

Implementering af strategi

Søren Graungaard Pedersen* og Jan Stentoft Arlbjørn

Abstract

Denne artikel behandler emnet strategiimplementering og -eksekvering. Dette sker gennem et review af 70 internationale peer-reviewede tidsskrifter samt ét dansk tidsskrift, hvor temaer i strategiimplementering identificeres. Der eksisterer en generel konsensus om vigtigheden af implementering af strategi, men alligevel kan der helt frem til i dag spores referencer, der peger på manglende forskning inden for området. En nærmere granskning af bidrag, der handler om implementering af strategi, viser, at der primært fokuseres på store virksomheder med empiri indsamlet overvejende fra et ledelsesniveau.

Temaer i implementering af strategi er identificeret i den reviewede litteratur. Disse er inddelt i tre tidsmæssige faser henholdsvis tidligt i implementeringsforløbet, under implementering og sent i implementeringsforløbet. Artiklen viser, at der er et forskningsmæssigt gab omkring implementering af strategi i små og mellemstore virksomheder. Dertil savnes mere tilbundsgående empiriske studier af strategiimplementering med inddragelse af medarbejderne uden ledelsesansvar.

1. Introduktion

En vigtig ledelsesopgave er virksomhedens strategiske udvikling, da denne skal sikre virksomhedens konkurrenceevne på lang sigt. Den strategiske udvikling er tæt forbundet med implementering af virksomhedens strategi, som drejer sig om, at føre strategiske beslutninger ud i livet og opnå eller overgå de forventede forretningsresultater, som kan være både kvantitative eller kvalitative. Implementering kan opfattes som det at realisere en på forhånd formuleret plan (Heide et al, 2002; Aaltonen & Ikävalko, 2002), men hvis implementering kræver en på forhånd formuleret strategi, vil det udelukke muligheden for implementering af en stor del af virksomheders strategier, idet ikke alt strategi kan forudses og formuleres på forhånd (Mintzberg, 1978). Implementering kan således sammenfattende beskrives som det at føre strategi(er) ud i livet af både formuleret og ikke-formuleret karakter, og succesen af strategiimplementering kan måles både finansielt og non-

* Korresponderende forfatter

finansielt. Uden en god implementering er selv gode strategier ikke meget værd (Finnie, 1997), hvilket understreges af Martin (2010), der referer til, at en Google-søgning har resulteret i 42.600 hits ved en søgning efter »*a mediocre strategy well executed is better than a great strategy poorly executed*« (en middelmådig strategi, der eksekveres godt, er bedre end en god strategi, der er dårligt eksekveret). I praksis viser det sig dog, at virksomheder ofte har svært ved at opnå strategiske mål. Ifølge Kaplan & Norton (2008) er 60-80 % af de virksomheder, de har undersøgt, ikke lykkedes med at opnå de mål, der er fastsat i deres strategier. Mankins & Steele (2005) konkluderer, at virksomheder kun leverer 63 % af den performance, som deres strategier lover. Der er således noget, der tyder på, at strategiimplementering ikke er en nem opgave for virksomheder. Som akademisk disciplin anføres det også, at strategiimplementering er et ungt felt, der endnu ikke har fundet sit fodfæste (Bigler, 2009). Strategi er dog et begreb, der bruges og udlægges på mange måder. Et udsnit af de forskellige udlægnings af strategi i virksomhedsregi viser, at strategi bruges om både tankegange, handlingsformer, udviklingsretninger, fagområder, personlig udvikling, beslutninger og ledelse (Poulfelt, 2002). Andre tilgange til strategi er samlet under forskellige perspektiver og skoler (Mintzberg et al., 1998) og strategiske tensions (De Wit & Meyer, 2004). Strategi i sig selv er dermed en vigtig ledelsesmæssig opgave, der synes, at kunne gribes an på mange måder og anskues fra mange vinkler. Poulfelt (2002) fremhæver, at ledelse er en nøglefaktor for strategi. Spørgsmålet er så, hvordan ledelsen af strategi skal gribes an, når der er så mange forskellige betragtninger omkring det. Der synes tilmed at finde en ubalance sted i strategilitteraturen (med en overvægt på strategiformuleringsprocesser og indhold af strategier frem for implementering og eksekvering af strategier) (Alexander, 1985; Hahn & Powers, 2010). Med afsæt i ovenstående har denne artikel til formål at undersøge følgende to spørgsmål:

Hvorledes er strategiimplementering behandlet i internationale peer-reviewede tidsskrifter?

Hvilke temaer behandles i strategiimplementeringslitteraturen?

Artiklen er videre struktureret i fire hovedafsnit. I det følgende afsnit præsenteres en teoretisk referenceramme for artiklens fokus. Derefter beskrives den anvendte metode for gennemførelse af et litteratur review. Dette følges op med et afsnit med specifikke analyser i relation til artiklens to forskningsspørgsmål. Artiklen rundes af med et konkluderende afsnit.

2. Teoretisk referenceramme

I dette afsnit beskrives den teoretiske referenceramme for artiklen. Først gennemgås strategibegrebet. Derefter behandles implementering, og til sidst diskuteres strategi i forhold den danske erhvervsstruktur.

2.1 Strategi

Strategibegrebet er ikke noget entydigt og klart begreb. Mintzberg et al. (1998) præsenterer fem forskellige perspektiver på strategi og ti forskellige videnskabelige skoler inden for strategi med særlig fokus på strategisk ledelse. De anvender

bl.a. en analogi med en elefant og seks blinde mænd, der prøver at beskrive elefanten. Ingen af de seks blinde mænd har set elefanten, men ved at berøre forskellige dele af elefanten får de forskellige, og ukomplette antagelser om, hvordan en elefant ser ud. De er ukomplette i den forstand, at de kun berører en lille del af elefanten. Mintzberg et al. (1998) argumenterer for, at tilfældet er det samme med strategi. De forskellige perspektiver på strategi og de forskellige skoler inden for strategi, er udtryk for, at dele af strategibegrebet bliver beskrevet, uden at nogen af perspektiverne eller skolerne beskriver hele begrebet. De forskellige perspektiver og skoler beskriver derimod dele af det samlede billede af strategi. Poulfelt (2002) fremhæver også strategibegrebets flertydighed, omend han bruger formuleringen mangefacetteret, og i den anledning påpeger han, at det teoretiske strategilandskab synes at være upræcist, og i praksis ofte ikke har den substans, som der lægges op til.

Steensen (2009) identificerer, i sin gennemgang af strategilitteraturen, fire teoretiske strategiperspektiver, som er fire forskellige opfattelser af, hvordan strategi udfolder sig i virksomheder. I det *klassiske perspektiv*, som bl.a. er repræsenteret ved Ansoff (1965) og Porter (1980) ses strategi som en top-down proces, hvor virksomhedens topledelse formulerer intentioner, som virksomheden skal gennemføre og opnå. Typisk tager dette syn på strategi sig form af planer og andre strategiske værktøjer, hvor værktøjer bruges med henblik på at følge og gennemføre planerne i uændret form (Whittington, 1996; Steensen, 2009). Det næste perspektiv er det *politiske perspektiv*, der bl.a. er repræsenteret ved Cyert & March (1963) og Pettigrew (1977). I dette perspektiv ses strategi som en række mål og interesser i en virksomhed, som ofte er heterogene og i konflikt med hinanden. Konsekvensen af disse konflikter bliver, at virksomhedens strategiproces er karakteriseret af forhandlinger, kompromisser og magtkampe. Det tredje perspektiv er det *procesbaserede perspektiv*, som bl.a. er repræsenteret ved Mintzberg (1978), Quinn (1978) og Stacey (1993). Dette perspektiv ser strategi som en sum af den realiserede del af den planlagte strategi samt den emergerende strategi, der er opstået undervejs. Der ses bl.a. på, hvordan ikke-overvejede strategiske potentialer omsættes til realiseret strategi. Det sidste af de fire teoretiske strategiperspektiver er det *tolkende perspektiv*, som bl.a. er repræsenteret ved Weick (1979). Antagelsen i dette perspektiv er, at virksomhedens ledelse skaber mening ud fra de ansattes og egne handlinger, hvorefter dette formuleres som virksomhedens strategi. Der ses dermed på strategi, som den tolkningsproces, som sker hos ledelsen i dens iagttagelse af de ansatte. En yderligere tilgang til strategi er *praksis-perspektivet*, der bl.a. er repræsenteret ved Whittington (1996), Hendry (2000) og Jarzabkowski (2004). Dette perspektiv fokuserer på de ledelsesmæssige aktiviteter, der er involveret i strategi. Fokus er på dem, der udfører strategi, og det de gør.

Denne korte gennemgang af strategibegrebet indikerer, at opfattelsen af strategi kan tage forskellige former, hvilket er dokumenteret i flere forskellige videnskabelige bidrag. Denne artikel anlægger ikke en bestemt strategiopfattelse, men imødekommer strategiopfattelsernes mangfoldighed.

2.2. Implementering

Alexander (1985) har fremhævet, at langt størstedelen af strategilitteraturen har fokus på strategiformuleringsprocesser frem for på strategiimplementering. Dette kan opfattes som værende problematisk, idet mere end halvdelen af strategier ikke når en reel implementering (Kaplan & Norton, 2008; Mankins & Steele, 2005). Der synes således at være en ubalance mellem strategiformulering og strategiimplementering (Hahn & Powers, 2010; Noble, 1999).

Begrebet »implementering« blev i 1985 operationaliseret af Alexander, hvor der skete en måling af succesen med strategiimplementering, ud fra om virksomhederne opnåede de fastsatte mål med de planlagte ressourcer. Noble (1999) peger på, at implementering er essentielt for virksomheder, hvis de skal opnå succes. Effektiv implementering opfattes som en kilde til konkurrencemæssige fordele. Man kan tale om strategisk effektivitet. Dette sikres gennem en strategi, der giver mening, commitment til strategien og den nødvendige handlekraft i virksomheden. Disse tre elementer vil resultere i strategisk målopfyldelse, hvilket leder til forretningsresultater. Det er dog vigtigt at pointere, at det ikke blot er en opgave for topledelsen men også for mellemlederne og medarbejderne i virksomheden, da strategisk effektivitet er en fælles opgave for virksomheden (Holst-Mikkelsen & Poulfelt, 2008). Strategiimplementering drejer sig således om, at det at føre strategiske beslutninger ud i livet.

2.3 Den danske erhvervsstruktur

Små og mellemstore virksomheder (SMV) er i antal kommet til at fylde en stadig stigende del af den danske erhvervsstruktur (Jensen, 2010). Der findes ikke nogen entydig og accepteret definition af SMV (Storey, 1994; Drejer et al., 1999). Europakommissionen definerer SMV som virksomheder med færre end 250 ansatte og højst 50 millioner EURO i omsætning eller en balance på højst 43 millioner EURO. Ud fra denne definition udgøres den danske erhvervsstruktur målt i antal virksomheder i overvejende grad af SMV. Ifølge Jensen (2010), der arbejder med en SMV grænse på maksimalt 100 fuldtidsansatte, udgør SMV i antal 99 % af virksomhederne; de står for 39 % af beskæftigelsen; de skaber 55 % af den samlede omsætning og står for 34 % af eksporten i forhold til store virksomheder. Med denne store andel af SMV i den danske erhvervsstruktur er det derfor også relevant at få belyst, i hvilket omfang strategilitteraturen behandler SMV. Dette skal også ses i lyset af, at SMV har en række særkender i forhold til store virksomheder (Cagliano et al., 1998; Pollard & Hayne, 1998; Drejer et al., 1999; Forsman, 2008; Andersson & Tell, 2009; Arlbjørn et al., 2009). Særlige karakteristika ved SMV i forhold til store virksomheder kan sammenfattes til:

- En lavere grad af formelle systemer
- Uformel og ad hoc information
- Større ressourceknaphed
- Ledere udfylder ofte flere roller
- Har typisk en ejer, der er involveret i driften af virksomheden
- Ejeren i virksomheden initierer den strategiske udvikling
- Mangler ofte uddannet personale

- Større fleksibilitet og omstillingsparathed
- Lav reaktionsevne på radikale forandringer på trods af større fleksibilitet

SMV har ofte også en lavere grad af formelle systemer (Churchill & Lewis, 1983) og gør brug af uformelle informationsstrømme, hvilket kan gøre det vanskeligt, når virksomheder vokser (Pollard & Hayne, 1998). Clark (2000) argumenter for, at virksomheders størrelse har en vigtig betydning for designet af strategiprocesen. Store virksomheder har flere ressourcer til at gennemføre implementering af strategi, men det tager til gengæld også længere tid at opnå konsensus og commitment til en strategi. Komplexiteten og antallet af feedback loops i processen bliver også større, når antallet af medarbejdere stiger. Mindre virksomheder har dog mindre tid til at deltage i sådanne processer, idet de typisk bruger størstedelen af arbejdsdagene på driftsopgaver.

3. Undersøgelsesmetode

Et litteraturstudie af internationale artikler er gennemført med henblik på at afdække, hvorledes implementering af strategi er behandlet. Analyseenheden er således den eller de konkrete strategier, som de udfolder sig i de forskningspublikationer, der er undersøgt. Litteraturstudiet tjener det formål af kunne beskrive og analysere eksisterende litteratur indenfor området. Et skema til brug for review af de videnskabelige artikler er blevet udarbejdet (se appendiks 1). Skemaet fungerer som et værktøj til at koordinere forfatterens fælles indsats og samarbejde. Identificering af relevante videnskabelige forskningsbidrag i internationale peer-reviewede tidsskrifter er sket via søgninger i EBSCO host Research Databases, Emerald, Inderscience, Highbeam, Wiley og tidsskrifternes egne websites med forskellige søgeord relateret til implementering af strategi i full text, abstracts og title. Denne eksplorative tilgang førte frem til, at nøgleord i den videre søgeproces var »strategy« samt »implementation« og »execution«. Derudover afslørede forstudiet også en række andre punkter, som var brugbare til litteraturstudiet:

- Der er ingen umiddelbar definatorisk forskel mellem termerne »implementation« og »execution« (McKean, 2005), og i brug lader der ikke til at være nogen skelnen mellem termerne.
- Termerne »strategy«, »implementation« og »execution« kan tage forskellige former som eksempelvis »strategies«, »strategic«, »implementing«, »executing« og »execute«.
- De forskellige former af termerne »strategy«, »implementation« og »execution« bliver brugt i forskellige forskningsdiscipliner.
- De forskellige former af termerne »strategy«, »implementation« og »execution« fremgår af artiklens titel, hvis den omhandler strategiimplementering.
- De forskellige former af termerne »strategy«, »implementation« og »execution« bliver også brugt om forskellige fænomener, som ikke har noget med strategiimplementering at gøre.

Med udgangspunkt i forstudiet blev det besluttet, at søgeordene skulle være »strateg*«, »implement*« og »execut*« med trunkeringerne i endelserne for at inkludere forskellige former af termerne. Dernæst skulle der foretages en fraso-

tering, idet termerne også finder anvendelse i forskningsdiscipliner, som ikke er relevante for dette studie (eksempelvis forskning inden for medicin og computer videnskab). Denne frasortering blev gennemført ved kun at søge i akademiske tidsskrifter med relevant indhold for studiet. Udvælgelsen af internationale tidsskrifter er sket på baggrund af den danske autoritetsliste for tidsskrifter 2008/2009 (afsnit 25 – erhvervsøkonomi), der er tilgængelig på Forsknings- og Innovationsstyrelsens website. Tidsskrifter med potentiel fokus på henholdsvis management, strategi og små og mellemstore virksomheder blev udvalgt til en bruttoliste. Denne liste blev suppleret med et enkelt dansk tidsskrift (Ledelse & Erhvervsøkonomi). I alt er 71 tidsskrifter reviewet (appendiks 2).

Udvælgelsesprocessen af artikler er sket i tre trin (se tabel 1). Første trin bestod af en søgning i de udvalgte tidsskrifter. Andet trin bestod af en screening af de artikler, som søgningen fandt. Det tredje trin bestod af et detaljeret review af disse artikler.

Tabel 1: Trin i litteraturreviewet

Trin	Implementering	Eksekvering	I alt
Trin 1: Søgning	= 161	= 71	= 232
Trin 2: Screening	= 59	= 8	= 68
Trin 3: Detaljeret review	= 42	= 7	= 49

En søgning med termerne »*strateg**« og »*implement**« eller »*execut**« i de udvalgte tidsskrifter resulterede i 232 søgehits (jf. tabel 1). En screening af artiklerne førte til fravalg af artikler, der enten ikke handlede om implementering af strategi eller fordi, de havde fokus på implementering af fagspecifikke strategier som f.eks. Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) og miljøstrategier. Derudover resulterede søgetermen »*execut**« i, at der også blev fundet artikler, som omhandlede *executive* (ledelse) i stedet for *execution* (eksekvering). 68 artikler har undergået et detaljeret review i trin 3, som førte til en yderligere frasortering af artikler. Nettoresultatet er på 49 artikler, som er medtaget i appendiks 3.

Artiklerne er undergået to hovedanalyser. Første del handler om en karakteristik af litteraturen, der beskæftiger sig med implementering af strategi. Den anden del fokuserer på temaer, som strategiimplementeringslitteraturen beskæftiger sig med.

I karakteristikken af litteratur om implementering af strategi blev følgende forhold undersøgt:

- Empirisk orientering
- Forskningsmetode
- Fokus på virksomhedsstørrelse
- Datakilder

Analysen af temaer i implementering sker med det formål at udlede forskellige temaer relateret til implementering af strategi. Med denne inddeling i to hovedanalyser er det muligt at have fokus på den metodemæssige del af artiklerne samt at udlede temaer i strategiimplementering i de gennemgåede artikler.

Den anvendte metode i litteratursøgningen er ikke uden begrænsninger. Der kan eksistere relevante bidrag om implementering af strategi, men som ikke indeholder de søgeord, der er valgt i dette studie. Dernæst kan der forekomme relevante bidrag om implementering af strategi i bøger og konference proceedings, som dette review ikke har medtaget.

4. Analyse

I dette afsnit foretages en analyse af litteraturen omkring strategiimplementering. Først vil den identificerede litteratur blive gransket med henblik på at klarlægge, hvad grundlaget er for de konklusioner, der kan drages af forskningsresultaterne. Dernæst vil der blive set på, hvilke temaer den eksisterende forskning behandler.

4.1 Karakteristik af litteratur om implementering af strategi

Dette afsnit har til formål at skabe en overordnet karakteristik af litteratur omhandlerende implementering af strategi. Som beskrevet i metodeafsnittet er 49 artikler identificeret i reviewet. 35 ud af de 49 artikler indeholder konkret empiri omkring implementering af strategi (se tabel 2), mens de resterende 14 artikler mere er af konceptuel karakter.

Tabel 2: Artiklernes indhold af empiri

	Antal	Andel i %
Ja	35	71,4
Nej	14	28,6
I alt	49	100,0

Det empiriske indhold i artiklerne er baseret på såvel kvalitativ som kvantitativ metode (jf. tabel 3). Der er en tilnærmelsesvis ligelig fordeling mellem kvantitative, kvalitative og teoretisk/konceptuelle tilgange, hvorimod der kun i mindre grad metodetriangleres med både kvantitativ og kvalitativ tilgange. 17 artikler er baseret kvantitativ forskningsmetode. 15 artikler er baseret på kvalitativ forskningsmetode og tre er baseret på både kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. De resterende 14 artikler er teoretiske/konceptuelle.

Tabel 3: Empiriske vs. teoretiske/konceptuelle artikler

	Frekvens	Andel i %
Empirisk, kvantitativ	17	34,7
Empirisk, kvalitativ	15	30,6
Empirisk, kvantitativ og kvalitativ	3	6,1
Teoretisk/konceptuel	14	28,6
I alt	49	100,0

Ud af de 49 identificerede artikler er der en artikel, der specifikt fokuserer på SMV (jf. tabel 4).

Tabel 4: Artiklernes fokus på virksomhedsstørrelse

	Frekvens	Andel i %
SMV	1	2,0
Store virksomheder	30	61,2
SMV og store virksomheder	4	8,2
Ikke angivet	14	28,6
I alt	49	100,0

Den ene artikel, der har fokus på SMV, handler om strategiimplementering i små banker (Kargar & Blumental, 1994). Derudover er der fire artikler, der både har SMV og store virksomheder med i deres undersøgelser. I den resterende del af artiklerne er der enten fokus mod store virksomheder (30 artikler) eller ingen bestemt fokus på virksomhedsstørrelse (14 artikler).

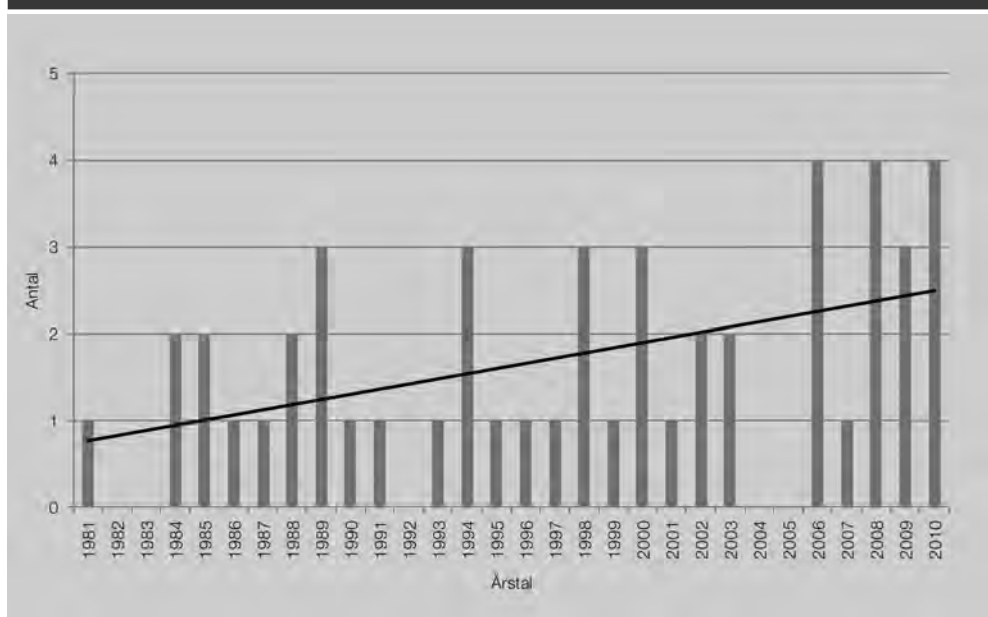
I analysen af artiklerne er der foretaget en gruppering af artiklerne efter deres metodiske orientering mod topledelse, mellemlidelse og almindelige medarbejdere. Der er i denne gruppering set på datakilderne i artiklerne. Størstedelen af artiklerne (19 ud af 42) er orienteret mod topledelsen (se tabel 5). Fem artikler er orienteret mod mellemlidelsen, mens to vedrører strategiimplementering med en orientering mod almindelige medarbejdere. Derudover er to artikler orienteret mod både top- og mellemlidelsen. En enkelt artikel er orienteret mod mellemlidelsen og almindelige medarbejdere. I de resterende 20 artikler er der ingen bestemt angivelse af, hvilken medarbejderkategori artiklen er orienteret mod.

Tabel 5: Datakilder

	Frekvens	Andel i %
Topledelse	19	38,8
Mellemlidelse	5	10,2
Almindelige medarbejdere	2	4,1
Top- og mellemlidelse	2	4,1
Mellemlidelse og almindelige medarbejdere	1	2,0
Ikke angivet	20	40,8
I alt	49	100,0

Slutteligt, er der foretaget en analyse af udviklingen i antal af publikationer inden for strategiimplementering og -eksekvering. Det første bidrag kan spores tilbage til 1981, mens de næste bidrag først begynder at blive publiceret i midten af 1980'erne og fremefter (se figur 1). Årligt er der dog kun et par bidrag, med højeste antal i 2006, 2008 og 2010, hvor der er publiceret fire bidrag. Udviklingen viser dog en begrænset opadgående trend.

Figur 1: Udvikling i antal af publikationer inden for strategiimplementering og -eksekvering



Det samlede billede af den reviewede litteratur om strategiimplementering viser et begrænset fokus på implementering af strategi på trods af, at Alexander tilbage i 1985 gjorde opmærksom på et behov for mere forskning omkring dette. Karakteristikken af litteraturen om implementering af strategi viser, at mere end to tredjedele af litteraturen er baseret på empiri, og den resterende del er konceptuel. Empirien består af både kvantitative og kvalitative undersøgelser. Når der ses på

virksomhedsstørrelsen, viser det sig, at størstedelen af litteraturen fokuserer på store virksomheder, og empirien indsamles i overvejende grad på ledelsesniveau i virksomhederne. Det er således kun eksplicit beskrevet i fem artikler, at der indsamlet empiri fra SMV, og kun en af disse beskæftiger sig udelukkende med SMV. Derudover er der i mere end halvdelen af artiklerne indsamlet empiri fra ledelsesniveauet i virksomheder, hvorimod der kun i tre artikler er indsamlet empiri fra *almindelige medarbejdere*.

4.2 Temaer i implementering af strategi

Analysen af, hvilke temaer artiklerne behandler i implementering af strategi, struktureres efter, i hvilken tidsmæssige fase af implementeringsforløbet artiklernes bidrag kan placeres. En indledende gennemgang af artiklerne har vist, at det kan være relevant at lave en opdeling i følgende faser i implementeringsforløbet *tidligt*, *under* og *sent* (Brenes et al., 2008; Clark, 2000; Daft & Macintosh, 1984; Okumus, 2003). Nogle temaer er mere udbredte tidligt i implementeringsforløbet, idet de er forløbere for andre temaer. Planlægning er her et eksempel. Der er ikke meget værdi i at foretage planlægning, når alle aktiviteter er gennemført. Planlægning sker bl.a. for at strukturere det senere implementeringsforløb. Andre temaer er mest fremtrædende under selve implementeringsforløbet. Ledelse af uforudsete hændelser sker, når de indtræffer. Sidst findes der temaer, som specielt er i fokus sent i implementeringsprocessen. Et eksempel på dette er opfølgning. Der skal være noget at følge op, inden det giver mening at følge op. Der bør dog ikke foretages en præcis opdeling af overgangene mellem faserne og den tidsmæssige præcisering af, hvornår overgangen fra den ene fase til anden fase finder sted. Temaer kan således overlappe faserne. Faseopdelingen er udelukkende lavet med henblik på at strukturere en forståelsesmæssig ramme for implementeringstemaerne og dermed fremme en bedre analytisk forståelse af implementeringsforløbets temaer. Tabel 6 viser temaer i implementering af strategi fordelt på de tre faser tidligt, under og sent.

Tabel 6: Oversigt over temaer i implementering af strategi

Tidligt	Under	Sent
Planlægning Kommunikation Ressourcer Strategi	Kommunikation Ledelse Ressourcer Arbejds gange	Måling Feedback Belønning

Tidligt i forløbet med implementering af strategi er der identificeret fire temaer (jf. tabel 6). Disse er *planlægning*, *kommunikation*, *ressourcer* og *strategi*. Under forløbet for implementering af strategi er der ligeledes identificeret fire temaer, hvilke er *kommunikation*, *ledelse*, *ressourcer* og *arbejds gange*. Sent i forløbet er der identificeret tre temaer. Disse er *måling*, *feedback* og *belønning*. De identificerede temaer behandles mere indgående i det følgende delafsnit i artiklen. Tabel 7 viser, hvor i implementeringsforløbet de reviewede artiklers fokus ligger.

Tabel 7: Artiklernes fasemæssige fokus i forløbet med implementering af strategi

	Frekvens	Andel i %
Tidligt i implementeringsforløbet	15	30,6
Under implementeringsforløbet	3	6,1
Sent i implementeringsforløbet	0	0,0
Tidligt og under implementeringsforløbet	15	30,6
Tidligt og sent i implementeringsforløbet	1	2,0
Under og sent i implementeringsforløbet	0	0,0
Fokus på alle tre faser	14	28,6
Udenfor kategori	1	2,0
I alt	49	100,0

Det fremgår af tabel 7, at 15 ud af 49 reviewede artikler alene beskæftiger sig med temaer relateret til en tidlig fase i implementeringsprocessen. Tre af artiklerne behandler temaer *under* forløbet. Ingen artikler behandler temaer relateret til *sent* i implementeringsforløbet. En enkelt artikel behandler temaer relateret til *tidligt* og *sent* i implementeringsforløbet. Ingen artikler behandler temaer relateret til *under* og *sent* i implementeringsforløbet. Sidst er der identificeret 14 artikler, der behandler alle tre faser, og en enkelt artikel er uden for kategori. Dette viser billedet af, at størstedelen af litteraturen inkluderer temaer relateret til *tidligt* i forløbet i deres fokus. Kun ganske få artikler forholder sig til *under* og/eller *sent* (3 ud af 49).

4.2.1 Temaer tidligt i implementeringsforløbet af strategi

For at opnå succes med strategiimplementering er det vigtigt med en bevidsthed om, hvilke temaer, der er vigtige tidligt i implementeringsforløbet. Et af disse temaer er en god *planlægning*. Aldehyyat & Anchor (2010) identificer en klar sammenhæng mellem effektiv strategisk planlægning og virksomheders performance. Deres studie peger på, at virksomheder, der oplever større problemer med implementering af strategisk planlægning, opnår en lavere performance. Derudover indeholder planlægning også, at det klargøres, hvad der skal opnås med strategien. Der skal opstilles nogle klare veldefinerede mål af både finansiell og non-finansiell karakter, hvilket eksempelvis kan gøres ved hjælp af kendte modeller som *balanced scorecard* (Atkinson, 2006). *Balanced scorecard* er styret af en vision og strategi, som binder de fire perspektiver kunder, økonomi, innovation og læring og interne forretningsprocesser sammen. Derudover lægges der også vægt på i *balanced scorecard*, at de strategiske mål bliver brudt ned til operationelle mål, så det gøres klart, hvad der forventes af medarbejderne i virksomheden. Klare mål er noget, der er vigtigt både for at medarbejderne ved, hvad der skal prioriteres i hverdagen, men også for at bibeholde og motivere dygtige medarbejdere (Michlitsch, 2000). Målene er således med til at lede medarbejdernes adfærd. Noget andet, der også er med til at lede medarbejdernes adfærd, er virksomhedens belønningssystem. Det hører også til planlægningen af implementering at designe et hensigtsmæssigt belønningssystem. Stonich (1981) argumenterer for at uhensigtsmæssigt

designede belønningssystemer ligefrem er med til at hæmme strategiimplementering. Således er det vigtigt i planlægningen, at der opstilles en klar vision og strategi for virksomheden, og dette bør følges op af opstillingen af målsætninger med operationelle mål, der linkes sammen med visionen og strategien. Disse mål bør indarbejdes i designet af virksomhedens belønningssystem, således der er en sammenhæng fra vision og strategi til målsætninger og belønning. Alexander (1985) peger dog på, at over halvdelen af virksomhederne (56 %) i hans studie oplevede manglende definering og beskrivelse af nøgleopgaver som et problem, og 17 % af virksomhederne oplevede det som et stort problem. Derfor vil det for mange virksomheder også være en vigtig opgave at få defineret og beskrevet nøgleopgaverne, som implementering af strategien medfører, ligesom det også er vigtigt at få beskrevet, hvilke forandringer der vil ske i nøglemedarbejderes rolle i virksomheden. Alexander (1985) foreslår, at disse opgaver opstilles i en implementeringsplan, der fortæller hvem, der skal hvad, og hvornår det skal gøres. Dette giver et godt overblik over processen, men det er vigtigt, at planen hverken er for vag eller for detaljeret. Hvis den er for vag, vil den ikke kunne bruges i praksis. Hvis den er for detaljeret, kan den resultere i en stringent gennemførelse, selvom det er klart, at den bør ændres.

Kommunikation er tæt forbundet med planlægning. Jo bedre planlægningen har været, desto mere tydelig kan der kommunikeres ud, hvad der forventes af virksomhedens medarbejdere, og medarbejdere kan committe sig til implementeringen ved eksplicite løfter (Sull, 2007). Man kan også i planlægningsprocessen arbejde på at forbedre kommunikationen af strategien. Konsensus om strategien er fremhævet som et vigtigt element for at implementere strategi (Alexander, 1985; Dooley et al., 2000; Rapert et al., 2002; Parnell, 2008). For opnå konsensus er kommunikation helt centralt. Kommunikation skal bidrage til en øget forståelse af strategien samt de strategiske prioriteringer i virksomheden. Rapert et al. (2002) peger på, at hyppig kommunikation mellem ledelse og medarbejdere er med til at fremme strategiimplementeringen og dermed virksomhedens forretningsmæssige resultater. En tilgang til kommunikationen kan være gennem fortællinger om, hvordan virksomheden i løbet af implementeringen af strategien skal forandre sig, og hvordan disse forandringer fastholdes (Sonenshein, 2010). Kommunikation er således et vigtigt element allerede tidligt i implementeringsforløbet. Det kan skabe forståelse og konsensus om virksomhedens strategi.

Et tredje tema i strategiimplementering tidligt i processen er *ressourcer*. Virksomheder er afhængige af sine ressourcer for at få en strategi implementeret. Ressourcer indebærer kapital, medarbejdere, ekspertise, tid og viden (Alexander, 1985; Okumus, 2003). Nøgleordene i forbindelse med ressourcer er:

- Allokering
- Udvikling
- Tiltrækning

Implementering af en strategi afleder et ressourcebehov. Der tages typisk udgangspunkt i virksomhedens eksisterende ressourcer for at få afdækket dette ressourcebehov. En vigtig opgave er at allokere tilstrækkelige ressourcer og de rigtige ressourcer til de opgaver, der skal løses (Alexander, 1985; Okumus, 2003). Det er især vigtigt, at få allokeret de rigtige ledere til de rigtige opgaver (Govindarajan, 1989). Uden en hensigtsmæssig allokering af ressourcer vil der opstå problemer senere i implementeringsforløbet. Det kan dog være tilfældet, at de eksisterende ressourcer ikke er tilstrækkelige til at implementere virksomhedens strategi. I disse tilfælde kan det være nødvendigt at udvikle den eksisterende ressourcebase. Det er især træning af medarbejdere, der fremhæves i litteraturen. Alexander (1985) konkluderer, at 62 % af virksomhederne i hans studie oplevede problemer med mangelfuld træning til medarbejdere. 12 % af virksomhederne så det som et stort problem. Andre artikler fokuserer mere på mellemlidernes rolle i strategiimplementering, hvor Hussey (1985, 1996) ser ledelsestræning som en vigtig forudsætning for implementering af virksomhedens strategi. Det er vigtigt, at især mellemlidterne er motiverede og kompetente til at være med til at drive processen for implementering, idet de i mange virksomheder har ansvaret for at lede den praktiske implementering af strategien (Guth & Macmillan, 1986). Imidlertid er det ikke altid sikkert, at den eksisterende ressourcebase kan udvikles til det nødvendige niveau. I sådanne tilfælde vil strategien kræve, at der skal tiltrækkes nye ressourcer. Implementering af strategi kan således afhænge af ansættelse af nye medarbejdere (Okumus, 2003).

Et sidste tema tidligt i implementeringsforløbet er *strategi*. Implementering er påvirket af hvilken strategi, der følges, og det er vigtigt, at strategien baseres på et koncept eller en god idé (Alexander, 1985). Covin et al. (1994) fandt en sammenhæng mellem den strategi, der blev fulgt og virksomhedens succes. Selve strategiformuleringsprocessen (Brenes et al., 2008), og en forudgående analyse (Finnie, 1997; Clark, 2000; Bigler, 2001; Sull, 2007; Neilson et al., 2008) er i denne sammenhæng også vigtig for strategiimplementeringen.

4.2.2 Temaer under implementeringsforløbet af strategi

Litteraturen peger også på temaer i strategiimplementering, som kan henføres til selve implementeringsforløbet. Ét af disse er *kommunikation*. Det er vigtigt, at ledelsen kommunikerer, hvad strategien er, og hvad formålet med den er. Det er ligeledes vigtigt med kommunikation mellem medarbejderne og ledelsen initieret af medarbejderne under implementeringsforløbet. Alexanders studie (Alexander, 1985) viste, at 56 % af virksomhederne, oplevede manglende informationssystemer som et problem, og 10 % af virksomhederne oplevede det som et stort problem. Hans studie identificerede også problemer, som kræver topledelsens involvering med kommunikation, idet det har en signifikant betydning for virksomhedens succes. Okumus (2003) peger på vigtigheden af at forstå kommunikation i bred forstand. Det drejer sig både formel og uformel kommunikation, som kan tage form af planer, træningsprogrammer og belønning. Derudover er der flere vigtige kommunikationsveje, hvor der skal kommunikeres oppefra og ned, nedefra og op, sidelæns, internt, eksternt, enkelttilfælde og vedvarende. Heide et al. (2002) fandt

i deres studie frem til, at mangelfuld kommunikation var den største barriere for strategiimplementering.

Det andet tema under implementeringsprocessen er *ledelse*. Ligesom det er vigtigt, at der allokeres dygtige ledere til processen, og de trænes og uddannes tidligt i forløbet, er det også vigtigt, at det gode lederskab fastholdes under processen. Under implementeringsprocessen har mellemlederne en central rolle (Atkinson, 2006), hvor det er vigtigt, at de besidder motivation og kompetencer til at lede processen. Topleddelsen har også en vigtig rolle (Brenes et al., 2008; Okumus, 2003). Topleddelsen har først og fremmest allokeret ressourcer og truffet beslutninger tidligt i forløbet, men under forløbet skal de stadig levere support til mellemlederne og følge processens fremskridt og eventuelle tilbageskridt. De bør under processen udvise et lederskab, der smitter af på mellemlederne og medarbejderne på en positiv måde (Brenes et al., 2008). Derudover er det vigtigt, at der er en konsistent sammenhæng mellem forskellige ledes lederskab (O'Reilly et al., 2010). Godt lederskab har en positiv indvirkning på virksomhedens succes. Godt lederskab kan anses som den samlede ledelsesindsats på tværs af vertikale niveauer i virksomheden. Med til godt lederskab hører også at kunne holde fokus på det, der er vigtigt for strategien. Man skal undgå at drukne i hastesager (Clark, 2000). Det kræver prioritering mellem ofte konkurrerende aktiviteter i virksomheden (Alexander, 1985). Det er en udfordring, at man ikke kan forudse udfordringer i løbet af planlægningen af strategien. Når uforudsete hændelser indtræffer, kræver det et godt lederskab, at kunne træffe de »rigtige« beslutninger og prioritere rigtigt. 76 % af virksomhederne i Alexander's studie oplevede det som et problem, at implementeringen tog længere tid end forventet. 28 % af disse oplevede det som et stort problem.

Det tredje tema under implementeringsprocessen er *ressourcer*. Ligesom ressourcer er vigtigt tidligt i forløbet, hvor de skal allokeres, udvikles og tiltrækkes, er de også vigtige under implementeringsprocessen. 63 % af virksomhederne i Alexanders (1985) studie oplevede manglende kompetencer som et problem, og 20 % af virksomhederne oplevede det som et stort problem. Selvom det tidligt i implementeringsforløbet bør sikres, at de nødvendige kompetencer er til stede, er praksis ofte noget andet. Det kan være vanskeligt tidligt i et forløb at identificere, hvilke kompetencer, der er nødvendige. Der kan ske læring undervejs, og det er måske lige frem nødvendigt for at kunne implementere strategien (Lorange, 1998). Dertil kommer, at de allokerede ressourcer til implementering af strategien måske ikke står til rådighed i hele forløbet. Alexander (1985) fandt en signifikant negativ sammenhæng mellem implementeringens succes og nøglepersoners tilstedeværelse under processen. Det anses derfor som en vigtig opgave for virksomheden ikke blot at allokere, udvikle og tiltrække de nødvendige ressourcer, men også at bibeholde dem i processen.

Det sidste tema under implementeringsprocessen er *arbejdsgange*. Heide et al. (2002) fandt frem til, at manglende rutiner og uklar ansvarsfordeling er en stor barriere for strategiimplementering, da det resulterer i manglende opfølgning og

koordination og dermed går ud over ledelsen af processen. Dette indikerer, at det er vigtigt at få undersøgt om arbejdsgangene i virksomheden matcher strategien. Det kan vise sig, at de forandringer, der sker i virksomheden, fører til et behov for ændrede arbejdsgange og ansvarsfordeling.

4.2.3 Temaer sent i implementeringsforløbet af strategi

Den undersøgte litteratur om strategiimplementering indeholder også temaer, der kan henføres til sent i implementeringsforløbet. *Måling* er en af de faktorer, der peges på. Tidligt i strategiimplementeringen planlægges det, hvordan implementeringens resultater skal måles med eksempelvis opsætning af målsætninger. For at kunne levere feedback om implementeringens resultater, må disse evalueres. Det skal besluttes, hvad der skal måles, og der skal ske måling af, om målene er opnået, og hvis ikke, hvad er årsagen til dette er (Okumus, 2003). Evaluering er således en forudsætning for at kunne levere feedback. Målinger kan både være finansielle og non-finansielle (Atkinson, 2006; Okumus, 2003; Stonich, 1981).

I naturlig fortlængelse af måling kommer *feedback* (Okumus, 2003). Feedback er vigtig for at virksomheden kan korrigere indsatsen i løbet af implementeringsforløbet (Sull, 2007). Feedback er også vigtig ud fra et læringsperspektiv (Lorange, 1998).

Det tredje tema sent i implementeringsforløbet af strategi er *belønning*. Stonich (1981) argumenterer for, at belønningssystemet er vigtigt for strategiimplementering. Belønningssystemet bør dog designes tidligt i forløbet, men for at belønningssystemet skal bibeholde legitimitet, skal det naturligvis efterleves. Belønning er et vigtigt element for at fastholde nøglemedarbejdere (Michlitsch, 2000).

Samlet set viser analysen af temaer, at det samlede implementeringsforløb analytisk kan deles op i faserne »tidligt«, »under« og »sent«. Der skal gøres opmærksom på, at nogle af de nævnte temaer kan være både divergerende og supplerende syn på strategiimplementering. De opstillede temaer skal derfor ikke forstås som en udtømmende model, der fortæller om, hvordan strategiimplementering bør foregå. Det skal derimod forstås som et billede, der viser, hvad den undersøgte litteratur fortæller om implementering af strategi.

5. Konklusion

Strategiimplementering er et centralt element i virksomheders strategiske udvikling. Denne artikel har belyst, at implementering af strategi er en vigtig ledelsesopgave. Formålet med artiklen har været at beskrive og analysere eksisterende litteratur omkring strategiimplementering med fokus på, hvilke temaer der bliver behandlet. Dette er blevet undersøgt via et review af litteraturen inden for strategiimplementering og -eksekvering. Det er fastslået, at der kun eksisterer en begrænset mængde litteratur om strategiimplementering. Der blev i litteraturreviewet identificeret 49 artikler i 71 tidsskrifter inden for fagområderne strategi, ledelse og SMV.

Ses der på mængden af litteratur omkring strategiimplementering må det konkluderes, at den er begrænset og i overvejende grad beskæftiger sig med store virksomheder. SMV synes i denne sammenhæng at være overset, hvilket må ses som et forskningsmæssigt gab. Den nuværende forskning om implementering af strategi, som rapporteret i de undersøgte tidsskrifter, synes at ramme forbi SMV's særkender og en dansk erhvervsstruktur bestående hovedsageligt af SMV. Over de seneste 20 år kan der dog spores en svagt stigende tendens til flere publikationer inden for strategiimplementering. Artiklerne synes dog til stadighed at være baseret på empiri med topledere og mellemledere som kilder. Medarbejdere uden ledelsesansvar leverer således kun en begrænset mængde af empirien. Det kan derfor konkluderes, at den eksisterende forskning primært siger noget om strategiimplementering i store virksomheder set fra et ledelsesperspektiv. Et interessant spørgsmål i forlængelse heraf er dog, om strategiimplementering ikke også er relevant for SMV, og om medarbejdere uden ledelsesansvar ikke kan bidrage med ny empiri til forskningen. Størstedelen af danske virksomheder er SMV, og hvis de lader sig inspirere af den eksisterende litteratur omkring strategiimplementering, er der risiko for, at de vil blive vildledt eller føler sig fremmede for det teori, der bliver udviklet. SMV adskiller sig fra store virksomheder på en række punkter, som bør adresseres i forskningen, og med et ensidigt fokus på topledere og mellemledere i dataindsamlingen, risikerer forskningen at overse medarbejderperspektivet. Dette har af konsekvenser, at der i SMV risikeres at være en mængde uudnyttet potentialer, som resultat af, at de er for dårlige til at implementere strategi. For forskningen betyder det, der ligeledes er en mængde uudnyttet potentiale og uberørte områder, som kan bidrage til den praktiske gennemslagskraft af forskningen. Den akademiske disciplin strategiimplementering og -eksekvering er stadig en ung disciplin med rum til udvikling. Det foreslås derfor, at der finder nye bidrag sted med fokus på strategiimplementering i såvel store som SMV med en dataindsamling på tværs medarbejderniveauer. Medarbejdere uden ledelsesansvar bør også inkluderes i sådanne undersøgelser.

For store virksomheder peger forskningen på en række temaer. De er i artiklen blevet struktureret i faserne *tidligt*, *under* og *sent*. For ledelsen i store virksomheder kan denne strukturering fungere som en hjælp til strategiimplementeringen. Det skal dog understreges, at det ikke skal ses som en fyldestgørende model, men snarere som en angivelse af, hvilke udfordringer der bør imødekommes. Tidligt i forløbet er disse temaer planlægning, kommunikation, ressourcer og strategi. Under forløbet er temaerne kommunikation, ledelse, ressourcer og arbejdsgange. Sent i forløbet temaerne identificeret til måling, feedback og belønning. En større bevidsthed om disse temaer kan hjælpe ledelsen i store virksomheder til at styrke deres strategiimplementering, således at fremtidige studier af strategiimplementering vil vise anderledes positive succesrater, end de studier, som Kaplan & Norton (2008) og Mankins & Steele (2005) refererer til.

Summary

This article is concerned with a literature review of strategy implementation and execution. In all, 70 international peer-reviewed journals and one Danish journal have been reviewed. There seems to exist a general consensus about the importance of strategy implementation. However, this area seems still to be under researched. The literature review reveals a dominant focus on large companies with empirical evidence collected at a management level. Themes in the literature about strategy implementation has been developed which are divided into three time phases i.e. early in the implementation, during the implementation and late in the implementation. The article concludes that there seems to exist a research gap about strategy implementation in small and medium-sized companies. Furthermore, more empirical focused research that includes employees without management responsibilities is demanded.

Litteratur

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002): Implementing strategies successfully, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, No. 6, pp. 415-418.
- Aldehayyat, J.S. & Anchor, J.R. (2010): Strategic planning implementation and creation of value in the firm, *Strategic Change*, Vol. 19, No. 3-4, pp. 163-176.
- Alexander, L.D. (1985): Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 3, pp. 91-97.
- Al-Ghamdi, S.M. (1998): Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience, *European Business Review*, Vol. 98, No. 6, pp. 322-327.
- Andersson, S. & Tell, J. (2009): The relationship between the manager and growth in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 4, pp. 586-598.
- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Arbjørn, J.S., Damgaard, T. & Haug, A. (2009): Key success factors for ICT-system implementation in SME's, I: Vervest, P.H.M., van Liere, D.W. & Zheng, L. (eds.) *The Network Experience: New Value from Smart Business Networks*, Springer-Verlag, Heidelberg, pp. 249-266.
- Atkinson, H. (2006): Strategy implementation: A role for balanced scorecard?, *Management Decision*, Vol. 44, No. 10, pp. 1441-1460.
- Bigler, W.R. (2001): The new science of strategy execution: How incumbents become fast, sleek wealth creators, *Strategy & Leadership*, Vol. 29, No. 3, pp. 29-34.
- Bigler, W.R. (2009): Strategy execution through executive process innovation: A longitudinal case example and research model, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 1., pp. 98-123.
- Brenes, E.R., Mena, M. & Molina, G.E. (2008): Key success factors for strategy implementation in Latin America, *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 6, pp. 590-598.
- Cagliano, R., Spina, G., Verganti, R. & Zotteri, G. (1998): Designing BPR support services for small firms, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 9/10, pp. 865-885.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983): The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 30-50.
- Clark, D.N. (2000): Implementation issues in core competence strategy making, *Strategic Change*, Vol. 9, No. 2, pp. 115-127.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., & Schultz, R.L. (1994): Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 481-505
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Daft, R.L. & Macintosh, N.B. (1984): The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation, *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 43-66.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2004): *Strategy – Process, Content, Context – An International Perspective*, Thomson Learning, London.
- Dooley, R.S., Fryxell, G.E. & Judge, W.Q. (2000): Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1237-1257.
- Drejler, A., Henriksen, L.B. & Christensen, J.B. (1999): *Små virksomheders strategiske udvikling*, Nordjysk Informatik og Virksomhedsudvikling, Aalborg.
- Finnie, W.C. (1997): A four-cycle approach to strategy development and implementation, *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 1, pp. 24-29.
- Forsman, H. (2008): Business development success in SMEs: A case study approach, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 3, pp. 606-662.

- Govindarajan, V. (1989): Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 251-269.
- Guth, W.D. & Macmillan, I.C. (1986): Strategy implementation versus middle management self-interest, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 313-327.
- Hahn, W. & Powers, T.L. (2010): Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 63-81.
- Heide, M., Grønhaug, K. & Johannesen, S. (2002): Exploring barriers to successful implementation of a formulated strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 217-231.
- Hendry, J. (2000): Strategic decision-making, discourse and strategy as social practice, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, pp. 955-977.
- Holst-Mikkelsen, M. & Poulfelt, F. (2008): *Strategi med mening – Hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet*, Børsens Forlag, København K.
- Hussey, D.E. (1985): Implementing corporate strategy: Using management education and training, *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 5, pp. 28-37.
- Hussey, D.E. (1996): Management training: A key tool for strategy implementation, *Strategic Change*, Vol. 5, No. 5, pp. 263-274.
- Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practice-in-use, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 4, pp. 529-560.
- Jensen, K.W. (2010): Små og mellemstore virksomheder i tal, I: Freytag, P.V., Jensen, K.W., Klyver, K. & Munksgaard, K.B. (red.): *CESFO Årsrapport 2010*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, Kolding
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008): Mastering the management system, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 62-77.
- Kargar, J. & Blumenthal, R.A. (1994): Successful implementation of strategic decisions in small community banks, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 10-22.
- Lorange, P. (1998). Strategy implementation: The new realities, *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 18-29.
- Mankins M.C. & Steele, R. (2005): Turning great strategy into great performance, *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 4, pp. 64-72.
- Martin, R.L. (2010): The execution trap – drawing a line between strategy and execution almost guarantees failure, *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 7/8, pp. 64-71.
- McKean, E. (2005): *New Oxford American Dictionary 2nd ed.*, Oxford University Press, Oxford, New York – EBook version.
- Michlitsch, J.F. (2000): High-performing, loyal employees: The real way to implement strategy, *Strategy & Leadership*, Vol. 28, No. 6, pp. 28-33.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998): *Strategy Safari – A guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London.
- Neilson, G.L., Martin, K.L. & Powers, E. (2008): The secrets to successful strategy execution, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 6, pp. 60-70.
- Noble, C.H. (1999): The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 2, pp. 119-134.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapiz, M. & Self, W. (2010): How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 104-113.
- Okumus, F. (2003): A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, pp. 871-882.
- Parnell, J.A. (2008): Strategy execution in emerging economies: Assessing strategic diffusion in Mexico and Peru, *Management Decision*, Vol. 46, No. 9, pp. 1277-1298.
- Pettigrew, A.M. (1977): Strategy formulation as a political process, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 7, No. 9, pp. 78-87.
- Pollard, C.E. & Hayne, S.C. (1998): The changing face of information system issues in small firms, *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 70-87.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Poulfelt, F. (2002). Når ledelse bli'r strategisk!, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol. 66, No. 1, pp. 5-13.
- Quinn, J.B. (1978): Strategic change: Logical incrementalism, *Sloan Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-21.

- Rapert, M.I., Velliquette, A. & Garretson, J.A. (2002): The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 4, pp. 301-310.
- Sonenschein, S. (2010): We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 477-512.
- Stacey, R.D. (1993): Strategy as order emerging from chaos, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 1, pp. 10-17.
- Steensen, E.F. (2009): Fem typer strategi i organisationer, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol. 73, No. 2, pp. 9-25.
- Stonich, P.J. (1981): Using rewards in implementing strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 345-352.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press, London.
- Sull, D.N. (2007): Closing the gap between strategy and execution, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 29-38.
- Weick, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Reading, Mass.
- Whittington, R. (1996): Strategy as practice, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 731-735.

Appendiks 1: Review skema

Forfatter(e)	Årstal	Empiri (ja/nej)	Virksomhedsstørrelse (SMV/stor)	Metode (kvantitativ/kvalitativ)	Data-kilder	Fokus (temaer)
...

Appendiks 2: Oversigt over reviewede tidsskrifter

Strategi og Ledelse

	Niveau 2 på autoritetslisten
1	European Business Forum
2	Academy of Management Journal
3	Academy of Management Review
4	Administrative Science Quarterly
5	British Journal of Management
6	California Management Review
7	Decision Sciences
8	European Journal of Industrial Relations
9	European Management Review
10	Harvard Business Review
11	International Business Review
12	International Journal of Management Reviews
13	Journal of International Business Studies
14	Journal of Management
15	Journal of Management Studies
16	Journal of Organizational Behavior
17	Leadership Quarterly
18	Long Range Planning
19	Management Science
20	Omega – International Journal of Management Science

21	Strategic Management Journal
22	Journal of Business Research
23	Journal of Economics & Management Strategy
24	Journal of International Management
25	Journal of Management
26	Journal of Management Studies
27	Strategic Organization
Strategi og Ledelse	
	<i>Niveau 1 på autoritetslisten</i>
28	Business Process Management Journal
29	European Business Review (Bingley)
30	European Journal of International Management
31	European Management Journal
32	International Journal of Management Practice
33	International Journal of Management and Decision Making
34	International Journal of Management and Enterprise Development
35	International Studies of Management & Organisation
36	Journal of Applied Business Research
37	Journal of Applied Management Studies
38	Journal of Business and Management
39	Journal of General Management
40	Journal of International Management
41	Journal of Management Research
42	MIT Sloan Management Review
43	Management & Organization Review
44	Management Decision
45	Scandinavian Journal of Management
46	Strategic Change
47	Strategic Management Review
48	Strategy & Leadership
49	Academy of Management Perspectives
50	Academy of Strategic Management Journal
51	Advances in Strategic Management
52	Business Strategy Review
53	Journal of Business Strategies
54	International Journal of Business Performance Management
55	International Journal of Business Science & Applied Management
56	International Studies of Management & Organization
57	Journal of Business Strategies
58	Journal of Leadership Studies
59	Journal of Management Development
60	Leadership
61	Ledelse og Erhvervsøkonomi
Små og mellemstore virksomheder	
	<i>Niveau 2 på autoritetslisten</i>
62	Journal of Business Venturing
63	Small Business Economics
64	Strategic entrepreneurship
	<i>Niveau 1 på autoritetslisten</i>
65	International Entrepreneurship and Management Journal
66	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
67	Journal of Small Business Management
68	Journal of Small Business & Entrepreneurship
70	International Small Business Journal
71	Small Enterprise Research: The Journal of SEAAZ

Appendiks 3: Reviewede artikler

1. Al-Ghamdi, S.M. (1998), »Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience«, *European Business Review*, Vol. 98, No. 6, pp. 322-327.
2. Aldehayyat, J.S. & Anchor, J.R. (2010), »Strategic planning implementation and creation of value in the firm«, *Strategic Change*, Vol. 19, No.3-4, pp. 163-176.
3. Alexander, L.D. (1985), »Successfully implementing strategic decisions«, *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 3, pp. 91-97.
4. Atkinson, H. (2006), »Strategy implementation: A role for balanced scorecard?«, *Management Decision*, Vol. 44, No. 10, pp. 1441-1460.
5. Bertodo, R. (1990), »Implementing a strategic vision«, *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 5, pp. 22-30.
6. Bigler, W.R. (2001), »The new science of strategy execution: How incumbents become fast, sleek wealth creators«, *Strategy & Leadership*, Vol. 29, No. 3, pp. 29-34.
7. Bigler, W.R. (2009), »Strategy execution through executive process innovation: A longitudinal case example and research model«, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 1, pp. 98-123.
8. Bourgeois, L.J. & Brodwin, D.R. (1984), »Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon«, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 241-264.
9. Brenes, E.R., Mena, M. & Molina, G.E. (2008), »Key success factors for strategy implementation in Latin America«, *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 6, pp. 590-598.
10. Clark, D.N. (2000), »Implementation issues in core competence strategy making«, *Strategic Change*, Vol. 9, No. 2, pp. 115-127.
11. Covin, J.G., Slevin, D.P. & Schultz, R.L. (1994), »Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices«, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 481-505.
12. Daft, R.L. & Macintosh, N.B. (1984), »The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation, *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 43-66.
13. Dooley, R.S., Fryxell, G.E. & Judge, W.Q. (2000), »Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success«, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1237-1257.
14. Feurer, R., Charharbaghi, K. & Wargin, J. (1995), »Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard«, *Management Decision*, Vol. 33, No. 10, pp. 4-16.
15. Finnie, W.C. (1997), »A four-cycle approach to strategy development and implementation«, *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 1, pp. 24-29.
16. Franken, A., Edwards, C. & Lambert, R. (2009), »Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success«, *California Management Review*, Vol. 51, No. 3, pp. 49-73.
17. Getz, G., Jones, C. & Loewe, P. (2009), »Migration management: An approach for improving strategy implementation«, *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No. 6, pp. 18-24.
18. Govindarajan, V. (1989), »Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 251-269.
19. Govindarajan, V. (1986), »A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy«, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 828-853.
20. Guth, W.D. & Macmillan, I.C. (1986), »Strategy implementation versus middle management self-interest«, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 313-327.
21. Hahn, W. & Powers, T.L. (2010), »Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance«, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 63-81.
22. Heide, M., Grønhaug, K. & Johannesen, S. (2002), »Exploring barriers to successful implementation of a formulated strategy«, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 217-233.
23. Hickson, D.J., Miller, S.J. & Wilson, D.C. (2003), »Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions«, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 7, pp. 1803-1836.
24. Hussey, D.E. (1985), »Implementing corporate strategy: Using management education and training, *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 5, pp. 28-37.
25. Hussey, D.E. (1996), »Management training: A key tool for strategy implementation«, *Strategic Change*, Vol. 5, No. 5, pp. 263-274.

26. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006), »How to Implement a new strategy without disrupting your organization«, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, pp. 100-109.
27. Kargar, J. & Blumenthal, R.A. (1994), »Successful implementation of strategic decisions in small community banks«, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 10-22.
28. Kazmi, A. (2008), »A proposed framework for strategy implementation in the Indian context«, *Management Decision*, Vol. 46, No. 10, pp. 1564-1581.
29. Kim, W.C. & Mauborgne, R.A. (1993), »Effectively conceiving and executing multinationals' world-wide strategies«, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 419-428.
30. Lorange, P. (1998), »Strategy implementation: The new realities«, *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 18-29.
31. Meldrum, M. & Atkinson, S. (1998), »Meta-abilities and the implementation of strategy: Knowing what to do is simply not enough«, *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 564-575.
32. Michlitsch, J.F. (2000), »High-performing, loyal employees: The real way to implement strategy«, *Strategy & Leadership*, Vol. 28, No. 6, pp. 28-33.
33. Neilson, G.L., Martin, K.L. & Powers, E. (2008), »The secrets to successful strategy execution«, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 6, pp. 60-70.
34. Noble, C.H. (1999), »The eclectic roots of strategy implementation research«, *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 2, pp. 119-134.
35. Nutt, P.C. (1989), »Selecting tactics to implementing strategic plans«, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 145-161.
36. Okumus, F. (2003), »A framework to implement strategies in organizations«, *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, pp. 871-882.
37. O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapid, M. & Self, W. (2010), »How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation«, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 104-113.
38. Pan (2006), »Escalate BSC power by AHP: Innovative approach for strategy implementation«, *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 7, No. 2/3, pp. 337-351.
39. Parnell, J.A. (2008), »Strategy execution in emerging economies: Assessing strategic diffusion in Mexico and Peru«, *Management Decision*, Vol. 46, No. 9, pp. 1277-1298.
40. Pellegrinelli, S. & Bowman, C. (1994), »Implementing strategy through projects«, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 125-132.
41. Piercy, N. (1989), »Diagnosing and solving implementation problems in strategic planning«, *Journal of General Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 19-38.
42. Rapert, M.I., Velliquette, A. & Garretson, J.A. (2002), »The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication«, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 4, pp. 301-310.
43. Reed, R. & Buckley, M.R. (1988), »Strategy in action – techniques for implementing strategy, *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 3, pp. 67-74.
44. Ritson, N. & O'Neill, M. (2006), »Strategic implementation: A comparison of three methodologies«, *Strategic Change*, Vol. 15, No. 4, pp. 187-196.
45. Schilit, W.K. (1987), »An examination of the influence of middle level managers in formulating and implementing strategic decisions«, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 271-293.
46. Skivington, J.E. & Daft, R.L. (1991), »A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions«, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 45-68.
47. Sonenschein, S. (2010), »We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation«, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 477-512.
48. Stonich, P.J. (1981), »Using rewards in implementing strategy«, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 345-352.
49. Sull, D.N. (2007), »Closing the gap between strategy and execution«, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 29-38.