Small Business: A Self Organizing Map Approach' *Journal of Business and Economic Studies* 7(2): 64-81.
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4). 493-511.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Senge, P.M., (1990). The leader's new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, Fall: 7-23.
- Sigurbjörg Sigurgeirsdóttir (2006). Straumar, stjórnleysi og stefnurek. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 1. tbl. 2. árg. *Erindi og greinar*, 65-87.
- Sloan, A.P. (1963). *My Years with General Motors*. New York: Doubleday.
- Snjólfur Ólafsson (2005). Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 47-71.
- Smith, A. (1937, birt upphaflega 1776). *The Wealth of Nations*, Cannan edition, New York: Modern Library.
- Stacey (1992). *Managing Chaos: Managing Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London: Kogan Page.
- Torrés, O. og Julien, P-A. (2005). 'Specificity and denaturing of small business', *International Small Business Journal*, 23(4): 355-377.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading MA. Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Williamsson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Þráinn Eggertsson, (1990). *Economic Behavior and Institutions: Principles of Neoinstitutional Economics*. New York: Cambridge University Press.
- Þráinn Eggertsson, (2005). *Imperfect Institutions: Possibilities and Limits of Reform*. Michigan: The University of Michigan Press.