



Master of Project Management

Stefnumótun og stjórnun vörumerkja

Árangursþættir í framkvæmd stefnu hjá fyrirtækjum
sem hafa byggt upp sterk vörumerki

Maí, 2023

Nafn nemanda: Arna Rut Hjartardóttir

Kennitala: 270679-3079

Leiðbeinandi: Agnes Hólm Gunnarsdóttir

9 ECTS ritgerð til MPM (Master of Project Management)

STEFNUMÓTUN OG STJÓRNUN VÖRUMERKJA

- árangursþættir í framkvæmd stefnu hjá fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki

Arna Rut Hjartardóttir

Ritgerð er lögð fram sem hluti af skilyrðum fyrir meistaraáráðu í verkefnastjórnun (MPM) við Háskólann í Reykjavík í maí 2023

SAMANTEKT

Tilgangur ritgerðarinnar er að skilgreina árangursþætti við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki. Höfundur fjallar um helstu kenningar um árangursríka framkvæmd stefnu og fjallar um niðurstöður rannsókna sem geta útskýrt hvað hefur áhrif á að allt starfsfólk fyrirtækisins gangi í takt við að koma stefnunni í framkvæmd. Tekin voru viðtöl við markaðsstjóra fjögurra íslenskra fyrirtækja til að svara rannsóknarspurningunni: Hverjir eru helstu árangursþættir við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki? Fyrirtækin eiga það sameiginlegt að hafa hlotið tilnefningu sem bestu íslensku vörumerkin árið 2022 þar sem horft er til stefnumiðaðrar vörumerkjastýringar en þau eru Krónan, Play, Sky Lagoon og 66°Norður. Þeir þættir sem helst voru nefndir til árangurs eru samofnir að mörgu leyti en tengjast allir stjórnskipulagi og innri samskiptum sem byggja í grunninn á einfaldri og skýrri stefnu. Fyrirtækin hafa einfaldað stefnu sína verulega og leggja áherslu á þrjá til fimm þætti úr stefnunni í öllum aðferðum. Mikið er lagt uppúr því að innri samskipti séu markviss, boðleiðir stuttar og að starfsfólki sé treyst fyrir ákvarðanatöku í takt við stefnuna. Með þessum aðferðum hefur fyrirtækjunum tekist að skapa menningu sem styður við árangursríka framkvæmd stefnu. Það er von höfundar að fyrirtæki geti nýtt innihald þessarar ritgerðar til að átta sig á því hvaða þættir verða að liggja til grundvallar til að koma stefnu í framkvæmd og byggja upp sterk vörumerki.

Efnisorð: stefnumótun, vörumerki, framkvæmd stefnu, árangursþættir

EFNISYFIRLIT

1.	INNGANGUR	4
2.	FRÆÐILEG UMFJÖLLUN	4
	2.1 Drifkraftar í framkvæmd stefnu	5
	2.2 Árangursþættir í framkvæmd stefnu.....	6
3.	RANNSÓKNARAÐFERÐ.....	7
	3.1 Viðmælendur.....	8
4.	NIÐURSTÖÐUR.....	8
	4.1 Samantekt á niðurstöðum	10
5.	UMRÆÐA	11
6.	LOKAORD.....	11
7.	ÞAKKIR	12
	HEIMILDASKRÁ.....	13
	VIÐAUKAR.....	14
	Viðauki 1: Boð í viðtal	14
	Viðauki 2: Spurningarammi rannsóknaviðtala	15
	Viðauki 3: Dæmi um einfalda og skýra stefnu	16

1. INNGANGUR

Sterk vörumerki verða til í fyrirtækjum þar sem að skýr stefna hefur verið mótuð og hún innleidd með árangursríkum hætti. Slíkum fyrirtækjum hefur tekist að skapa samræmi með því að vera sjálfum sér samkvæmju í öllum aðgerðum, hagsmunaaðilar hafa sömu sýn á fyrirtækið og vel hefur tekist til að fá starfsfólk til að róa í sömu átt. Þannig verður til sérstaða sem veitir fyrirtækjum samkeppnisforskot sem erfitt er fyrir samkeppnisaðila að líkja eftir (Hatch og Schultz, 2003; Porter, 1996).

Þrátt fyrir að ávinningurinn af árangursríkri framkvæmd stefnu sé mikill þá gefa niðurstöður rannsókna til kynna að stórum hluta fyrirtækja takist ekki að koma stefnu sinni í framkvæmd með árangursríkum hætti. Fyrirtæki verja miklum tíma og fjármunum í að móta stefnuna en leggja minni áherslu á þann hluta sem snýr að því að tryggja árangursríka framkvæmd og halda einbeitningu til lengri tíma. Margar rannsóknir hafa verið gerðar á því hvað felst í árangursríki mörkun stefnu en færri rannsóknir hafa verið gerðar á því hvað tryggir árangursríka framkvæmd. Kallað hefur verið eftir því að fleiri slíkar rannsóknir séu gerðar (Vigfússon o.fl., 2021). Þar sem svo mörgum fyrirtækjum virðist ganga illa að koma stefnu sinni í framkvæmd er áhugavert að rýna í hvað einkennir þau fyrirtæki sem hafa náð þar góðum árangri.

Tilgangur þessarar ritgerðar er að skilgreina árangursþætti við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki. Höfundur fjallar um helstu kenningar um árangursríka framkvæmd stefnu og fjallar um niðurstöður rannsókna sem geta útskýrt hvað hefur áhrif á að allt starfsfólk fyrirtækisins gangi í takt við að koma stefnunni í framkvæmd. Leitað verður svara hjá fjórum íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki en niðurstöður úr viðtölum gefa mynd af því hvaða þættir það eru sem geta útskýrt þeirra árangur við að tryggja samræmi í öllum þáttum rekstrarins og eru grunnur að árangri við að koma stefnu í framkvæmd.

Fyrirtækin eiga það sameiginlegt að hafa hlotið tilnefningu sem bestu íslensku vörumerkin árið 2022 þar sem horft er til stefnumiðaðrar vörumerkjastýringar og voru tilnefnd í flokki fyrirtækja sem starfa á einstaklingsmarkaði með fleiri en 50 starfsmenn. Þessi fyrirtæki eru Krónan, Play, Sky Lagoon og 66°Norður. Í lok ritgerðarinnar verður rannsóknarspurningunni svarað:

Hverjir eru helstu árangursþættir við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki?

Fyrirtæki sem vilja tryggja árangursríka framkvæmd stefnu til að byggja upp sterkt vörumerki geta nýtt efni þessarar ritgerðar til að átta sig á því hvaða þættir verða að liggja til grundvallar svo að ætluðum árangri verði náð.

2. FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

Árangursrík stefnumótun felst í því að stjórnendum fyrirtækisins takist að aðlaga alla starfsemi fyrirtækisins að stefnunni til að tryggja samræmi þannig að ólíkar aðgerðir fyrirtækisins vinni saman og styðji hver aðra. Með því að aðlaga allar aðgerðir eftir stefnu fyrirtækisins geta fyrirtæki skapað sér verðmætt samkeppnisforskot við haldið því til lengri tíma (Porter, 1996).

Þegar horft er til fyrirtækja sem hefur tekist að byggja upp sterk vörumerki kemur í ljós að árangur þeirra byggir á því að þau hafa skapað sér samkeppnisforskot með árangursríkri stefnumótun. Þeim hefur tekist að tryggja samræmi og vera samkvæm sjálfum sér í öllum sínum aðgerðum (Hatch og Schultz, 2003). Með því er átt við að fyrirtækið hafi skýran fókus á að forgangsraða verkefnum sem vinna öll að sama markmiði og sýni stefnufestu til lengri tíma (Morgan, Levitt og Malek, 2007).

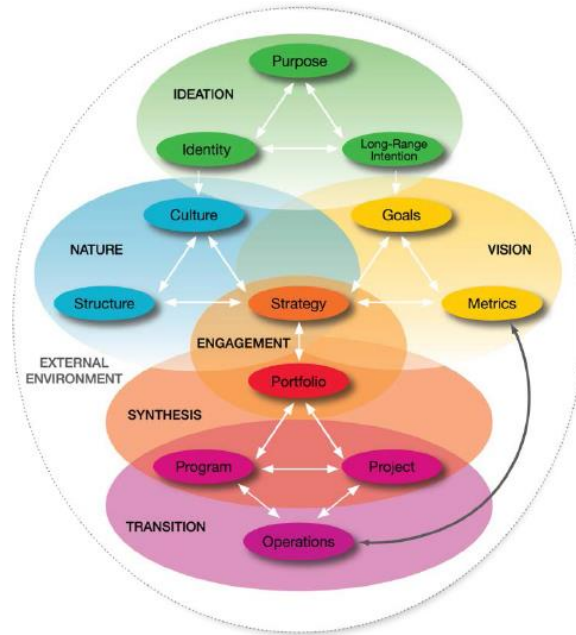
Samræmi í öllum aðgerðum skapar fyrirtækjum bæði samkeppnisforskot og gerir þau sjálfbær til lengri tíma. Þannig munu aðgerðir sem byggja á sama grunni og vinna að sama markmiði styrkja hver aðra en þegar aðgerðir eru ekki í samræmi ná þær ekki sama mætti. Öll ákvarðanatöku verður einfaldari þegar stefnan er skýr og samræmdar aðgerðir hjálpa til við að miðla stefnunni til viðskiptavina, starfsmanna og annara hagaðila. Þetta skilar sér í einfaldari innleiðingu, aukinni hagræðingu og forskoti í samkeppni sem samkeppnisaðilar eiga erfitt með að líkja eftir (Porter, 1996).

Rannsóknir sýna að fyrirtæki standa sig yfirleitt vel í að móta stefnu en lenda í vandræðum þegar kemur að því að raungera stefnuna í þeim verkefnum sem komast í framkvæmd og fylgja því eftir. Framkvæmdastjórar segja að framkvæmd stefnu sé ein stærsta áskorun þeirra í starfi og sé mun stærri áskorun en mótun stefnunnar (Sull, Homkes og Sull, 2015; Morgan, Levitt og Malek, 2007; Nelson, Martin og Powers, 2008). Þá sýna rannsóknir að þrátt fyrir að fyrirtæki hafi mótað sterka stefnu þá tekst þeim ekki að skapa sér samkeppnisforskot þar sem að stjórnendur í

fyrirtækinu fylgja framkvæmdinni ekki nægilega vel eftir en tvö af hverjum þremur fyrirtækjum í Asíu, Evrópu og Bandaríkjunum standa frammi fyrir þessari áskorun (Sull, Homkes og Sull, 2015).

2.1 Drifkraftar í framkvæmd stefnu

Í bókinni *Executing your Strategy* (Morgan, Levitt, & Malek, 2007) eru skilgreindir sex drifkraftar stefnu sem þarf að móta og samræma til að tryggja að réttu stefnumótandi verkefni komist í framkvæmd. Mynd 1 sýnir umgjörðina með drifkröftunum sex og hvernig þeir tengjast.



Mynd 1: Umgjörð fyrir framkvæmd stefnu (e. *The strategic execution framework - SEF*)
Mynd fengin úr ráðstefnugrein (Wasserman og Czarnecki, 2014)

Árangursrík framkvæmd stefnu snýst um að samræma þessa sex mikilvægu drifkrafta með hliðsjón að því umhverfi sem fyrirtækið starfar í. Hver og einn þessara drifkrafta er jafn mikilvægur öðrum svo að fyrirtæki sem leggur ríka áherslu á einn drifkraft en veitir öðrum ekki athygli nær ekki eins góðum árangri og þau fyrirtæki sem eru með jafna áherslu á alla þætti. En þrátt fyrir að allir þættir séu jafn mikilvægir er ekki nauðsynlegt að útfæra hvern þátt í ákveðinni röð heldur getur það verið ólíkt milli fyrirtækja á hvaða sviði þau þurfa að styrkja sig. Hafa ber í huga að verði breytingar í innra eða ytra umhverfi fyrirtækja, sem hefur áhrif á einn eða fleiri þætti, mun það hafa áhrif til breytinga annarsstaðar. Hér má sjá nánari skýringu á drifkröftunum sex:

Hugmyndafræði (e. <i>Ideation</i>)	Skilgreina og miðla einkennum, tilgangi og langtímaáformum (e. <i>Clarify and communicate identity, purpose and long-range intention</i>)
Grunneinkenni (e. <i>Nature</i>)	Samræma stefnu, menningu og uppbyggingu fyrirtækisins (e. <i>Align the organization's strategy, culture, and structure</i>)
Framtíðarsýn (e. <i>Vision</i>)	Yfirlæra langtímaáform í skýr markmið, mælikvarða og stefnu (e. <i>Translate long-range intention into clear goals, metrics, and strategy</i>)
Skuldbinding (e. <i>Engagement</i>)	Stefnan skuldbundin í fjárfestingu verkefna (e. <i>Engage the strategy via the project investment stream</i>)

Samræming
(e. *Synthesis*)

Fylgjast með og samræma stöðugt verkefnið við stefnuna
(e. *Monitor and continuously align the project work with strategy*)

Yfirfærsla
(e. *Transistion*)

Stefnumótunarverkefni verða hluti að daglegum rekstri
(e. *Transfer projects crisply to operations to reap the benefits*)

Sú umgjörð sem hér hefur verið sett fram má skipta upp í tvo hluta stefnumörkunar. Í efri hluta myndarinnar (mynd 1) eru þeir þættir sem sem tilheyra mótun stefnunnar (e. strategy planning) en í neðri hlutanum eru þeir þættir sem tilheyra framkvæmd stefnunnar (e. strategy execution). Þarna á milli þarf að fara fram ákveðin yfirfærsla eða skuldbinding þar sem að stefnan raungerist í framkvæmd verkefna. Höfundar bókarinnar (Morgan, Levitt og Malek, 2007) segja að á þeim stað skilji leiðir fyrirtækja sem ná árangri og þeirra sem ná ekki árangri í framkvæmd stefnu. Mörgum fyrirtækjum mistekst að brúa bilið á milli mótun stefnunnar og framkvæmd hennar.

Í bókinni er því haldið fram að 90% fyrirtækja mistakist að koma stefnum sínum í framkvæmd. Höfundar segja ástæðuna ekki vera vegna þess að stefnan sé í eðli sínu léleg heldur vegna þess að innleiðing og framkvæmd sé ekki nægilega vel útfærð. Þeir segja að stjórnendum skorti kerfi til að hrinda í framkvæmd réttum aðgerðum sem séu í takt við stefnu fyrirtækisins. Jafnframt ofmeti þeir getu fyrirtækisins til að framkvæma þær breytingar sem nauðsynlegar eru til að innleiða stefnuna. Það sem raunverulega lætur stefnu verða að veruleika er þegar réttu verkefnið komast í framkvæmd. Því skiptir lykilmáli að skapa það umhverfi innan fyrirtækisins sem hvetur til þess að réttar ákvarðanir séu teknar í samræmi við markmið stefnunnar og þeim komið í framkvæmd.

Hér hefur verið fjallað um hvaða þættir það eru sem þurfa að vera í samræmi og vinna saman svo stefna komist í framkvæmd en slíkt samræmi er algjör undirstaða í árangursríkri framkvæmd stefnu (Morgan, Levitt og Malek, 2007). En hvað er það í rekstrarumhverfi fyrirtækja sem hefur áhrif á það að vel takist til við að hafa þessa þætti í samræmi og að allir starfsmenn fyrirtækisins gangi í takt við að koma stefnunni í framkvæmd? Við skulum næst skoða niðurstöður rannsókna þar sem leitað er eftir þeim þáttum sem geta talist til árangursþátta við að tryggja að stefna komist í framkvæmd.

2.2 Árangursþættir í framkvæmd stefnu

Sull, Homkes og Sull (2015) komust að þeirri niðurstöðu að 1) stjórnendur og starfsfólk verði að geta treyst hvert öðru til að framkvæma það sem það hefur sagst ætla að gera, 2) sveigjanleiki skiptir máli til að bregðast við utanaðkomandi breytingum, 3) tryggja þurfi að allir starfsmenn skilji stefnuna, 4) sönn gildi fyrirtækisins birtast þegar stjórnendur taka mikilvægar ákvarðanir og 5) að æðstu stjórnendur þurfa að koma framkvæmdavaldinu til millistjórnenda sem standa nær verkefnum og eru fljóttari að bregðast við.

Sull, Turconi, Sull og Yoder (2017) leggja áherslu á að stefnan þurfi að vera einföld og ákveðna þætti í henni þurfi að setja í forgang umfram aðra. Lagt er til að 1) forgangsatríði í stefnu séu ekki fleiri en fimm, 2) áhersla sé lögð á markmið þar sem horft er þrjú til fimm ár fram í tímann, 3) horft sé til framtíðar í stað þess að einblína á hvernig hlutirnir hafa verið gerðir fram að þessu, 4) stjórnendur séu óhræddir við að láta verkefni víkja af verkefnalistanum fyrir þeim sem skipta meira máli, 5) stjórnendur veiti þeim forgangsverkefnum sérstaka athygli sem eru viðkvæm og geta mistekist ef þau fá ekki næga athygli 6) upplýst sé reglulega til hagaðila um stöðu forgangsverkefna sem eru í framkvæmd og þann árangur sem hefur verið náð og 7) að leggja skuli áherslu á að ná samstöðu um forgangsverkefni meðal stjórnenda.

Nelson, Martin og Powers (2008) setja fram tvo grundvallarþætti sem þeir segja að aðgreini fyrirtæki sem ná árangri í framkvæmd stefnu frá þeim sem tekst ekki eins vel til. Þeir segja að árangur byggji á því að 1) réttar ákvarðanir séu teknar og 2) að upplýsingaflæði sé gott. Til að tryggja að réttar ákvarðanir séu teknar segja höfundar að a) allir í fyrirtækinu þurfi að vita fyrir hvaða ákvörðunum og aðgerðum þeir séu ábyrgir fyrir og b) æðstu stjórnendur eigi að deila ákvarðanatökvaldi til sinna undirmanna sinna. Til að tryggja að upplýsingaflæði sé gott gæti þurft að a) breyta menningu til að tryggja að samskipti geti verið opin og óformleg frá framlínu til æðstu stjórnenda b) tryggja upplýsingaflæði frá viðskiptavinum, samstarfsaðilum og öðrum utan fyrirtækisins og c) að halda framlínustarfsfólki upplýstu um hver stefnan er og hvernig daglegar ákvarðanir þeirra hafa áhrif á heildarárangur fyrirtækisins.

Mankins og Steele (2005) segja að mótun og framkvæmd stefnu séu tengd órjúfanlegum böndum sem þurfi að samtvinna. Þeir setja fram sjö reglur fyrir árangursríka framkvæmd stefnu, en leggja sérstaka áherslu á þessar þrjár; 1) að stefnan sé einföld og sýnileg, 2) að ákvarðanir séu teknar snemma um hvaða auðlindir séu nauðsynlegar til að stefnan komist í framkvæmd og 3) að stöðugt sé fylgst með frammistöðu og árangri.

Galpin (2018) leggur fram módel í sjö skrefum sem ráðlagt er að fylgja til að tryggja samþættingu og samræmi í framkvæmd stefnunnar. Þar er lagt til að 1) byrjað sé á því að skilgreina stefnumótandi verkefni sem þarf að framkvæma og skilgreind markmið með hverju þeirra, 2) forgangsverkefni séu skilgreind og á hverjum tíma séu þau ekki fleiri en þrjú til fimm, 3) verkefni fái úthlutað stýrihóp, verkefnahóp og teymi fyrir innleiðingu þvert á deildir, 4) innleiðing sé eftir aðferðarfræði „agile“ verkefnastjórnunar, 5) settar séu fram aðgerðaráætlanir, 6) menningin sé aðlöguð stefnunni og 7) verkefni séu brotin niður svo að árangur sjáist reglulega. Að lokum leggur höfundur áherslu á mikilvægi þess að upplýsa reglulega um allar aðgerðir í framkvæmd stefnunnar og hvernig gengur að ná markmiðum. Hvort sem sigrar eru stórir eða smáir þarf að viðhalda stöðugum samskiptum og upplýsa með ýmsum leiðum til allra hagaðila, þar með talið stjórnarmanna, viðskiptavina og starfsmanna

Út frá þessari umfjöllun má sjá að niðurstöður rannsókna eru ekki á einu máli um hvað það er sem aðgreinir árangursrík fyrirtæki frá öðrum. Margt er þó líkt á milli rannsókna og gefur þessi umfjöllun góða mynd af því hverju skal horfa eftir í rannsókn á árangursríkum íslenskum vörumerkjum sem hér er fjallað um.

3. RANNSÓKNARAÐFERÐ

Tilgangur rannsóknarinnar er að skilgreina árangursþætti við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki.

Leitað er svara hjá fjórum íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki og er niðurstöðum ætlað að gefa mynd af því hvaða þættir það eru sem geta útskýrt þeirra árangur við að tryggja samræmi í öllum þáttum rekstrarins. Í lok ritgerðarinnar verður rannsóknarspurningunni svarað:

Hverjir eru helstu árangursþættir við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki?

Notast var við eiginlega rannsóknaraðferð (e. qualitative) þar sem tekin voru hálfopin viðtöl (e. semi-structured) við fjóra viðmælendur. Viðmælendur voru markaðsstjórar fyrirtækja sem eiga það sameiginlegt að hafa verið tilnefnd í hópi bestu vörumerkja árið 2022 hjá vörumerkjastofunni Brandr. Fyrirtækin voru tilnefnd í flokki fyrirtækja sem starfa á einstaklingsmarkaði og hafa fleiri en 50 starfsmenn. Þessi fyrirtæki eru Krónan, Play, SkyLagoon og 66°Norður. Krónan var það fyrirtæki sem var valið besta vörumerkið árið 2022.

Brandr leggur stefnumiðaða vörumerkjastýringu til grundvallar í vali á besta íslenska vörumerkinu. Á vefsíðu fyrirtækisins segir: „Útnefningu hljóta þau vörumerki sem skara framúr þegar horft er til stefnumiðaðrar vörumerkjastýringar. Ferlið byggir á akademískri og faglegri nálgun vörumerkjastjórnunar með staðfærslu sem þungamiðju“ (Brandr.is, 2023). Brandr hefur útnefnt og veitt viðurkenningar fyrir bestu vörumerkin á Íslandi frá árinu 2020 en sérstök valnefnd, sem er skipuð sérfræðingum úr atvinnulífnum og fræðasamfélaginu, tilnefnir vörumerki sem kosið er um. Í kjölfarið er lagður fram listi yfir þau vörumerki sem nefndin telur framúrskarandi og úr þeim hópi tilnefnd þau fyrirtæki sem teljast skara fram úr. Valnefnd velur besta vörumerkið úr hópi þeirra fyrirtækja sem fá tilnefningu (Íris Mjöll Gylfadóttir, munnleg heimild, 16. mars 2023).

Við boð í viðtöl (sjá í viðauka 1) var viðmælendum send stutt kynning á rannsókninni og þeim gerð grein fyrir hvers vegna þeirra fyrirtæki varð fyrir valinu. Viðmælendur fengu upplýsingar um að viðtalið myndi taka 40 mínútur og voru öll viðtöl unnin innan þess tímaramma. Viðtöl fóru fram á tímabilinu 27. mars til 25. apríl 2023. Þrjú þeirra voru tekin í gegnum Teams en eitt á skrifstofu fyrirtækis og voru öll viðtöl hljóðrituð.

Fyrir viðtölin lá fyrir spurningarammí (sjá viðauka 2). Ekki var gert ráð fyrir að fylgja þeim spurningalista til hins ítrasta, heldur settar fram spurningar sem gætu leyft viðtali að flæða áfram út frá svörum viðmælenda og leitast við að kafa dýpra í þá þætti sem sérstaklega voru nefndir. Áður en farið var í að spyrja spurninga af spurningalistanum fengu viðmælendur kynningu á rannsóknarspurningunni og því módeli sem að spurningalistinn byggir á. Lögð var áhersla á að í samtalinu væri sérstaklega verið að leitast við að draga fram hvað það er í starfsemi fyrirtækisins sem má skilgreina sem árangursþætti þannig að allir starfsmenn séu að róa í sömu átt við að koma stefnu í framkvæmd. Í lok viðtals voru viðmælendur beðnir um að draga saman hvað stæði uppúr að loknu samtalinu sem þau teldu vera mikilvægustu þætti í árangri fyrirtækisins í að koma stefnu fyrirtækisins í framkvæmd.

Að loknum viðtölum voru upptökur endurskrifaðar í word til að tryggja nákvæmari úrvinnslu fyrir niðurstöður. Helstu niðurstöður voru dregnar fram með þemagreiningu (e. thematic analysis) þar sem að viðtöl voru lesin nokkrum sinnum yfir og undirstrikaðir þeir árangursþættir sem viðmælendur töluðu um. Að því loknu var árangursþáttum forgangsraðað eftir því hversu margir af viðmælendum nefndu sama þáttinn sem áhrifaþátt í sínum árangri.

3.1 Viðmælendur

Viðmælendur í rannsókninni voru markaðsstjórar fjögurra íslenskra fyrirtækja sem öll hafa náð árangri í að skapa sterk vörumerki og hlotið tilnefningu fyrir bestu vörumerkin á Íslandi. Tvö fyrirtækjanna eru tiltölulega ný á markaði og hafa einungis verið með starfsemi frá árinu 2021 eða í þrjú ár. Þau eiga það sameiginlegt hafa náð skjótum árangri í uppbyggingu á sterku vörumerki. Hin tvö vörumerkin eiga sér lengri sögu í rekstri en eiga það þó sameiginlegt að stefna fyrirtækjanna var tekin föstum tókum á ákveðnum tímamarki og hefur markvisst verið fjárfest í vörumerkjunum frá þeim tíma.

Viðmælandi 1 er markaðsstjóri flugfélagsins Play. Fyrirtækið hóf rekstur árið 2021 og hefur vaxið jafnt og þétt en nú starfa um 300 manns hjá fyrirtækinu. Viðmælandi hefur starfað í markaðsmálum hjá fyrirtækinu í 18 mánuði. Stefna fyrirtækisins hefur ekki tekið róttækum breytingum frá stofnun.

Viðmælandi 2 er markaðsstjóri Krónunnar. Fyrirtækið hóf rekstur árið 2000 og er fjöldi starfsfólks nú um 1000 manns. Viðmælandi hefur starfað fyrir fyrirtækið síðustu átta mánuði. Stefna fyrirtækisins tók miklum breytingum fyrir um sjö árum og hefur verið markvisst innleidd síðustu ár. Fyrirtækið hefur hlotið Íslensku ánægjuvögina sex ár í röð og var valið besta íslenska vörumerkið árið 2022 úr hópi fyrirtækja sem voru tilnefnd í sama flokki, þ.e. fyrirtæki á einstaklingsmarkaði með fleiri en 50 starfsmenn.

Viðmælandi 3 er markaðsstjóri Sky Lagoon. Fyrirtækið hóf rekstur árið 2021 og í dag starfa þar um 100 manns. Viðmælandi hefur unnið í markaðs- og upplifunarmálum fyrirtækisins frá stofnun þess. Stefna fyrirtækisins hefur ekki tekið miklum breytingum frá stofnun fyrirtækisins.

Viðmælandi 4 er markaðsstjóri 66°Norður, eins elsta fyrirtækis á Íslandi en það hefur starfað frá árinu 1926. Hjá fyrirtækinu starfa alls 400 manns á Íslandi og erlendis. Viðmælandi hefur starfað í ýmsum störfum hjá fyrirtækinu síðustu 11 ár en sem markaðsstjóri síðustu 6 ár. Með nýjum eigendum sem tóku við fyrirtækinu fyrir 12 árum var skerpt á áherslum í stefnunni.

4. NIÐURSTÖÐUR

Í þessum hluta ritgerðarinnar eru dregnar fram niðurstöður úr viðtölum en niðurstöður sýna hvaða áhrifaþættir fyrir árangursríka framkvæmd stefnu komu oftast til tals í viðtölum við viðmælendur. Tekið er saman hvað viðmælendur voru sammála um að væri allra mikilvægast og hvaða þættir komu ítrekað til umræðu.

Skýr og einföld stefna: Allir viðmælendur nefndu að árangur mætti rekja til þess að stefnan væri í grunninn mjög skýr og einföld. Starfsfólk þarf ekki að þekkja marga hluti úr stefnunni til að vita fyrir hvað fyrirtækið stendur, heldur séu fá atriði sem leiða allt starfið. Þetta kom ítrekað fram í öllum viðtölum að væri grunnur að því aðrir þættir gengu vel. Viðmælendur töluðu um möntrur og kjarna fyrirtækisins sem allir starfsmenn þekkja og starfsfólk sækir í sínum daglegu störfum. Dæmi um einfalda og skýra stefnu má sjá í viðauka 3.

Kjarninn og sagan: Tvö af fjórum fyrirtækjum byggja starfsemi sína á sterkri sögu. Sagan er karni stefnunnar og er starfsfólk sífellt að sækja hana aftur sem eins konar vegvísir að því hvaða verkefni eru framkvæmd og hvaða ákvarðanir eru teknar. Sagan er notuð sem grunnur að menningunni og sameiningartákn starfsfólksins, saga sem allir starfsmenn þekkja og endurspeglar víða í starfsemi fyrirtækisins.

Skýr framtíðarsýn: Þrjú af fjórum viðmælendum tóku fram að spennandi framtíðarsýn hjálpi til við daglega ákvarðanatöku og að halda í gott starfsfólk. Framtíðarsýnin gegni því hlutverki að gefa skýra mynd af því að hvaða markmiði fyrirtækið stefnir til lengri tíma. Þarna skiptir áhugi og framlag forstjóra miklu máli í að skapa stóru myndina og halda á lofti framtíðaráformum fyrirtækjanna.

Fjárfest í vörumerkinu: Öll fyrirtækin nefndu sérstaklega að tekin hafi verið ákvörðun um að fjárfesta í vörumerkinu á einhverjum tímamarki. Í því felst m.a. að fjárfest er í verkefnum sem eru í takt við stefnuna og styrkja ímynd vörumerkisins til langs tíma en eru kannski ekki endilega arðbær til skamms tíma litið.

Áhersla á innri samskipti: Allir viðmælendur lögðu mikla áherslu á mikilvægi góðra samskipta innan fyrirtækisins. Óháð stærð fyrirtækjanna nefndu viðmælendur það skipti miklu máli að boðleiðir væru stuttar, valdastrúktúrinn væri flatur, náði samtali við framlínu og hugmyndir komist fljótt í vinnslu. Þrjú af fjórum fyrirtækjum nefndu sérstaklega að lögð væri áhersla á opið og heiðarlegt samtal þar sem starfsfólk gæti speglað verkefni sín og leitað ráða hjá

samstarfsfólki. Þessi sömu fyrirtæki leggja áherslu á að starfsfólk geti gengið í störf hvors annars og átti sig á mikilvægi allra starfa í fyrirtækinu sem hluta af árangri í heildarmarkmiðum þess.

Menningin styðji stefnuna: Viðmælendur voru allir sammála um mikilvægi þess að menningin styðji við stefnuna og að allt sem væri gert innan fyrirtækisins hefði áhrif á menninguna. Viðmælendur nefndu að menningin hafi mótast jafnt og þétt samhliða stefnunni og verkefnum og mikilvægt væri að velja inn rétta fólk. Annar viðmælandi tók í sama streng og sagði að menningin hafi mótast í gegnum árin og með því að ná að setja menninguna í orð þá væri fyrirtækið búð að fanga vel fyrir hvað fyrirtækið stendur og allir starfsmenn tengi við það.

Að sýna stefnuna í orðum og gjörðum – aftur og aftur : Þrír af viðmælendum nefndu sérstaklega að það dugir ekki að búa til stefnu sem er bara sýnd í glærुकyningu eða geymd á sameiginlegu drifi. Það þarf sífellt að vera að endurtaka áhersluatriðin úr stefnunni eftir mismunandi leiðum, minna á fyrir hvað fyrirtækið stendur og sýna það í aðgerðum. Í öllum fyrirtækjunum er lögð áhersla á að tengja aðgerðir fyrirtækisins við stefnuna og sýna hana í verki með þeim hætti. Viðmælendur nefndu mikilvægi þess að gleyma sér aldrei á vaktinni með að halda stefnunni á lofti og nýta hvert tækifæri til að minna allt starfsfólk á fyrir hvað fyrirtækið stendur. Voru þar nefnd, námskeið, fundir, innri samskiptamiðlar, viðburðir, fagnað árangri, átaksverkefni, dagleg samtöl, markmiðasetning, forgangsröðun verkefna og mikilvægi fræðslustjóra sem fer á milli starfstöðva.

Hlutverk fræðslustjóra: Í tveimur fyrirtækjum hefur sérstakur starfsmaður það hlutverk að fara á milli vinnustöðva til að vera talsmaður þess sem fyrirtækið gerir og draga fram helstu áherslur á hverjum tíma. Í báðum fyrirtækjum hefur þessi starfsmaðurinn titilinn „fræðslustjóri“. Viðkomandi hefur það hlutverk að draga sífellt fram fyrir hvað fyrirtækið stendur, segja frá árangri, fræða og styðja við starfsfólk í þeirra daglegu verkefnum svo að allir séu að ganga í takt við stefnu fyrirtækisins.

Móttaka nýliða og þjálfun starfsfólks: Öll fyrirtækin nefndu mikilvægi þess að strax sé vel tekið á móti nýju starfsfólki og þau strax kynnt fyrir því hvað fyrirtækið stendur fyrir, hvernig við vinnum, hvert við stefnum osfrv. Þau lögðu líka mikið uppúr því að halda regluleg námskeið fyrir starfsfólk þar sem saga fyrirtækisins og fyrir hvað fyrirtækið stendur er fléttað inni það efni sem tekið er fyrir.

Áhrif og áhugi æðsta stjórnanda : Allir viðmælendur töldu áhrif forstjóra fyrir árangursríka framkvæmd skipta lykilmáli. Viðkomandi aðili setur stefnuna til langs tíma og heldur á lofti þeirri stóru mynd sem sameiginlega er stefnt að. Millistjórnendur taki svo við með að brjóta stefnuna niður í minni verkefni sem starfsmenn eru að vinna að á hverjum tíma. Tveir viðmælenda tóku fram að áhersla á stefnumótandi aðgerðir hafi tekið stakkaskiptum í kjölfar þess að nýir framkvæmdastjórnar hafi tekið við sem hafi haft sterka sýn og drifkraft til að leiða fyrirtækið áfram inni framtíðina. Viðmælendur voru á sama tíma allir sammála um mikilvægi þess að millistjórnendur hefðu framkvæmdavald til að koma stefnunni í framkvæmd.

Skýr ábyrgð millistjórnenda og starfsfólks: Tveir af fjórum viðmælendum nefndu sérstaklega mikilvægi þess að starfsfólk hafi skýrt umboð til að taka ákvarðanir og millistjórnendur beri ábyrgð á því að stefnunni sé fylgt eftir. Þannig komist hlutirnir hratt í framkvæmd. Á sama tíma nefndu viðmælendur að það hjálpi til að stefnan sé mjög skýr, starfsfólk þekki fyrir hvað fyrirtækið stendur og hver markmiðin eru. Þannig verður ákvarðanatata auðveldari og í takt við áherslur fyrirtækisins.

Sömu skilaboð og upplifun til allra: Allir viðmælendur nefndu mikilvægi þess að halda út samræmi í öllum skilaboðum sem fyrirtækið sendir frá sér svo að stefna komist í framkvæmd. Þannig nefndi einn viðmælandi að fyrirtækið væri ekki að reyna að vera allt fyrir alla, heldur héldi sínu striki í skilaboðum. Annar viðmælandi nefndi að það sem fyrirtækið stendur fyrir næði til ákveðins markhóps en ef þau ætluðu að breyta einhverju til að ná til fleiri aðila þá væri það skammtímahugsun sem væri ekki að vinna að langtímamarkmiðum fyrirtækisins. Fyrirtækin halda sínu striki í aðgerðum og samskiptum við alla hagaðila.

Markmiðadrifin fyrirtæki: Öll fyrirtækin eiga það sameiginlegt að fylgst er vel með árangursmælikvörðum þar sem horft er til þess árangurs hvar fyrirtækið er státt í sinni vegferð. Öll fyrirtækinu eru með mælaborð sem sýnir stöðu lykilmælikvarða. Í flestum tilvikum eru markmiðin og árangur yfirfarin á vikulegum fundum framkvæmdastjórnar og svo kynnt áfram inná starfsstöðum og á innri samskiptamiðlum. Allir viðmælendur sögðu að lögð væri áhersla á að fagna áfangasigum með starfsfólki þegar ákveðnum markmiðum væri náð.

Í lok hvers viðtals voru viðmælendur beðnir um að draga saman hvað þeim þætti standa uppúr sem lykilárangursþættir í framkvæmd stefnu fyrirtækisins. Viðmælendur voru beðnir um að hafa í huga það sem rætt hafi verið í viðtalinu og draga fram það sem þau teldu skipta mestu máli að kæmi fram.

Viðmælandi 1 sagði að samræmi í öllum skilaboðum, þéttur starfsmannahópur og stuttar boðleiðir hefðu mest að segja. Viðmælandi 2 sagði að það skipti mestu máli hversu skýrt það væri í menningu fyrirtækisins fyrir hvað fyrirtækið stendur og samhliða því væri „ótrúlega mikil dýnamík og mjög flatur strúktúr“. Viðmælandi 3 sagði að lykilatriði væri skýrleiki í stefnunni, hún væri einföld og allt tengdist vel. Því til stuðnings nefndi viðkomandi að nálægð starfsfólks og mikil samskipti þeirra á milli. Viðmælandi 4 nefndi skýra sýn og virðingu fyrir sögu vörumerkisins sem lykilþætti í árangri fyrirtækisins.

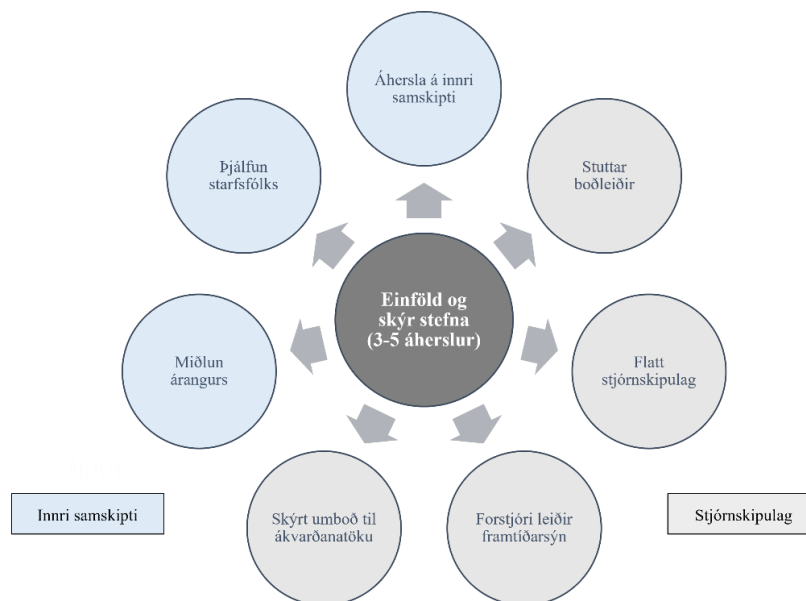
Athygli vakti að allir viðmælendur nefndu að mikill kostur væri hversu lítil fyrirtækin væru og hópurinn þéttur. Þrátt fyrir að starfsmannafjöldi sé allt frá 100 – 1000 manns og fyrirtækin með dreifða starfsemi á mismunandi starfsstöðvum bæði innanlands og utan. Því virðist öllum fyrirtækjum hafa tekist vel til við að halda þéttum hóp starfsfólks.

4.1 Samantekt á niðurstöðum

Niðurstöður rannsóknarinnar draga fram upplýsingar um hvað hefur reynst fjórum íslenskum fyrirtækjum árangursríkast við framkvæmd stefnu. Rannsókninni er ætlað að svara spurningunni:

Hverjir eru helstu árangursþættir við innleiðingu og framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki?

Þeir þættir sem viðmælendur nefndu oftast sem grunnforsenda árangurs er að stefna fyrirtækisins væri einföld og skýr. Þegar nánar var spurt út í þennan þátt kom í ljós að öll fyrirtækin höfðu dregið þrjá til fimm einfalda hluta út úr stefnunni sem áhersla væri lögð á í allri starfsemi fyrirtækisins. Einföld og skýr stefna gerir miðlun stefnunnar einfaldari en mikil áhersla á innri samskipti, stuttar boðleiðir og flatt stjórnskipulag er einnig talið til helstu árangursþátta. Forstjóri hefur það hlutverk að leiða hópinn í átt að einni framtíðarsýn og draga fram áfangastaðinn en mikilvægt að millistjórnendum og starfsfólki sé treyst og hafi skýrt umboð til ákvarðanatöku. Jafnframt reyndist það hvetjandi fyrir starfsfólk að sjá stefnuna raungerast með viðeigandi mælingum á árangri sem er miðlað til starfsfólks. Af öðrum sértækum aðferðum má nefna mikilvægi þess að nýtt starfsfólk fái ítarlega kynningu og þjálfun um allt sem varðar stefnu fyrirtækisins strax í upphafi og að þeirri þjálfun sé viðhaldið sem hluti af markvissum innri samskiptum.



Mynd 2: Árangursþættir í framkvæmd stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum sem hafa byggt upp sterk vörumerki

Þeir þættir sem helst voru nefndir til árangurs eru samofnir að mörgu leyti en tengjast allir stjórnskipulagi og innri samskiptum sem byggja í grunninn á einfaldri og skýrri stefnu. Fyrirtækin hafa einfaldað stefnu sína verulega og leggja áherslu á þrjá til fimm þætti úr stefnunni í öllum aðgerðum. Mikið er lagt uppúr því að innri samskipti séu markviss, boðleiðir stuttar og að starfsfólki sé treyst fyrir ákvarðanatöku í takt við stefnuna. Með þessum aðferðum hefur fyrirtækjunum tekist að skapa menningu sem styður við árangursríka framkvæmd stefnu. Þannig verður stefnan sjálfbær svo að verkefni og aðgerðir öðlast samtakamátt sem sýnir stefnuna í orðum og gjörðum.

5. UMRÆÐA

Umgjörð Morgan, Levitt og Malek (2007) um sex drifkrafta í stefnu var hér notuð til að skilgreina hvaða þætti fyrirtæki, sem ná árangri í framkvæmd stefnu, leggja sig fram um að samræma. Umgjörðin dugir þó ekki til við að skilgreina með hvaða hætti þeim tekst að samræma þessa þætti til að réttu stefnumótandi verkefni komist í framkvæmd. Því voru niðurstöður sóttar í aðrar rannsóknir sem hafa skoðað það betur.

Niðurstöður fyrri rannsókna gáfu mismunandi niðurstöður en sjá má af niðurstöðum þeirrar rannsóknar sem hér hefur verið gerð að margt er með þeim sameiginlegt. Þannig segja Mankins og Steele (2005) að stefnan verði að vera einföld og sýnileg. Undir það taka Sull, Homkes og Sull (2015) sem segja það mikilvægt að allir starfsmenn skilji stefnuna og Sull, Turconi og Yoder (2017) sem leggja til að forgangsatríði í stefnu séu ekki fleiri en fimm. Sömu leiðis ber niðurstöðum fyrri rannsókna saman um að leggja áherslu á góð innri samskipti þar sem allir starfsmenn eru upplýstir um hver stefnan er, um aðgerðir í framkvæmd stefnunnar og árangur af aðgerðum (Sull, Homkes og Sull, 2015; Nelson, Martin og Power, 2008; Galpin, 2018). Jafnframt ber niðurstöðum saman um að stjórnskipulagið sé þannig að millistjórnendur og starfsfólk hafi vald til ákvarðanatöku og framkvæmda (Sull, Turconi, Sull og Yoder, 2017; Sull, Homkes og Sull, 2015; Nelson, Martin og Powers, 2008) og boðleiðir séu stuttar milli framlínu og stjórnenda (Nelson, Martin og Powers, 2008).

Höfundur valdi fyrirtæki af lista Brandr þar sem að horft er til stefnumiðaðrar vörumerkjastýringar við útnefningu á bestu vörumerkjunum (Brandr.is, 2023). Viðtöl voru tekin við markaðsstjóra fyrirtækjanna þar sem að algengt er að ábyrgð á vörumerkisins sé í þeirra höndum. En eins og niðurstöður sýna hér má sjá að ábyrgð vörumerkisins getur ekki verið einungis í höndum markaðsstjóra þar sem sterk vörumerki verða til í fyrirtækjum þar sem stefnan er innleidd í allan rekstur fyrirtækisins svo samræmi sé í öllum aðgerðum. Hafa ber í huga að það gæti haft áhrif á niðurstöður rannsóknarinnar að rætt hafi verið við markaðsstjóra þar sem þeir þekkja stefnuna vel og vinna með hana alla daga. Áhugavert væri að sjá hvort að niðurstöður væru aðrar ef að leitað væri svara hjá öðrum hópi starfsfólks, eins og t.d. framkvæmdastjórum annara sviða eða almennum starfsmönnum.

Í þessari rannsókn er einungis verið að skoða lítinn fjölda fyrirtækja og niðurstöður segja til um hvað þessi fjögur fyrirtæki eiga sameiginlegt. Ekki er hægt að alhæfa um að niðurstöðurnar sé hægt að heimfæra á öll önnur fyrirtæki eða stofnanir þó niðurstöður sýni hvað hefur farnast þessum tilteknu fyrirtækjum vel fyrir sinn árangur. Áhugavert væri að framkvæma samanburðarrannsókn sem myndi bera niðurstöður úr þessari rannsókn saman við niðurstöður úr rannsókn á fyrirtækjum sem hafa ekki hlotið tilnefningu sem sterk vörumerki.

6. LOKAORÐ

Kallað hefur verið eftir fleiri rannsóknum um framkvæmd stefnu og er þessari rannsókn ætlað að bregðast við því og veita innsýn í hvaða þættir einkenna þau fyrirtæki sem hafa náð þar góðum árangri. Höfundur valdi að skoða fyrirtæki sem hafa fengið tilnefningu fyrir góðan árangur í að byggja upp sterk vörumerki þar sem að rannsóknir hafa sýnt að sterk vörumerki byggja á stefnufestu og samræmi í öllum aðgerðum (Hatch og Schultz, 2003; Morgan, Levitt og Malek, 2007) og með því að aðlaga allar aðgerðir að stefnu fyrirtækisins geta fyrirtæki skapað sér verðmætt samkeppnisforskot (Porter, 1996). Þar sem einungis litlum hluta fyrirtækja tekst að koma stefnu sinni í framkvæmd þótti höfundi mikilvægt að varpa ljósi á hvort hægt væri að læra af árangri sterkra vörumerkja við framkvæmd stefnu.

Niðurstöður benda til þess að íslensk fyrirtæki sem hafa skapað sér sterkt vörumerki leggi áherslu á að öll starfsemi fyrirtækisins byggji á þeim grunni sem stefna fyrirtækisins segir til um. Til þess að ná þeim árangri hafa þau einfaldað stefnu sína verulega svo að fyrst og fremst sé lögð áhersla á þrjá til fimm þætti úr stefnunni í öllum aðgerðum. Þannig er einfaldara að miðla stefnunni í gegnum allar aðgerðir en því til stuðnings leggja fyrirtækin mikið uppúr að innri samskipti séu markviss, boðleiðir stuttar og að starfsfólki sé treyst fyrir ákvarðanatöku í takt við stefnuna. Með þeim hætti skapist menning sem að styður við árangursríka framkvæmd stefnu.

Það er von höfundar að fyrirtæki sem vilja tryggja árangursríka framkvæmd stefnu til að byggja upp sterkt vörumerki geta nýtt niðurstöður þessarar rannsóknar til að átta sig á því hvaða þættir verða að liggja til grundvallar svo að tilætluðum árangri verði náð.

7. ÞAKKIR

Einstaklega áhugavert var að fá tækifæri til að kynnst þeim fyrirtækjum og viðmælendum sem tóku þátt í rannsókninni. Viðmælendur áttu það allir sameiginlegt að hafa mikinn áhuga á starfi sínu og eru stolt af árangri sinna fyrirtækja. Ég þakka þeim Daða, Vigdísi, Ragnheiði og Fannari hjartanlega fyrir að gefa sér tíma til að deila með mér sinni þekkingu og reynslu og gefa mér innsýn í hvað hefur farnast þeirra fyrirtækjum vel í rekstri. Ég lærði mjög mikið af okkar samtali og þeim niðurstöðum sem hér hafa komið fram.

Samnemendum mínum í MPM náminu þakka ég samfylgdina og fyrir að deila með mér sinni þekkingu og reynslu á námstímanum. Ég hlakka til að heyra meira frá þeim í komandi framtíð. Sömuleiðis öllum kennurum í náminu en hér langar mig sérstaklega að nefna nöfn Guðfinnu Bjarnadóttur, Hauks Inga og Helga Þórs sem hafa lagt inn dýrmætt og gott veganesti inní verkefni framtíðarinnar. Agnesi Hólm Gunnarsdóttur þakka ég fyrir að vera leiðbeinandi í verkefninu og Hulda Karen Guðmundsdóttir fær mínar allra bestu þakkir fyrir góða gagnrýni og yfirlestur.

Síðast, en samt fyrst og fremst, væri ég ekki að skrifa þessa ritgerð nema með stuðningi frá minni elskulegu fjölskyldu. Hergill, Hekla, Birmir og Hrafn eiga þessa ritgerð og MPM gráðuna með mér.

HEIMILDASKRÁ

- Brandr (16. mars 2023). *Bestu íslensku vörumerkin 2022*. <https://brandr.is/bestu-islensku-vorumerkin-2022/#>
- Galpin, T. J. (2018). Realizing your strategy's potential: a seven-step model for its effective execution. *Strategy & Leadership*, 36-43.
- Hatch, M. J., og Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 1041-1064.
- Mankins, M. C., og Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 121-132.
- Morgan, M., Levitt, R. E., og Malek, W. (2007). *Executing Your Strategy: How to Break It Down & Get It Done*. Boston: Harvard Business School Press.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., og Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*, 81-94.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 2-22.
- Sull, D., Homkes, R., og Sull, C. (2015). Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C., og Yoder, J. (2017). Turning Strategy Into Results. *MIT Sloan Management Review*.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., og Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management*, 12-30.
- Wasserman, T., og Czarnecki, J. R. (2014). A framework for aligning strategy and execution. *PMI® Global Congress 2014*. Phoenix, AZ: Project Management Institute.

VIÐAUKAR

Viðauki 1: Boð í viðtal

From: Arna Rut Hjartardóttir
Sent: föstudagur, 17. mars 2023 10:24
To: xxxx@xxxxx.is
Subject: Vörumerki og framkvæmd stefnu - 40 mín viðtal

Heil og sæl [nafn viðmælenda],

Ég er að hafa samband við þig þar sem að [nafn fyrirtækis] er eitt af þeim vörumerkjum sem hafa náð framúrskarandi árangri í uppbyggingu á sterku vörumerki.

Ástæðan er sú að ég er að skrifa fræðigreina um helstu árangursþætti í innleiðingu á stefnu. Þar sem að þið hafið náð frábærum árangri með ykkar vörumerki finnst mér mikilvægt að ykkar þekking og reynsla komi þar fram. Greinin er lokaverkefni í MPM námi í Háskólanum í Reykjavík og verða niðurstöður hennar birtar í lok maí.

Auk [nafn fyrirtækis] er ég að tala við markaðsstjóra þeirra vörumerkja sem voru tilnefnd í sama flokki hjá Brandr nú fyrir í vetur, þ.e. [listi með öðrum fyrirtækjum sem rætt er við].

Í greininni mun ég styðjast við helstu módel sem hafa verið sett fram um árangursríka framkvæmd á stefnu. Í framhaldinu ber ég svo saman hvað úr þeim hefur reynst ofangreindum fyrirtækjum farsælast.

Þú mátt gjarnan láta mig vita sem fyrst hvort að þið getið tekið þátt í þessu. Ég geri ráð fyrir að viðtalið taki 40 mínútur og hægt að taka hvort sem er á teams eða á skrifstofunni. Ef þú átt lausar 40 mín einhverntíma á eftirfarandi dögum þá væri það frábært.

Þriðjudagur 21. mars

Miðvikudagur 22. mars

Mánudagur 27. mars

Þriðjudagur 28. mars

Ef ekkert af þessu gengur þá myndum við reyna við dagana 11-14. apríl.

Ég hlakka til að heyra frá þér!

Bestu kveðjur
Arna Rut Hjartardóttir
MPM 2023 Háskólinn í Reykjavík
arnaruthj@gmail.com
Sími 664 2145
[LinkedIn](#)

Viðauki 2: Spurningarammi rannsóknaviðtala

Hverjir eru helstu árangursþættir í framkvæmd stefnu?

Íslensk fyrirtæki sem hafa náð framúrskarandi árangri í uppbyggingu sterkra vörumerkja

1. **Pakka viðmælenda fyrir að gefa sér tíma í að taka þátt.**
2. **Kynna mig og segja frá rannsókninni**
 - a. Segja frá hvaða spurningu verður svarað í rannsókninni (rannsóknarspurningin). Ætlunin er að komast að því hvaða þættir það eru í starfsemi fyrirtækisins sem tryggja að stefna fyrirtækisins raungerist. Hvað er hjálplegt svo að allir starfsmenn séu að róa í sömu átt.
 - b. Hverjir taka þátt? (Fjögur íslensk fyrirtæki sem hafa náð framúrskarandi árangri í uppbyggingu sterkra vörumerkja; 66N, Krónan, Play og SkyLagoon)
 - c. Hvernig verða gögnin notuð (Verkefnið er lokaverkefni í MPM námi í Háskólanum í Reykjavík)
 - d. Hvar og hvenær verður greinin birt (25. maí 2023). Láta vita að þau fá afrit af greininni og ég mun senda þeim boð á kynninguna.
3. **Kynnast viðmælandanum og fyrirtækinu**
 - a. Hvað hefurðu unnið lengi hjá xxxx?
 - b. Síðan hvenær markaðsstjóri?
 - c. Hvað er fyrirtækið gamalt og hversu lengi hefur það starfað í þeirri mynd sem það er í dag?
4. **Sýna módelið sem útskýrir þann hluta stefnumótunarinnar sem ég er sérstaklega að skoða.**
5. **Spurningar og könnun**

Kafa ítarlega ofan í þessar spurningar eftir svörum.

 - a. Hvað gæti útskýrir þann árangur sem þið hafið náð í að koma stefnu fyrirtækisins í framkvæmd?
 - b. Hvernig er það skýrt hvaða fókus þið eigið að vera með í ykkar daglega starfi til að fyrirtækið nái árangri?
 - c. Upplifirðu að það séu allir starfsmenn að róa í sömu átt? Ef svo er, hvað gæti útskýrt það?
 - d. Geturðu dregið fram ákveðna þætti í starfsemi fyrirtækisins sem hafa verið sérstaklega mikilvægir fyrir ykkar árangur?
 - e. Geturðu lýst menningunni?

Fullyrðingar lesnar upp og viðmælandi gefur einkunn. Svörin gefa tilefni til nánari umræðu um einstaka þætti sem geta útskýrt árangur í framkvæmd stefnunnar. 20 fullyrðingum er svarað með mælikvarða á bilinu 1-10, þar sem 1 þýðir mjög ósammála en 10 þýðir mjög sammála.

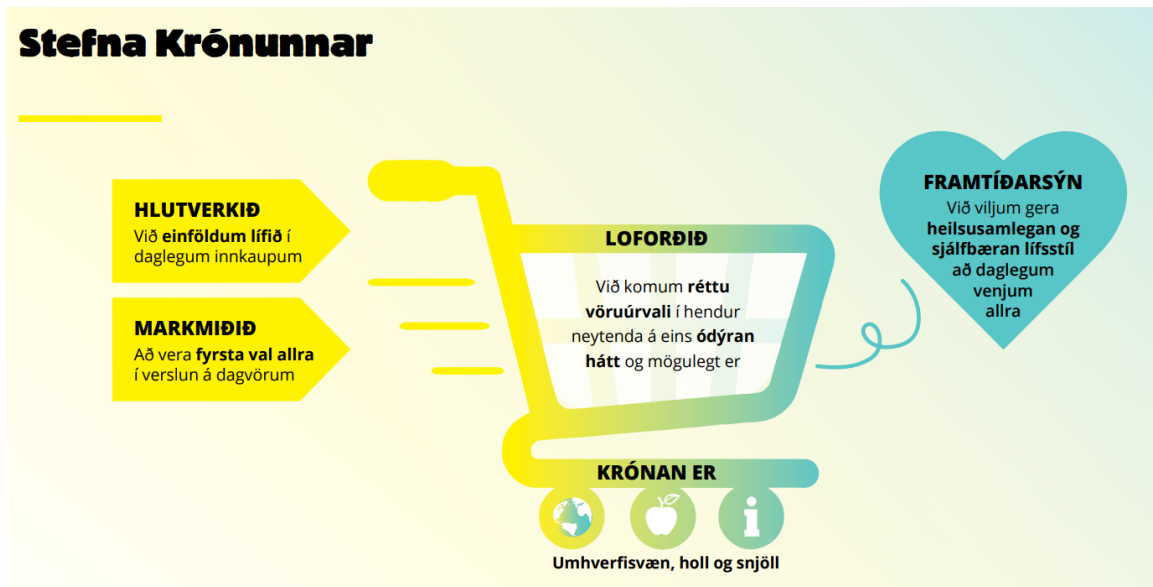
- f. Stefna fyrirtækisins er skýr
- g. Framkvæmdastjóri fylgir því eftir að stefnu fyrirtækisins sé framfylgt
- h. Framtíðarsýn fyrirtækisins er skýr
- i. Hlutverk fyrirtækisins er skýrt
- j. Gildi fyrirtækisins eru skýr
- k. Markmið fyrirtækisins eru skýr
- l. Vel er fylgst með mælingum á árangri og þeim upplýsingum miðlað til starfsfólks
- m. Við fögnum alltaf þegar markmiðum er náð
- n. Millistjórnendum er treyst fyrir mikilvægum ákvörðunum
- o. Boðleiðir eru stuttar
- p. Sterkt vörumerki er eitt af markmiðum fyrirtækisins
- q. Starfsfólk leggur sig fram um að einkenni vörumerkisins birtist í allri starfsemi fyrirtækisins
- r. Stefnunni er markvisst miðlað til allra starfsmanna
- s. Starfsánægja mælist há hjá fyrirtækinu
- t. Menning fyrirtækisins styður við ímynd þess
- u. Millistjórnendur fylgja því markvisst eftir að setefnu fyrirtækisins sé fylgt

- v. Fyrirtækið hefur vel skilgreindar stefnuáherslur
- w. Ef fyrirtæki hefur vel skilgreindar stefnuáherslur, hversu margar eru þær?
 1. Færri en 3
 2. 3-5
 3. Fleiri en 5
- x. Mikið traust ríkir á milli stjórnenda fyrirtækisins

6. Í lokin er eitthvað sem þú vilt bæta við eða draga saman varðandi það hvað það er í rekstri fyrirtækisins sem útskýrir ykkar árangur.

Viðauki 3: Dæmi um einfalda og skýra stefnu

Dæmi um einfalda og skýra stefnu Krónunnar.¹



¹ Úr Samfélagsskýrslu Krónunnar 2022 (<https://kronan.is/samfelagsskyrsla>)