

Rytmmodellen

– Modell för lyckad
Time pacing

Michael Aleborg
Patrik Nilsson
Robert Westin



Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan i Lund
Lunds Universitet

Rytmmodellen

– Modell för lyckad
Time pacing

Michael Aleborg

Patrik Nilsson

Robert Westin

Handledare: Claes Svensson

Sammanfattning

Titel: Rytmmodellen – Modell för lyckad Time pacing

Författare: Aleborg, Michael., Nilsson, Patrik., Westin, Robert.

Handledare: Professor Claes Svensson, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Problemställning: Vilka är de interna samt externa kritiska faktorer som skall tas hänsyn till, vid fastställandet av en Time pacing-rytm?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att klargöra vilka interna och externa faktorer som är kritiska, av största vikt, för fastställandet av en Time pacing-rytm i ett företag. Dessutom ämnar vi ordna dessa faktorer i en modell som skall hjälpa företag vid fastställandet av rytmen, vid användandet av Time pacing-strategin.

Metod: Uppsatsen är genomförd med kvalitativ inriktning, och dess primärdata är inhämtat dels genom intervjuer med externa konsulter, dels genom intervjuer hos fallföretaget.

Slutsatser: Vi har utrönt vilka de kritiska faktorerna är som påverkar Time pacing-rytmen. Detta har vi visualiserat i en modell, i vilken vi även rangordnat faktorerna kronologisk gentemot varandra. Således har vi fastslagit att det finns faktorer som är mer kritiska än andra vid fastställandet av rytmen, samt att det går att rangordna dem kronologiskt.

Nyckelord: Time pacing, Strategi, Rytm, Mercedes-Benz, Competing on the Edge

Lunds Universitet, Företagsekonomiska Institutionen
Adress: Tycho Brahes väg 1
220 07 Lund

Förord

Författarna vill tacka de personer, som vänligt ställt upp på intervjuer, gett oss material samt förslag till andra kontaktpersoner.

Författarna riktar ett varmt tack till Sverker Dahl, DaimlerChrysler, för hans ousinliga stöd och tro på vår uppsats. Vi känner oss hedrade av att Sverker Dahl har utnyttjat sitt kontaktnät till fullo, för att sätta oss i kontakt med personer annars oanträffbara för studenter.

Tack till vår handledare prof. Claes Svensson som med envishet och stark hand fick oss att tänka i nya banor.

Författarna vill även tacka de föräldrar/vänner/flickvänner som har hjälpt oss korrekturläsa vårt arbete under dess uppbyggnad, samt tacka samma personer för ett himmelskt tålamod för författarnas personligheter under denna uppsatstid.

Författarna vill även ge varandra varsin klapp på axeln för ett bra samarbete och många äventyr. Uppsatsen genomförande har till stor del även berott på två skruviga BMW's och en splitterny MB-kombi.

Michael Aleborg

Patrik Nilsson

Robert Westin

Lund, 2002-06-14

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	1
1 BAKGRUND	3
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	5
1.3 SYFTE.....	6
2 METOD	7
2.1 SAMSPEL TEORI-FALL-MODELL.....	7
2.1.1 Arbetsgång.....	8
2.2 TEORIVAL	9
2.3 VAL AV METOD.....	10
2.4 FALLSTUDIE.....	10
2.5 VAL AV FALLFÖRETAG	10
2.6 INTERVJUER.....	11
2.6.1 Risker vid intervjuer.....	12
2.7 DATAINSAMLING	12
2.8 KÄLLKRITIK.....	13
2.9 TROVÄRDIGHET	13
3 TEORIDEL I.....	15
3.1 MOTIVERING AV TEORIVAL	15
3.2 KOPPLING MELLAN ”GAMMAL” OCH NY STRATEGI.....	16
3.2.1 I vilken riktning vill företagets utvecklas?	18
3.2.2 På vilket sätt skall vi möjliggöra denna utveckling?	19
3.3 LOGIK BAKOM TIME PACING	20
3.4 TIME PACINGS TVÅ GRUNDVALAR.....	21
3.4.1 Transitions	21
3.4.2 Rytm	22
3.5 TEORETISKA ANSATSER OM FÖRÄNDRING	25
3.5.1 Komplexitetsteori.....	25
3.5.2 Kaosteori.....	26
3.5.3 Evolutionsteori.....	28
3.6 HYPERKONKURRENS	29
4 TEORIDEL II	36
4.1 MOTIVERING AV TEORIVAL	36
4.2 STRATEGISKA BESLUT	37
4.3 LIFE CYCLE MANAGEMENT.....	38
4.3.1 Den teoretiska livscykeln	39
4.3.2 Övervakandet av livscykefaktorer.....	40
4.3.2.1 Mättande av marknad	40
4.3.2.2 Ny teknologi.....	41

4.3.2.3 Konkurrens	42
4.4 KASSAFLÖDESTEORI	42
4.4.1 Kassacykeln	42
4.5 ORGANISATION	44
4.5.1 Kultur	45
4.6 FÖRÄNDRING OCH FÖRNYELSE	46
4.7 OMVÄRLDEN	50
4.7.1 Kunder	51
4.7.2 Leverantörer	53
5 FALLSTUDIE	54
5.1 MERCEDES-BENZ HISTORIA	54
5.2 BILBRANSCHEN	56
5.3 PRODUKTUTVECKLING INOM MERCEDES-BENZ	58
5.3.1 Resursallokering	59
5.3.2 Ökat modellutbud	60
5.3.2.1 Marknadssegmentering	63
6 VÅR MODELL	65
6.1 MODELLENS GRUNDER	66
6.2 MODELLENS FUNKTION	67
7 ANALYS	69
7.1 ANALYS AV FAKTORER	69
7.1.1 Interna Faktorer	70
7.1.1.1 Strategiska beslut	70
7.1.1.2 Kassaflöde	71
7.1.1.3 Arbetsmetod	73
7.1.1.4 Modularitet	75
7.1.1.5 Time pacing	76
7.1.2 Externa faktorer	77
7.1.2.1 Kunder/Behov	77
7.1.2.2 Konkurrenterna/Bransch	79
7.1.2.3 Leverantörer	80
7.1.2.4 Staten	82
8 SLUTDISKUSSION.....	83
8.1 RESULTAT	83
8.2 DISKUSSION KRING TIME PACING	84
8.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	85
KÄLLFÖRTECKNING	86

1 Bakgrund

I detta kapitel presenterar vi ämnet vi behandlar för denna uppsats, och bakgrunden till dess framkomst. Vidare kommer vi genom en problemdiskussion precisera syftet med uppsatsen.

Kathleen Eisenhardt och Shona L. Brown publicerade i mars/april-numret av Harvard Business Review 1998 en artikel med namnet ”Time Pacing: Competing In Markets That Won’t Stand Still”. I denna artikel behandlar de ämnet Time pacing och hur företag kan använda sig av det för att skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Ansatsen visar på hur företag i en ständigt skiftande marknad kan ta initiativet genom att bli proaktiva och arbeta efter en viss förutbestämd takt, en rytm, i motsats till att vara reaktiva och agera först efter att marknadsförhållanden ändrats. Genom rytmen skapas förändringar i en förutbestämd takt. (För exempel på rytm se fig.3)

Grunden till ansatsen har Eisenhardt och Brown hämtat i Komplexitetsteorin samt Evolutionsteorin. Denna strategi, att sätta en egen förutbestämd rytm, har visat sig mycket framgångsrik och då särskilt framgångsrik inom IT-sektorn, då denna sektor naturligt har kännetecknats av starkt omvälvande krafter. Ett exempel är Intel, vars grundare Gordon Moore förutspådde att kapaciteten i mikroprocessorer skulle fördubblas var 18:e månad. Intels produktutvecklare och tekniker arbetade sedan efter det mottot och satte en rytm inom företaget. Målet var att fördubbla processorkapaciteten var 18:e månad. Genom denna strategi har Intel idag fått en ledande position på marknaden för mikroprocessorer. Profetian, att processorkapaciteten skulle fördubblas var 18:e månad, kallas idag för ”Moore’s law” (Eisenhardt & Brown, 1998, s 59). Frågan vi författare ställde oss var om Time pacing-strategin har någon relevans i dem som vi anser vara traditionella branscher, såsom i detta fall bilbranschen.

Det vore intressant att studera om de traditionella branscherna, som de senaste decennierna har upplevt en starkt ökande omvälvning av sina marknader, skulle kunna ha nytta av en Time pacing-strategi. Bilbranschen, som kan ses som en traditionell och konventionell bransch, som genererar enorma summor kapital, är världsomspännande och har en lång och tydlig historia. Trycket på biltillverkarna att lansera fler modeller och att göra det oftare har ökat. Tydligt är det hos DaimlerChrysler där biltillverkaren Mercedes-Benz för bara 20 år sedan endast hade två bilmodeller och produktcykler som spände över ett decennium, men har nu cirka tio modeller, och lanserar minst två nya modeller varje år.

Bilar är idag mer än bara ett färdmedel. Vi anser att de representerar även mer svårdefinierbara variabler såsom makt, identitet och tillhörighet. Förmågan att kunna möta dessa marknadskrav har visat sig vara livsnödvändig för aktörer inom bilbranschen. För att svara mot de nya kraven har integration och outsourcing blivit viktiga delar av processen. Nya strategier krävs av företagen för att bemästra de nya marknadssituationer som uppstår.

Hur bestäms produktions- och lanseringsrytmen? Bestäms den av hur konkurrenterna agerar, eller är det interna faktorer som styr den? Kanske är det en mix av dessa två alternativ? För att få ett svar på dessa frågeställningar ämnar vi fördjupa oss inom ansatsen om Time pacing (Eisenhardt & Brown, 1998). Time pacing kan i korthet beskrivas som en strategi för att bemästra ett marknadsklimat där den enda konstanten är den ständigt återkommande förändringen på marknaden.

1.1 Problemdiskussion

Företagsklimatet har under de senaste decennierna hårdnat rejält och tempot på marknaden är idag högre. En produkt som tidigare hade en livscykel på ett år kanske idag bara finns på marknaden 3-4 månader (Eisenhardt & Brown, 1998, s 59ff). Dessa nya förutsättningar ställer nya krav på företagen att agera och anpassa sig fortare. Många är de teorier som behandlar detta nya företagsklimat, däribland

Eisenhardt & Browns teori *Competing on the Edge*. De menar att följa konkurrenterna och utveckla produkter vart efter intressant teknologi finns tillgänglig, så kallad *Event pacing*, inte är tillräckligt för att bli ett framgångsrikt företag i en snabbt föränderlig omvärld (Eisenhardt & Brown, 1998, s 59ff). För att bli mer framgångsrika behöver företagen blir mer proaktiva, arbeta med en kontinuerlig förändring, och ha en rytm i företaget som drivkraft, så kallad *Time pacing*. En tydlig rytm kan ge företaget fördelar gentemot konkurrenterna och leda till att företaget sätter takten på marknaden/branschen.

Faran av detta tänkande är att sätta en för företaget ej lämplig rytm. En rytm med för korta intervall eller för långa intervall kan ge mycket negativa effekter på ett företag. Till exempel kan ett företag med en för långsam rytm, långa intervall mellan förändringar, snabbt komma efter gentemot konkurrenterna och ha ett gammalt och omodernt produktsortiment som kunderna inte vill ha. Utmaningen för företaget ligger i att finna en rytm utifrån de interna samt externa förutsättningarna. Företag måste därför definiera de kritiska faktorerna som påverkar fastställandet av rytmen. Eisenhardt och Brown formulerar frågeställningen som följer:

”Time pacing was critical to their success, helping them to resolve the fundamental dilemma of how often to change” (Eisenhardt & Brown, 1998, s 60)

1.2 Problemformulering

Då vi ämnat utveckla resonemanget Eisenhardt och Brown för, angående *Time pacing*-rytmen, har vi valt att utröna vilka de interna och externa kritiska faktorerna är, och hur de samverkar med varandra. Med kritiska faktorer menar vi de viktigaste faktorerna som påverkar rytmen och fastställandet av en sådan. Vi ville även skapa en överskådlig modell som visade och tydliggjorde dessa kritiska faktorer för en *Time pacing*-rytm. Vår första uppgift var att utifrån de teorier vi kunde relatera till *Time pacing* utröna hur Eisenhardt och Browns resonemang såg ut i jämförelse med andra liknande teorier. Detta för att kunna förstå vad Eisenhardt & Brown ville

utröna med sitt arbete. Vilka är de interna samt externa kritiska faktorer som skall tas hänsyn till, vid införandet av en rytm?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att klargöra vilka interna och externa faktorer som är kritiska, av största vikt, för fastställandet av en Time pacing-rytm i ett företag. Dessutom ämnar vi ordna dessa faktorer i en modell som skall hjälpa företag vid fastställandet av rytmen, då man använder en Time pacing-strategi.

2 Metod

I denna del av uppsatsen kommer vi att ge en beskrivning av vårt tillvägagångssätt vid författandet av uppsatsen. Vi kommer att motivera de val vi gjort, samt kritiskt analysera vårt tillvägagångssätt, för att sedan beskriva hur vi försökt att undvika den problematik som skulle kunna uppstå.

2.1 Samspel Teori-Fall-Modell

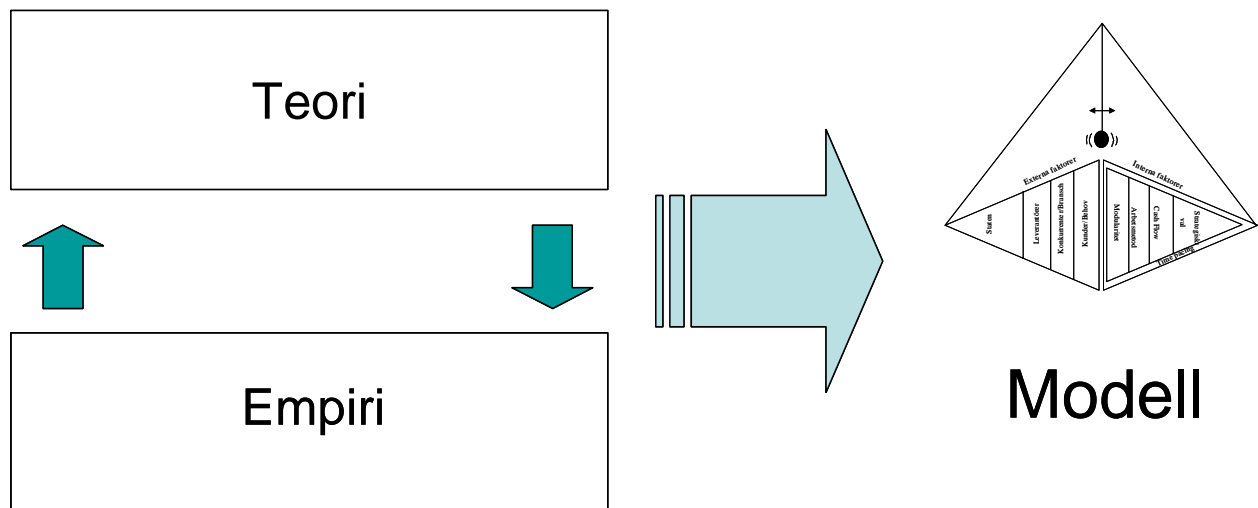
När vi fått en förståelse för Eisenhardt & Browns teori ville vi bredda vår uppsats resonemang kring tidsaspekten inom teorin, då vi kunde se beröringspunkter mellan dessa teorier (se teorival). När vi skapat en teoretisk grund för denna uppsats, intervjuade vi personer på Mercedes-Benz för att studera hur de använde sig av Time pacing-tänkandet. Efter dessa intervjuer utkristalliserade sig ett antal faktorer som visade sig var viktiga för deras Time pacing-strategi. Faktorerna var Strategi, Kassaflodes-/livscykel-tänkandet samt modulariteten hos en produkt, samt de externa faktorerna leverantörer, kunder samt konkurrenter. Med dessa faktorer i minnet kunde vi nu gå tillbaka till teorierna och fördjupa oss i de teorier som vi inte tagit upp och som berörde dessa faktorer.

Nästa steg i processen var att verifiera dessa faktorer hos utomstående experter som har lång erfarenhet av strategi och produktutvecklingsfrågor. Vi genomförde dessa intervjuer med konsulter på Accenture där de faktorer som Mercedes-Benz angivit verifierades och dessutom kunde vi addera de kritiska faktorerna Arbetsmetod samt Stat. Att vi intervjuade personer på Accenture hade sin grund i att vi ville intervjua personer med lång erfarenhet av strategiarbete från ett välrenommerat konsultbolag. Vidare ville vi inte intervjua personer på McKinsey & Company då det är Shona L. Browns arbetsgivare och det är troligt att mycket av hennes tankar finns spritt inom företaget.

Vi hade nu identifierat de kritiska interna samt externa faktorerna för en Time pacing-rytm. För att kunna skapa en tydlig och förståelig modell ansåg vi det nödvändig att kunna rangordna faktorerna kronologiskt. Detta skedde i vår analys av teorin och empirin. Utmaningen låg nu i att kunna tydligt och lättförståeligt skapa en rörelsesymbol som representerade rytmen i företaget. Här använde vi en pendel till för att åskådliggöra rytmen.

2.1.1 Arbetsgång

Vår arbetsmetod visas i figuren nedan, där teori och empiri har tillåtits påverka varandra, då vi ville undvika att bli färgade av teorin eller empirin. Vi skapade en modell som beskriver de kritiska faktorerna för en Time pacing-strategi, samt rangordnar dem.



Figur 1 Metodmodell, egen modell

2.2 Teorival

Då vi valt något så specifikt som Time pacing, var det viktigt för oss att skapa en bredare grund för att få en förståelse för ämnet.

Ett mål för uppsatsen var att studera något verkligen unikt och därigenom bidra till forskningen, vilket har begränsat våra möjligheter att ackumulera teorier som behandlar just Time pacing, detta då det är Eisenhardt och Brown egna teori. Vi har därför valt att bredda vårt perspektiv i teorivalet genom att inkludera teorier som har gemensamma beröringspunkter med Time pacing. Den tydligaste tangeringspunkten mellan teorierna är att de berör tidsaspekter inom den ekonomiska teorivärlden. Bredden i vårt teorival har möjliggjort att vi kunnat studera Eisenhardt och Browns teoriansats med mer kritiska ögon. Dessutom har det gjort det möjligt att skapa en mer nyanserad och nyskapande bild om Time pacing-strategi och kunnat komplettera densamma.

2.3 Val av metod

I vår fallstudie har vi studerat Mercedes-Benz och samlat in data och information om hur de bestämmer rytmen och hur de använder sig av Time pacing-tänkandet. Detta innebar att vi använde oss av en kvalitativ metod och gjorde ett antal observationer på ett undersökningsobjekt.

Våra intervjuer skedde med personer som har djup inblick i Mercedes-Benz strategiska val. Det gav oss svar på våra frågor och vi kunde få en tydligare bild av rytmen, samt ökade vår möjlighet att göra en tillförlitlig analys. Vidare gav intervjuerna med de externa konsulterna oss en större förståelse för empirin, och för hur andra företag arbetar med dessa frågor.

2.4 Fallstudie

Anledningen till att vi valde att göra en fallstudie är då fallstudiemetodens styrka ligger i att kunna koncentrera sig på en speciell händelse eller företeelse. Därigenom kan man försöka få fram vad som inverkar på företaget i fråga, och på detta vis representativt beskriva verkligheten (Bell, 1997, s 16). Vi ville studera företeelsen Time pacing inom Mercedes-Benz och studera vilka faktorer som inverkar på fastställandet av rytmen.

2.5 Val av fallföretag

Valet av företag har gjorts utifrån ett antal kriterier. Det skulle vara ett företag från en traditionell bransch, men som påverkats mycket av de senaste decenniernas snabba utveckling, då det kan tänkas att detta skulle kunna framtvinga en strategiförändring. Företaget skulle vara internationellt och ett av de större i sin bransch, för att ge tillräckligt trovärdighet till resultaten. Slutligen krävdes det att vi kunde få tillgång till personer med relevant kunskap om hur företaget arbetar med

Time pacing. Detta gjorde att Mercedes-Benz blev intressant som fallföretag. Genom att vi kunde få information från personer med kunskap inom de frågor denna uppsats berör, lyckades vi få djup kunskap om företaget.

Två av författarna har tidigare skrivit en uppsats för Mercedes-Benz, vilken blivit mycket uppskattat och skapat möjligheter för oss att lättare fördjupa oss i fallföretaget.

Intervjuer har genomförts på DaimlerChryslers huvudkontor i Stuttgart, samt på det skandinaviska huvudkontoret i Köpenhamn.

Mercedes-Benz tillverkar personbilar samt mindre lastbilar med betoning på tradition och kvalitet. Mercedes-Benz har en lång tradition inom bilvärlden och företaget är det företag som tillverkade den första bilen samt var först med serietillverkning av personbilar. Mercedes-Benz är en del i koncernen DaimlerChrysler, och som namnet antyder är koncernen fusion av företagen Daimler-Benz och Chrysler. DaimlerChrysler omsatte 162.4 Miljarder EUR år 2000, och har produktion av personbilar motsvarande 4.2 Miljoner enheter.

2.6 Intervjuer

Genomgående genomförde vi besöksintervjuer och följde upp dessa med telefonintervjuer eller frågor per e-post vid behov. Intervjuerna genomfördes med låg strukturering och låg standardisering. Frågorna innehöll inte några fasta svarsalternativ då vi ville ge intervjupersonen möjligheten att verkligen beskriva situationen som han/hon såg den.

2.6.1 Risker vid intervjuer

Risken för att intervjuaren påverkar intervjupersonen, (Dahmström, 1991, s 46) vid besöksintervjuerna ansåg vi var ganska liten, då det inte rörde sig om en attitydundersökning. Genom att ställa neutrala frågor som bjöd in den vi intervjuade och lät personen själv ta initiativet, dock utan att kringgå svaret, försökte vi att undvika denna eventuella risk. Det fanns risk att de vi intervjuade på Mercedes-Benz kände stark lojalitet till sin arbetsgivare och svarade på ett sådant sätt som ställde dem i bättre dager (Dahmström, 1991, s 46). Problemet tror vi dock att vi kunnat minimera genom att från början talade om vårt syfte med arbetet och berättade hur även företaget kan få användning av vårt resultat. Vi har också försökt att skapa en avslappnad stämning för att få intervjupersonerna att tala fritt och spontant. Vidare har minst två av författare varit närvarande vid varje intervju.

2.7 Datainsamling

Vi har använt oss av både primärdata och sekundärdata. Primärdata utgörs av de intervjuer vi har genomfört på fallföretaget och med externa konsulter. Innan dessa intervjuer genomfördes var vi tvungna att vara väl pålästa på de teorier vi ämnade använda. Det för att kunna tolka de svar vi fick och kunna komma med följdfrågor som var viktiga för vår undersökning. I vissa fall fick även intervjupersonerna frågeformuläret i förväg för att de skulle kunna förbereda sig och ge så korrekta svar som möjligt. Sekundärkällorna vi använt oss av har framför allt varit artiklar och forskningsrapporter skrivna inom området, universitetets databaser Lovisa, Elin, Libris m.fl., litteraturtips från tidigare skrivna D-uppsatser samt material från fallföretaget. Slutligen har vi använt oss av teorier från läroböcker inom ämnet företagsekonomi samt litteratur som behandlar metod.

2.8 Källkritik

Faktorer som subjektiv bedömning av den primära samt sekundära informationen, till exempel vår egna utbildningsbakgrund, har funnits i åtanke vid analysen av den information vi använt. Vi har förlitat oss på vår egen förmåga att urskilja relevant och objektiv information i författandet av uppsatsen. Vidare är vi medvetna om intervjupersonernas beroendeställning till arbetsgivaren, och har därför kritiskt granskat deras svar.

2.9 Trovärdighet

För att säkerställa att en fallstudie verkligen beskriver verkligheten måste den teoretiska basen vara mycket bred. Detta för att opartiskt kunna studera företeelserna i det valda fallföretaget. Utan teoretisk bredd riskerar de generella slutsatserna bli alltför färgade av fallföretaget, för att ha något akademiskt värde och praktisk tillämpning.

Dessutom måste författarna av en uppsats vara medvetna om att det finns en risk att studera teorier innan det empiriska arbetet vidtar. Risken är att författarnas tankesätt och analytiska förmåga blir färgat av de teorier de valt att fördjupa sig inom, och på så sätt undersöks ”fel” orsakssamband i verkligheten (Kleppstö, seminarium, maj 2002).

Den modell vi presenterar har vi förankrat trovärdighetsmässigt genom djupintervjuer vid ett känt fallföretag. Vidare har vi genom djupintervjuer med externa konsulter kunnat verifiera den modell vi konstruerat.

Ännu ett starkt vägande skäl till uppsatsens trovärdighet är att vi har använt oss av ett fallföretag som är tidigare känt för två av författarna till denna uppsats. Vi hade därmed bättre möjlighet att förstå och tolka de svar vi har fått på våra intervjuer, då

dessa svar kunde sättas i ett sammanhang som sträcker sig bakåt i tiden mer än de tio veckor som är tilldelade för denna magisteruppsats.

3 Teoridel I

I detta kapitel presenterar vi Time pacing-teorin samt bakomliggande och angränsande teorier. Dessutom har teorierna det gemensamt att de i någon form behandlar tidsaspekten. Vi inleder med en motivering till varför vi har valt respektive teori.

3.1 Motivering av teorival

Med denna uppsats ämnar vi klargöra vilka interna och externa faktorer som är kritiska, av största vikt, för fastställandet av en Time pacing-rytm i ett företag. Då Eisenhardt och Brown väljer att enbart fastslå att det räcker för företag att ha sina interna och externa faktorer i åtanke. Vi menar att för att identifiera vilka dessa kritiska faktorer är, är vi tvungna att bredda ansatsen om Time pacing. Det ämnar vi göra med teorier som är angränsande till Time pacing-ansatsen. Vi inleder med att förklara kopplingen mellan den gamla och nya strategiansatsen enligt Eisenhardt och Brown, då detta ger en bas att utgå ifrån. Eisenhardt och Brown anser att Time pacing är något alla företag kan använda sig av, men framförallt de som agerar på marknader som kännetecknas av snabbriklighet. För att förstå hur förändringen på marknaderna sker mot det allt mer snabbrikliga och föränderliga, anser vi att komplexitetsteori är till hjälp. Det för att teorin tar upp hur förändring kan ske, och varför följderna av vissa förändringar inte alltid är logiska. Även kaosteori behandlas i uppsatsen då den är angränsande komplexitetsteori. Evolutionsteori väljer vi att ha med då Eisenhardt och Brown använder den som en del för att bygga "Competing on the Edge", vari Time pacing är en del. Dessa teorier ligger till grund för Eisenhardt och Brown när de utvecklade ansatsen om "Competing on the Edge", i vilken Time pacing ingår, och ger läsaren ökad förståelse för ämnet.

D'Aveni skriver om hyperkonkurrens, vilket behandlar den allt snabbare förändringstakten på marknaderna. Han tar upp hur företag bör tänka för att kunna

skapa konkurrensfördelar på en sådan marknad. Det anser vi vara ett lämpligt steg efter att ha behandlat komplexitetsteori och kaosteori, då båda, beskriver en komplex marknad.

Nästkommade teori tar upp strategiska beslut. Anledning till att vi väljer att studera det, är att det är genom de strategiska besluten företagens inriktning bestäms. De strategiska besluten ligger också till grund för införandet av en Time pacing-rytm.

3.2 Koppling mellan ”gammal” och ny strategi

Vilken strategiteori erbjuder det verktyg som behövs för att kunna navigera och styra sitt företag i dagens affärsklimat? Strategiteorierna fokuserar på olika områden och verkar inte ha den övergripande bild av verkligheten som företag idag behöver. Enligt Eisenhardt och Brown (1998) finns det ett behov att komplettera och uppgradera de traditionella strategilärorna med deras ”competing on the edge” –teori, se tabell 1.

	FIVE FORCES	CORE COMPETENCE	GAME THEORY	COMPETING ON THE EDGE
Assumptions	Stable Industry structure	Firm as bundle of competences	Industry viewed as dynamic oligopoly	Industry in rapid, unpredictable change
Goal	Defensible position	Sustainable advantage	Temporary advantage	Continuous flow of advantages
Performance driver	Industry structure	Unique firm competences	Right moves	Ability to change
Strategy	Pick an industry, pick a strategic position, fit the organisation	Create a vision, build and exploit competences to realize vision	Make the "right" competitive and collaborative moves	Gain the "edges", time pace, shape semicoherent strategic direction
Succes	Profits	Long-term dominance	Short-term win	Continual reinvention

Tabell 1 Models of strategy, Eisenhardt & Brown, 1998, s 8

Vad innebär "Competing on the Edge"?

CotE (Competing on the Edge) -strategin skiljer sig från andra ansatser, likt Game theory, som antar tydliga gränser för branschen såsom förutsägbar konkurrens och känd framtid. Visserligen är de i modellen ovanstående ansatserna (Five Forces etc) insiktsfulla när det gäller att skapa grova strategiska riktlinjer på marknader. Detta då förändringar sker så sällan att en konkurrensfördel eller en försvarbar position kan vara långlivade, med ett perspektiv på långlivat att vara 10 år eller mer.

Den mer dynamiska ansatsen Game Theory ger en mer komplett bild av verkligheten, men brister i helhet då den koncentrerar sig på vilka mål företaget skall ha, och därmed inte tar hänsyn till hur företaget skall lyckas för att ta sig dit.

Det är här som CotE ger enligt Eisenhardt och Brown den nydanande insikten om att företag befinner sig i en konstant och snabbt omvälvande värld, och därmed är den viktigaste strategiska uppgiften att bibehålla förändringstakten inom företaget. Den grundläggande tanken i CotE är att kombinera de två strategiska frågorna: I vilken riktning skall detta företag utvecklas samt på vilket sätt skall vi möjliggöra denna utveckling?

Eisenhardt & Brown har forskat kring Time pacing genom en tioårig studie genomförd hos 12 stycken framgångsrika företag inom datorindustrin. Time pacing har av Eisenhardt och Brown även testats inom andra branscher. (Eisenhardt & Brown, 1998)

Where do you want to go?

Semicoherent strategic direction

- Unpredictable
- Uncontrolled
- Inefficient
- Proactive
- Continuous
- Diverse

+

How do you get there?

Edge of chaos

- Structure
- Chaos

Edge of time

- Past
- Future

Time pacing

- Transitions
- Rhythm



What is the result?

Continuous flow of competitive advantages

- Survive
- Change
- Reinvent

Figur 2 Eisenhardt & Brown, Competing on the edge, 1998, s 11

Nedan går vi igenom hur Time pacing, enligt Eisenhardt och Brown, är inkorporerat i CotE, och visar vad ledningen skall tänka på när företaget befinner sig ”on the edge”. (se även tabell 1 och figur 2)

3.2.1 I vilken riktning vill företagets utvecklas?

- Where do you want to go?

Fundamenten i CotE vad det gäller inriktning är följande:

Oförutsägbarhet: Att överraska marknaden, och inte försöka förutspå framtiden. Viktigt att pröva nya idéer och sedan bygga på dem som fungerar.

Okontrollerbarhet: Det går inte toppstyra ett helt företag. Fler personer än de i styrelsen måste kunna ta egna beslut, och skapa egna strategier.

Ineffektivitet: Att använda sig av CotE innebär att göra misstag och att inte nå lönsamhet i varje nytt projekt, det viktiga är att försöka skapa/nå nya marknader och därigenom få långsiktig lönsamhet.

Proaktivitet: Det räcker inte med att anpassa sig till konkurrensen, det gäller att ta ett steg till och leda marknaden.

Kontinuitet: Viktigt att bibehålla en stadig rytm i förändringarna i företaget. Att ha ett ”förändringstänkande” som genomsyrar hela företaget. (Eisenhardt & Brown 1998 s 11ff)

3.2.2 På vilket sätt skall vi möjliggöra denna utveckling?

- How do you get there?

Vad det gäller den andra huvudfrågan som CotE inkorporerar finns det tre aspekter företaget bör tänka på för att lyckas ta sig till sitt strategiska mål. Vi kommer i detta kapitel beskriva de två första, för att i nästkommande kapitel ta upp de sista aspekten, Time pacing.

Kaosgränsen: Detta betyder att vara delvis strukturerad, vilket innebär att företaget bara skall vara så pass organiserat att det kan genomdriva och ta vara på förändringar, men inte så pass strukturerat och därmed stelt att förändringar inte sker. Det är väl kartlagt att de ”halvstrukturerade” systemen är de mest livaktiga. Detta gäller överallt, från det minsta företag till länders politisk-ekonomiska styrsätt. Det är hit som den dissipativa självorganisationen, (se stycket om komplexitetsteori), kan ledas, där de semistrukturerade systemen har flexibilitet vid förändring, parat med struktur för genomförande.

Tidsgränsen: Här är det av yttersta vikt att ha rätt tidsperspektiv. Traditionellt sett bygger många företagsledares strategier på vad som skedde historiskt och liten koppling till nutid samt framtid. Denna syn gör det omöjligt för företaget att kunna anpassa sig till vad som komma skall, då företaget endast är berett på vad som skedde igår. Den andra extremen är att vara låst på framtiden och inte ha tillräcklig koppling till vad som sker nu och vad som har skett. Ett exempel på detta är flertalet IT-bolag som endast planerade för de i framtiden kommande vinsterna och misslyckades att sköta företagen under de rådande förhållandena. Optimalt är att balansera på Tidsgränsen där fokus ligger på nuet, men akt ges på framtid och dåtid. Detta må tyckas vara självklart, men vad som är viktigt att tänka på är att försöka aktivt definiera vilket perspektiv man har inom företaget på tid. (Eisenhardt & Brown 1998 s 11ff)

3.3 Logik bakom Time pacing

Fördelarna med Time pacing är enligt Eisenhardt och Brown flera. Time pacing motverkar ledningens naturliga fallenhet för att ändra för lite, för sent, samtidigt som det tvingar ledningen att tänka igenom vad de gör och anpassa sina strategier innan de fortsätter. Detta tvång av att stanna upp och tänka igenom sin strategi är viktigt speciellt i marknader som är osäkra och där nödvändigheten till förändring är svår att förutse, samtidigt som viljan att fortsätta arbeta på inslagen linje är hög.

Eisenhardt och Brown menar att Time pacing även kan hindra ledningen att göra förändringar för ofta, till exempel när företaget försöker anpassa sig till varje liten förändring på marknaden. Detta beteende kan leda till att företaget drar sig ur marknader som inte ännu hunnit mogna eller lägger ned projekt som inte ännu hunnit utprovas på marknaden tillräckligt länge. Med en fastlagd tidsperiod kan dessa problem undvikas.

Time pacing skapar en känsla av tidspress som kan sporra till att komma in i en jämn arbetsrytm där tidsintervallen är lagda. Detta gör att alla anställda känner sig trygga,

då de vet vilka tidshorisonter som föreligger. I motsats till Time pacing finns Event pacing som är reaktivt och innebär att företaget anpassar sig till omvärlden. Denna ovetskap om framtiden gör det svårt för anställda att känna trygghet i vad som förväntas, och perioder med sysslolöshet paras med mycket övertid. (Eisenhardt & Brown 1998 s 170ff)

3.4 Time pacings två grundvalar

3.4.1 Transitions

Transitions innebär att den viktigaste uppgift ledningen har jämte att bestämma strategi är att skapa en "koreografi" som ligger till grund för företagets förändring. Time pacing grundar sig på kontinuerlig förändring förändrar ledningens roll från att "bara" sköta den löpande verksamheten till att på ett så smidigt sätt som möjligt sköta övergångarna mellan olika faser.

På vilket sätt skall nu företaget ändra om alla sina processer till den nya produkten, på vilket sätt skall företaget minimera risken för att företagets utveckling förlorar moment i sin rörelse framåt? Eisenhardt och Brown ger inga tydliga svar till hur övergångarna sköts på smidigaste sätt. Enligt Eisenhardt och Brown finns det inga svar att ge, varje ledningsgrupp måste urskilja vilka "flaskhalsarna" i företaget är vid transition.

Eisenhardt och Brown ger ett belysande exempel på detta fenomen när hon använder sig av herrarnas 4x100 meter stafett i Atlanta-OS 1996. Coachen i det amerikanska löparlaget stod inför valet att sätta in Carl Lewis som ersättare för Leroy Burrell som hade en skada, eller om han skulle sätta in Tim Harden. Vad coachen för det amerikanska laget valde mellan var Lewis utmärkta stafettpinne-överföring, och Harden, en ung orutinerad men väldigt snabb löpare, men då Lewis var i slutet av karriären var han inte lika snabb löpare som stjärnskottet Harden. Utgången blev att

Harden löpte, men gjorde ett misstag vid överlämningen av stafettpippen som kostade laget en halv sekund, vilket tidsmässigt var mer än vad Lewis långsamhet hade kostat laget. USA förlorade sin första stafett i olympiska sammanhang på grund av att överföringen (transition) inte fungerade.

Förhållandet är analogt till affärsvärlden, där en misslyckad övergång mellan två projekt är mer fatalt än hastigheten på utvecklingen inom företaget. De största felen företag gör idag är att de antingen inte är medvetna om att en övergång måste ske eller att de inte kan kontrollera processen vid övergångar.

Om ett företag inte är medvetet om att man måste göra en övergång till en ny marknad, till nya produkter, eller till nya fabriker, kommer företaget helt reaktivt justera sig efter marknaden och på så sätt inte kunna ta viktiga marknadsandelar. Ett exempel på detta är vissa bilföretag som koncentrerade sig på sin huvudmarknad så mycket att de inte såg att en ny efterfrågan var på uppseglande, nämligen SUV-trenden (Sports Utility Vehicle). Väldig få företag var beredda på den när den kom, på grund av deras ovilja att lyfta blicken från huvudmarknaden och se vad som skedde.

Det andra kardinalfelet företag gör är att de inte kan hantera övergångsprocessen riktigt. Företagets anställda kan uppleva en period av stiltje mellan projekt. Vid avslutat projekt sätter ledningen igång med att leta efter nya projekt samtidigt som personalen inte har något att göra, vilket leder i sin tur till lågt kapacitetsutnyttjande och låg lönsamhet. Här återfinns många IT-bolag som satsade all sin energi på en produktlinje och inte hade förmågan att planera nästa produktlinje i förväg. (Eisenhardt & Brown 1998 s 170ff)

3.4.2 Rytm

Rytmaspekten är det mer centrala begreppet inom Time pacing enligt Eisenhardt och Brown, där en bra rytm ger företaget fokus, självförtroende och ständig målinriktad

känsla av brådska som skapar förändring. Rytm skänker företaget således en självkontroll, där personalen anpassar sina aktiviteter till att följa rytmen samtidigt som intensiteten hos processerna inom företaget anpassas till rytmen. Genom rytmen skapas förändring i en förutbestämd takt. Trots att takten kan vara hög, skapas en stadig rytm som gör att personal känner att de har kontroll över sina arbetsuppgifter inom företaget. Det stärker personalens fokus på arbetsuppgiften, vilket leder till bättre prestanda och högre lönsamhet. Dessutom krävs det disciplin hos ledningen att bevara rytmen inom företaget, då yttre störningar kan skapa rytmförändringar och negativa konsekvenser. För att undvika interna störningar av rytmen är det viktigt att hela organisationen känner till den satta rytmen. Det är ytterst viktigt att behålla moment inom företaget.

Vidare måste ledningen kunna anpassa sin rytm till externa faktorer eller strategiskt kunna ändra sin rytm, för att på så sätt nå större fördelar. Visserligen kan detta sista påstående tyckas vara motstridigt till själva grundidén med Time pacing, det vill säga att skapa sig en egen rytm, men företag måste ha möjligheten och kunskapen att anpassa sin rytm till viktiga externa faktorer såsom säsongsbetonade förändringar, kundefterfrågan eller mässor.

Det exempel Eisenhardt och Brown använder sig av för att beskriva rytm aspekten inom Time pacing är även det hämtat från sportens värld. Eisenhardt och Brown (1998, s 170ff) beskriver det sätt på vilket två tennisspelare agerar när de möts i en match. Det viktigaste är att de intalar sig inför matchen är att spela i sin egen rytm och inte låta sig stressas av motståndarens rytm. Det gäller att fokusera på sitt eget spel och inte låta sig påverkas av externa faktorer. Ofta tala kommentatorer om hur en tennisspelare, (eller vilken idrottsman som helst), har förlorat sin rytm, och därmed spelar dåligt.

Även påståendet som säger att ledningen måste kunna anpassa sin rytm efter vissa viktiga externa faktorer har sin återspeglning inom sporten. Även en tennisspelare har en "egen" rytm som måste anpassas till externa faktorer såsom grus-, gräs- eller hardcourt. Ett exempel på Time pacing från företagsekonomin värld är Netscape,

som introducerar en ny produkt var sjätte månad (Eisenhardt & Brown, 1998), se också andra exempel i figur 4 nedan.

PROCESS	RYTMASPEKT	KOREOGRAFERAD ÖVERGÅNG
Kärn- produkts Utveckling	9-månaders produktcykel	Experter skapar specifikationer; andra jobbar på experimentella projekt och förenas vid kickoff; utvecklare koncentrerar sig på specialiteter
F&U experi- ment	3-månaderscykel mellan huvudprodukter; prototyper är timade så att de sammanfaller med mässor	Nästan slumpmässig tilldelning av utvecklare till projekt medan experter skapar kärnproduktsspecifikationer
Nya marknader	En ny marknad varje år	Sikta in sig på nya marknader, utvärdera undersökningar, använda sig av nuvarande kunder för introduktion, därefter utöka till nya kunder.

Figur 3 Time pacing at Zeus, Eisenhardt & Brown, 1998, s 183

3.5 Teoretiska ansatser om förändring

3.5.1 Komplexitetsteori

Genomgående i komplexitetsteori behandlas processer och tidsaspekter (Nordström, april 2002), vilket leder oss till den gemensamma nämnaren i denna uppsats teoriavsnitt, tid och rytm.

För att kunna få en förståelse för varför branscher utvecklas på ett visst sätt, varför några företag inte kan följa med i utvecklingen och varför vissa tycks använda utvecklingen som en form av konkurrensfördel, är komplexitetsteorier användbara. Vi anser att för att förstå Time pacing till fullo, och kunna analysera om det går att sätta en effektiv rytm måste företaget få en bild av hur marknader och branscher förändras över tiden. Tack vare Internets inträde i företagsvärlden har förändringarna i arbetssätt, exempel informationsutbyte och integrering inom värdekedjan, under de senaste åren ökat allt mer tycker vi oss se. Detta går alltid att diskutera, men under de omständigheter vi urskiljer, är förhållandena inte lika lätta att förklara som för några decennier sedan. Förhållandena är mer komplexa. Komplexitetsteori behandlar dessa nya förhållanden. Många är de forskare som har försökt att förklara vad komplexitet innebär. Exempel på dessa är Sir Isaac Newton och Albert Einstein.

Deras antaganden har dock ifrågasatts, och även de har ifrågasatt sina egna idéer om linjära orsakssamband. Med linjära orsakssamband menas något förenklat system som består av relationer som är stabila. Orsak och verkan hör ihop på ett väldigt tydligt sätt. Frågan är om det är så att orsak och verkan alltid hör ihop i dagens företagsekonomi. Stacey ansåg att så inte var fallet. Motsatsen till linjära system är icke-linjära system. Detta innebär att orsak kan få många olika effekter. Att liten input medför liten output i ett linjärt system är givet. Dock är det svårare att förstå att liten input kan ge större output i ett icke-linjärt system. Det senare grundar sig på att helheten är större än summan av delarna. På grund av detta måste man se till helheten för att förstå varför det som sker, sker (Stacey, 1993, s 181ff).

Komplexitetsteorin kommer ursprungligen från naturvetenskapen. Ett av koncepten inom komplexitetsteori kallas ”the edge of chaos”. Detta uttryck användes först av Chris Langton för att beskriva den zon där system mest effektivt förändras. Avsikten med detta uttryck är att beskriva det moment i ett komplext system där två beteenden förändras, exempel is till vatten (Waldrop, 1992, s 106ff; Eisenhardt & Brown, 1998, 59ff).

Ett exempel på en icke-linjär effekt är den så kallade fjärilseffekten, vilken innebär att en vingrörelse från en fjäril i Amazonas djungler kan få stora konsekvenser för vädret på andra sidan jorden (Battam, 1998, s 1ff).

3.5.2 Kaosteori

Kaosteori bygger på att en del system kan vara så komplexa och svårbegripliga att det praktiskt taget är slumpen som avgör en händelseutveckling (Stacey, 1993, s 10ff). Kaoteorin är egentligen först och främst en naturvetenskaplig och inte en företagsekonomisk teori. Dock har teorins inflytande på det sista området ökat på senare tid på grund av att förändringstakten blir allt snabbare (van de Vliet, 1994, 62ff).

För att ett system skall utvecklas krävs fluktuationer (Malm & Eneroth, 2000, s 121ff). Malm & Eneroth menar att fluktuationer är plötsliga, spontana och för det mesta oförutsägbara variationer i en av de variabler som beskriver systemets läge. Malm & Eneroth (2000, s 121ff) beskriver stabila perioder, samt vad man även skulle kunna kalla evolution från ett stadium till ett annat. Ett system är känsligt för inre och yttre påverkan. När denna påverkan, dessa fluktuationer, blir för starka leder de till bifurkationspunkter, vilket är stadier av påverkan under vilka riktningen för utvecklingen grundas. Denna punkt beskrivs ligga i fältet av komplexitet, när systemet karaktäriseras både av stabilitet och av instabilitet. (Malm & Eneroth, 2000, 121ff).

Waldrop anser att system inte är så komplexa, utan anser att systemen försöker dra nytta av förändringar. De försöker således anpassa sig till omgivningen och kallas därför adaptiva system. Ett exempel på detta system är en regnskog som försöker att adaptera till omvärlden genom att utveckla växter som passar till rådande omständigheter. (Waldrop, 1992, s 106ff)

Komplexitetsteori har som sagts redan börjat användas inom företagsekonomin där sambanden inte alltid är linjära. De faktorer som råder på en marknad behöver inte vara desamma som på en annan marknad. Viljan att förstå hur de icke-linjära sambanden fungerar gör dock att komplexitetsteori har blivit en mer accepterad teori att använda sig av. Även kaosteori har man försökt applicera på företagsekonomin, dock utan större resultat, då forskare kommit fram till att ekonomin är mer strukturerade än ett kaos. Det finns någon form av lagar och anpassningsförmåga inom ekonomin, vilket inte finns i kaos (Battam, 1998, 1ff). Skillnaden mellan komplexitetsteori och kaosteori är bland annat kaosteori inriktar sig mer på att det är slumpen som avgör resultatet av en händelse.

Det intressanta är dock att förstå hur företag kan få användning av komplexitetsteorin när den har överförts på ekonomin. Malm & Eneroth (2000, s 121ff) menar att företag kan förstå hur evolutionen framskrider, hur övergångar mellan olika steg ter sig. Även Eisenhardt & Brown (1998, s 59ff) och Stacey (1993, s 181ff) har diskuterat olika användningsområden.

Enligt komplexitetsteorin är adaption det mest effektiva vid system som bara delvis är kopplade till varandra. Argumentet för detta är att för mycket struktur skapar låsning medan för lite skapar kaos. Ett exempel som Eisenhardt och Brown tar upp är trafiksignalerna i en stad och deras funktion. För många trafikljus skulle skapa låsning i trafiken och för få skulle leda till kaos. Ett lagom antal trafikljus skapar ordning, men tillåter bilförarna att förändra sina vägval beroende på nya omständigheter. Därur härleder Eisenhardt och Brown att nyckeln till effektiv förändring är att vara på kaosgränsen. Komplexitetsteori fokuserar

styrningstänkandet på de interna förhållanden som finns i en organisation och vilka vinster det finns av mindre struktur för bättre adaptation.

3.5.3 Evolutionsteori

Uttrycket Co-Evolution användas för första gången 1964 av forskarna Ehrlich och Raven, vilka var biologer. De använde begreppet för att förklara sambandet mellan växter och växtätande insekter. Sedan dess har uttrycken använts i många olika sammanhang, inte minst inom företagsekonomin. Varför denna överföring har skett, beror på att de Darwinistiska teorierna om "survival of the fittest" även gäller inom företagsekonomin. Att ständigt förändras och förbättras i takt med omgivningen är något som gäller både arter inom biologin (Thompson, 1986, s 5ff), samt företag. För att lyckas med detta krävs en ständig förbättring mot det optimala, det optimala som aldrig kommer att kunna uppnås, vilket leder till att ständig förbättring nästan alltid kommer vara en aldrig avstannande process. Variation och slump är tillgångar då dessa gör evolutionsprocessen effektivare på bekostnad av viss ineffektivitet i densamma. Dessutom utvecklas system bäst genom att lägga av sig vad som var bra historiskt sett, och ta till sig det som kommer att vara bra i framtiden. Nyckeln till lyckad utveckling är att befinna sig på tidsgränsen på så sätt att framtiden och dåtiden är kopplade till varandra. Evolutionsteori fokuserar styrtänkandet på en längre tidsenhet som både inkorporerar framtiden och dåtiden, och även fokuserar på vikten av variation och slump.

Givetvis finns det undantag mot regeln som till exempel monopolföretag och vissa djurarter i speciella omgivningar, där några naturliga hot inte finns. För företag innebär detta bland annat att det är väldigt viktigt att välja rätt marknad, produkter etc. för att nå maximal avkastning.

I boken *Capitalism, Socialism and Democracy* (1950) beskriver Schumpeter det kapitalistiska systemet som en evolutionsprocess. Han menar att systemet präglas av ständiga förändringar, som initieras av systemet självt. Detta innebär att det inte kan

råda stabilitet i systemet. Nya produkter, marknader och teknologi är exempel på drivkrafter mot förändring. Schumpeter menar att i denna evolutionsprocess, där förändring anses skapa konkurrens, behöver inte en förändring verkligen ske för att konkurrens skall skapas.

Det räcker med att det finns ett hot om förändring för att konkurrens skall åstadkommas. Vidare menar han att konkurrens är något som varken är stabilt eller förutsägbart (Barney, 1986). Det är där teorin om komplexitet kommer till användning. Syftet är att med hjälp av komplexitetsteori få ett grepp om den marknadssituation som vid första anblick kan ses som en form av kaos.

En viktig aspekt på Schumpeters resonemang är att han anser det är omöjligt att förstå en situation utan att ta hänsyn till den roll situationen spelar i evolutionsprocessen. Detta innebär att det är omöjligt att veta vad som är det mest optimala handlingsalternativet. Exempel på detta kan vara en maratonlöpare som planerar hur han eller hon skall springa för att ha störst chans att vinna. Efter loppet kanske personen i fråga inser att sättet han använde sig av inte var bäst på grund av sjukdom eller någon annan faktor. Detta kan överföras på förhållandet mellan företag, kunder och tid. Exempel kan vara att en extern faktor som företaget inte kan ha kontroll över förändras så radikalt att det påverkar företaget negativt. Detta gör att strategin, som tycktes vara optimal från början, i slutändan visade sig vara dålig.

Till dessa organisationsprinciper fogar Eisenhardt och Brown Time pacing, som bidrar till organisationsprinciperna genom att fokusera på att människor kan påverka takten och utformningen av båda ovanstående processer. (se kap 3.3, Logik bakom Time pacing)

3.6 Hyperkonkurrens

Hyperkonkurrens innebär ett ökat konkurrenstryck. Etablerade företag möter konkurrens från nya aktörer som till exempel är nichade eller har sitt ursprung i

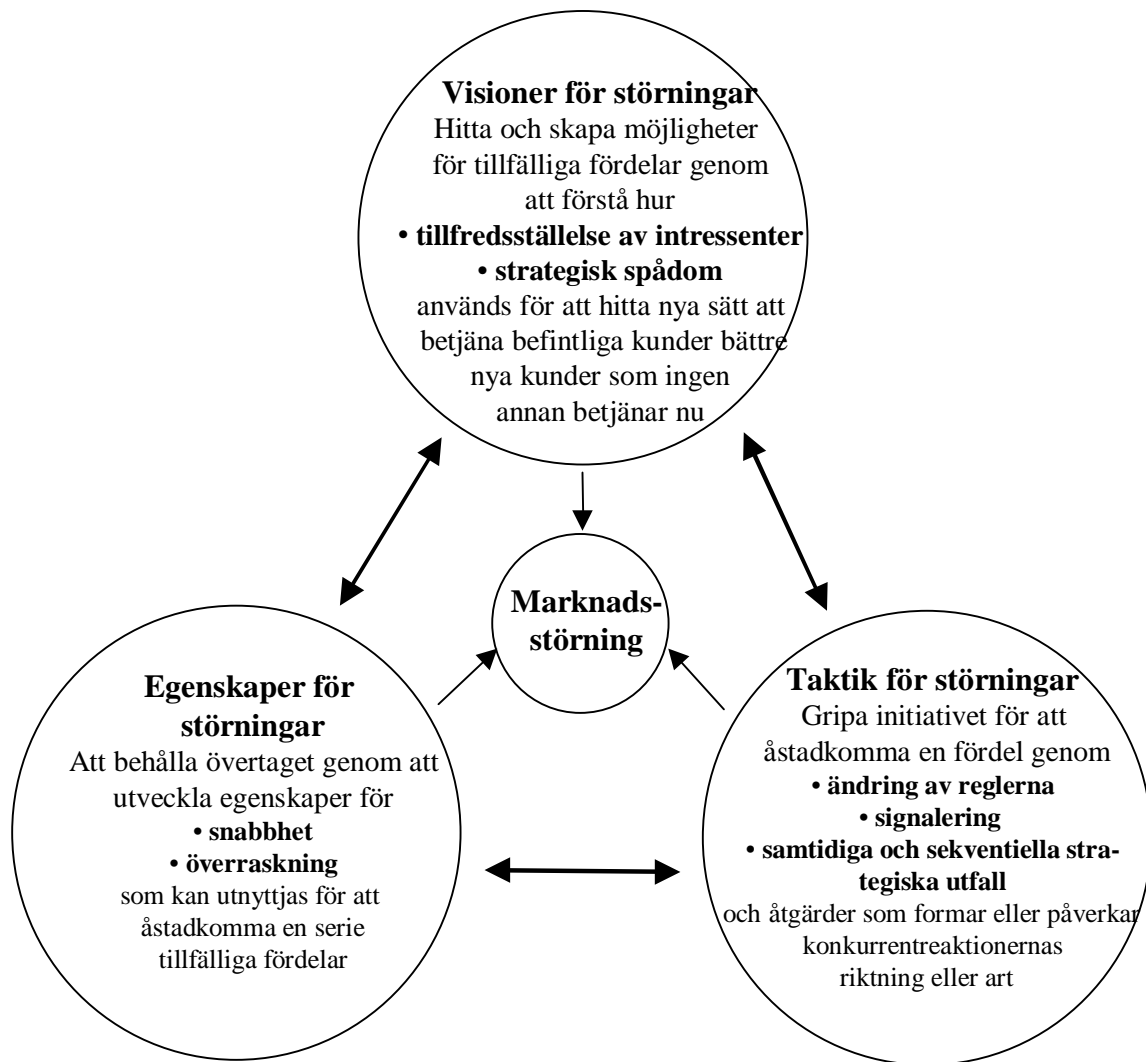
andra marknader. Den ökande konkurrensen drabbar företag i alla branscher, där allt från datorchips till frukostflingor tillverkas. Företag som tidigare agerade i en icke så hårt konkurrensutsatt bransch, kämpar nu hårdare med pris, kvalitet och lanseringstidpunkter (D'Aveni, 1995, s 45ff).

På en marknad med hyperkonkurrens ökar frekvensen, aggressiviteten, de dynamiska rörelserna och förändringarna så att ett tillstånd av konstant disequilibrium skapas. Disequilibrium karakteriseras av ständigt återkommande störningar som grusar företags konkurrensfördelar. Marknadens stabilitet minskar på grund av korta produktlivscyklar, korta produktutvecklingscykler, nya teknologier och återkommande inträden från nya, oväntade aktörer. (D'Aveni, 1999, s 261f)

För att nå framgång i denna hyperkonkurrens är det nödvändigt att företagen kan utveckla och upprätthålla konkurrensfördelar. Organisationen, och det sätt på vilket den utvecklar och utnyttjar resurser och kompetens, är en viktig del i skapandet av konkurrensfördelar. Hyperkonkurrens är ett tillstånd av en ökning av konkurrensen som är baserad på de fyra arenorna pris & kvalitet, know-how & timing, affärsrevir och kapitalstyrka där konkurrensfördelar inte är något bestående utan något som måste utvecklas kontinuerligt. En marknad som är utsatt för hyperkonkurrens är en marknad där konkurrensförändringar sker fort och intensivt och företag måste vara innovativa för att kunna utveckla konkurrensfördelar som är svåra att imitera. Detta leder till att företag alltmer inriktar sig på temporära konkurrensfördelar och det kan fås, menar D'Aveni (1995, s 45ff), genom att inrikta sig på the New 7S's. De är:

1. Överlägsen tillfredsställelse av intressenter
2. Strategisk spådom
3. Positionering för snabbhet
4. Positionering för överraskning
5. Ändring av konkurrensregler
6. Signalera strategisk avsikt
7. Samtidiga och sekventiella strategiska utfall

Tanken med dessa ”7 nya S” är att företaget skall förstå dynamiska strategiska interaktioner över en längre tidsperiod. Förstås dessa interaktioner skall företaget sedan kunna störa status quo, skapa temporära konkurrensfördelar, fånga initiativet, möjligheterna, bevara en rytm. Se Figur 4 nedan.



Figur 4 D'Aveni, Störningar och Sju Nya S, 1995, s 272

Nedan kommer en mer detaljerad beskrivning av varje S.

S 1: Överlägsen tillfredsställelse av intressenter

I dynamiska miljöer finns företagen framför allt till för att tillfredsställa sina intressenter. Kundernas välmående är aktieägarnas välmående. Att i hyperkonkurrens skapa en störning innebär att man utvecklat ett sätt att tillfredsställa sina kunder bättre än konkurrenterna.

I denna miljö är arbetarna en nyckel för företaget för att det är de som har kontakten med kunderna och vet vad de efterfrågar. Ett företag som inte värdesätter sina anställda får svårare att tillfredsställa kunderna på bästa sätt.

S 2: Strategisk spådom

Strategisk spådom är att formulera kundernas behov innan de själva har upptäckt det och utveckla denna framtid. För detta krävs stora resurser och kunskap, det gäller att investera i know-how och teknik som kan forma framtiden. Strategin är inte att projicera framtiden för tidigare styrkor utan att skapa en vision av hur en serie tillfälliga fördelar kan kopplas ihop.

S 3: Positionering för snabbhet

Snabbhet orsakar störningar genom att det används för att förkomma konkurrenterna. Företag måste kunna identifiera och tillvarata möjligheter innan konkurrenterna gör det. För att kunna agera snabbt och effektivt på marknaden krävs det en organisation som är anpassad för detta. Beteendet och organisationskulturen måste ändras så att de anställda blir mer engagerade och projektarbeten underlättas. Hierarkiska och stelbenta strukturer ersätts av platta och flexibla organisationer som medger snabba beslut och åtgärder, processer effektiviseras och överflödigt arbete tas bort.

S 4: Positionering för överraskning

I statiska miljöer är konsekvens och engagemang viktigt för framgång. I sådan miljö kan företagen förutspå konkurrenternas nästa steg och kan själva bli förutspådda av konkurrenterna.

I en dynamisk miljö där företaget är fokuserat på att finna tillfälliga konkurrensfördelar krävs det av företagen att utveckla en förmåga att överraska konkurrenterna som leder dem i en oförutsägbar riktning. En sådan förmåga bygger på hemlighetsmakeri, flexibilitet och kreativitet.

S 5: Ändring av konkurrensregler

Branscher styrs av konventionell visdom och oskrivna regler för beteendet. Dessa konkurrensregler fortlever så länge ingen ifrågasätter dem. Genom att angripa och vända dessa regler slår företaget sönder fördelar för sina konkurrenter och skapar möjligheten att bygga upp egna tillfälliga fördelar.

S 6: Signalera strategisk avsikt

Företag i en hyperkonkurrensutsatt marknad använder sig av strategisk signalering för att visa sin avsikt att vinna utan att avslöja sina åtgärder. Genom att klart uttala sina avsikter om att vinna utan att säga hur, skapar man störningar. Konkurrenten vet att han kommer bli angripen, men inte på vilket sätt, vilket kan störa konkurrenternas planer.

S 7: Samtidiga och sekventiella strategiska utfall

Att hyperkonkurrerande företag använder sig av mer dynamiska och mindre förutsägbara strategier har vi redan nämnt. Dessa strategier kännetecknas av att de innefattar två eller fler strategiska utfall på samma gång (samtidiga utfall), en planerad serie strategiska utfall gentemot en konkurrent (sekventiella utfall), eller en kombination av bägge. Med dessa mer dynamiska strategier kan ett företag attackera en konkurrent från flera olika håll samtidigt och tvinga denna att reagera. Den framtvingade reaktionen skapar en störning hos konkurrenten.

D'Avenis slutsatser:

Flera åtgärder i rad som görs för att fånga initiativet eller möjligheterna, skapar en rytm. Företaget fortsätter att utveckla nya konkurrens fördelar och väntar inte på att konkurrenter underminerar dem, innan de sätter i gång med nästa möjlighet. Företag skapar ständiga störningar för konkurrenterna vilket försvagar deras möjligheter att ta initiativet och förstärker på så vis företagets position ytterligare. D'Avenis mål med modellen är att företag skall kunna bygga upp en kontinuerlig ström av tillfälliga konkurrens fördelar. Det är denna serie fördelar, detta ständiga gripande av initiativet, som är den verkliga källan till bestående fördel. (D'Aveni, 1995, s 45ff)

4 Teoridel II

I denna teoridel går vi närmare in på de teorier som är inkorporerade i vår modell. Dessa teorier berör till stor del vedertagna beprövade teorier varför vi inte ämnar beskriva dem lika djupgående som ovanstående teoridel.

4.1 Motivering av teorival

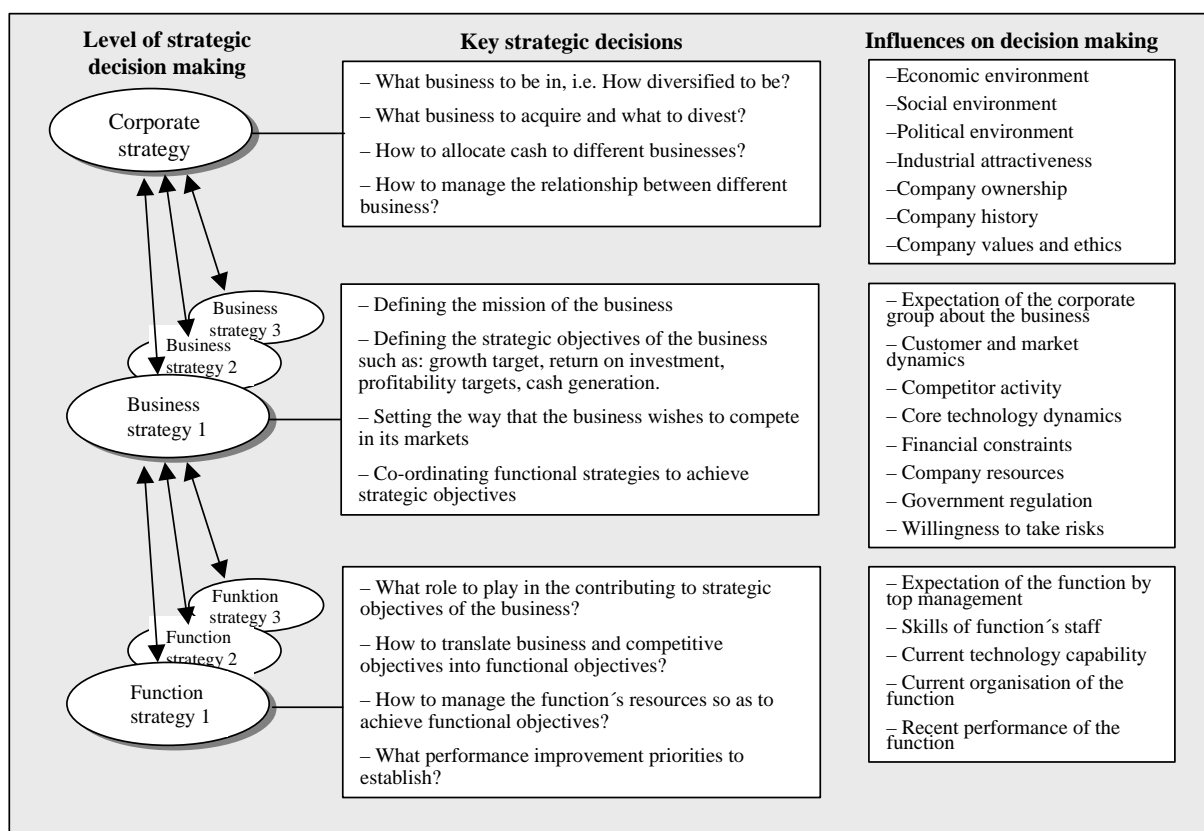
Första steget i teoridel två är teorin om Life Cycle Management. För att lyckas på en föränderlig marknad gäller det att veta var i livscykeln produkten befinner sig, för att företagen skall kunna styra sin produktportfölj. Det innebär att veta när produkten har nått sitt maximum vad det gäller lönsamhet, för att sedan kunna avveckla den, när detta är lämpligt. Härnäst kommer kassaflödesteori. Att ha med denna kan verka trivialt. Dock är det av så stor vikt att den inte kan förringas. Att ha en grundlig förståelse för kassaflödet är av största vikt för varje företagsledning för att kunna genomföra en Time pacing-strategi.

För att lyckas med ett fastställande av Time pacing i ett företag måste organisationen förstå vilken den strategiska inriktningen är, och vad Time pacing innebär. Denna medvetenhet måste finnas med i företagskulturen och att arbetet i organisationen kan flyta på i en jämn takt utan några hack. Därför väljer vi att behandla organisation-, kultur- och processteori då det ökar förståelsen för dessa delar.

Sista teorin behandlar omvärlden. Den inkluderar vi i uppsatsen då Eisenhardt och Brown anser att de externa faktorerna som påverkar företaget, är viktiga att ha i åtanke vid fastställandet av rytmen. För att synliggöra vilka externa faktorer det finns använder vi en omvärldsteori.

4.2 Strategiska beslut

Ett strategiskt beslut kan bland annat vara att besluta om vilken bransch företaget skall verka i, vilken geografisk marknad, eventuella uppköp eller nedläggningar som skall göras. Dessa strategiska beslut fattas vanligtvis i ledningen i företag, och berör företagets strategiska position. Det finns flera undernivåer av strategiska beslut som berör de affärsmässiga besluten och de funktionsmässiga besluten. De affärsmässiga strategiska besluten leder företaget i den omvärld som består av kunder, konkurrenter samt marknad, medan de funktionella strategiska besluten berör till exempel processförbättringar, Se figur 5.



Figur 5 Strategiska beslutsmodellen Slack et al, 1998, s 76

4.3 Life cycle management

Företaget har designat, testat, och introducerat en ny produkt. Produkt och marknadsföringsstrategi finns, som har visat sig vara framgångsrik historiskt sett eller som har arbetats fram genom marknadsundersökningar. Produkten har nu genomgått en fullskalig lansering, men produktstyrningen är inte fullbordad genom detta. Det återstår mycket innan företaget kan realisera vinsterna och ta hem förtjänsterna av innovation och risktagande. Produktens livscykel måste skötas genom alla dess stadier; tillväxt-, mognad- samt nedgångsstadier.

Marknadsförings- och produktionsbudgetar måste planeras och kontrolleras för att maximera vinsterna under livscykeln. Reklam, försäljning, distribution, pris och kampanjstrategier måste modifieras för att svara till förändringarna i konkurrensen, makromiljö samt marknadsefterfrågan. Dessa processer måste koordineras med andra produkter i produktportföljen. Produktportföljen måste styras genom att med avvägda beslut addera, regenerera eller att "döda" produkter inom produktportföljen.

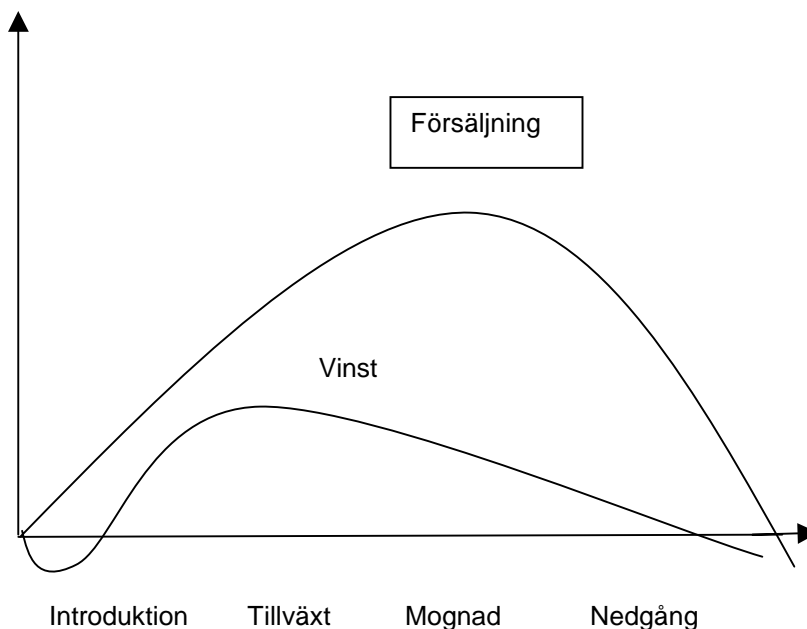
Trots att "profit management" är en central uppgift vid styrning av tillväxt och mognadsfaserna, är innovation fortfarande nödvändig för att försvara produkten från konkurrens, och för att utöka dess livscykel. Det kan ske genom produktmodifikationer eller introduktion av annorlunda varumärken för att nå ytterligare ett segment. Även överförandet av varumärket till nya kategorier kan få denna eftersökta effekt.

Dessa modifierade produkter som ofta kallas för "flankers" och "brand extensions" är ofta mycket vinstgivande (Urban & Hausser, 1993, s 558ff). Det kan även tilläggas att innovation kan vara nödvändigt för att effektivisera produktionsprocessen och därmed minska kostnaderna samt öka vinsten.

Produkten kommer att nå nedgångsfasen i sin livscykel. När detta sker kommer ledningen att stå inför beslutet att antingen lösa in produkten och därmed ”döda” produkten eller regenerera produkten genom att repositionera och designa om produkten för att bättre möta marknadens krav. En genomgripande innovatorisk förändring kan förorsaka ytterligare en ny livscykel för produkten. (Urban, Hausser, 1993, s 558ff)

4.3.1 Den teoretiska livscykeln

I teorin har produkter livscyklar som består av introduktion-, tillväxt-, mognad- samt nedgångsfaser (figur 6). Teorin menar att försäljningsvolymen ökar långsamt under introduktionsfasen, snabbt under tillväxtfasen, och planar sedan ut under mognadsfasen. Under nedgångsfasen sjunker försäljningen och tillika vinsten stadigt tills företaget står inför valet att avsluta produkten.



Figur 6 Försäljnings och vinst utveckling under en produktlivscykel, Urban & Hausser, 1993, s 559

4.3.2 Övervakandet av livscyklfaktorer

För att framgångsrikt kunna styra livscykeln av en produkt är det nödvändigt att förstå de krafter som leder till nedgångsfasen av livscykeln. Denna förmåga att styra livscykeln är av yttersta vikt, då företaget måste vara väl medvetet om när produkten bör tas bort ur portföljen för att maximera positivt kassaflöde och därmed hålla sin rytm intakt. Denna förmåga saknas generellt hos många företag idag (Ahlskog, april 2002). Att kartlägga alla de faktorer som leder till nedgång är omöjligt då varje fall är unikt, men de viktigaste orsakerna är: Mättning av marknad, ny teknologi samt konkurrens. (Urban, Hausser, 1993, s 558ff)

4.3.2.1 Mättande av marknad

Många produkter är tämligen långlivade, och hushållen samt företagen behöver blott en eller ett par produkter. Ett exempel som belyser detta är kortvågsradions introduktion i USA. När produkten kom blev det genast en succé och försäljningen av kortvågsradior sköt i höjden, men då produkterna höll en god kvalitet och kunderna inte behövde någon nyare produkt med fler finesser för att lösa sina kommunikationsproblem, nådde produkten ett ”tak”, med andra ord det gick inte att sälja fler till kunderna. Produkten gick in i en stadig nedgångsfas och kunde aldrig återhämta sig. Visserligen säljs det fortfarande kortvågsradion, men inte i närheten av den nivå som den brukade säljas i. Detta exempel belyser den problematik som företag möter vid marknadsmättning, oavsett om produkten berikas med nya finesser och andra derivat finns det inget behov för fler produkter med samma lösning på ett kundproblem, i detta fall kortvågskommunikation. (Urban, Hausser, 1993, s 558ff)

En annan problematik gällande mättning av marknaden är när till exempel en biltillverkare släpper en bilmodell. Trots att världens nybilsbehov är 50-60 miljoner bilar per år kan en viss bilmodell nå en mättnadsgrad på marknaden, ett exempel som belyser detta är när Ford Granada introducerades, en mycket populär bilmodell som

nådde stor framgång på marknaden. Då den nått sin kundkrets och tillfredsställt marknadens behov av just Ford Granada, inleddes nedgångsfasen. Marknaden hade mättats på Ford Granada och behoven fanns på en annan delmarknad.

Vad ledningen måste vara vaksam på vid marknadsmättningsproblematik är att inte förväxla en nedgång i efterfrågan med en mättnad av marknaden. Risken att göra denna felbedömning är stor och kan leda till att produktens livscykel aktivt kortas av för mycket. Denna svåra balansgång krävs om ledningen skall kunna lyckas antingen överföra resurser till andra verksamhetsgrenar (kortvågsradion), eller att satsa på produktutveckling (Ford Granada) och därmed effektivt bibehålla värdet på sin produktportfölj. (Urban, Hausser, 1993, s 558ff)

4.3.2.2 Ny teknologi

När en produkt ersätts av en ny och mer förfinad teknologi, av en konkurrent eller egenutvecklad, kommer denna produkt att nå en skarp nedgångsfas. Då många applikationer följer med denna teknologi kvarstår nästan inget värde av den gamla produkten. De tydligaste exemplen för detta fenomen svarar processortillverkarna för. Varje processors efterföljare kväver den föregående, då det längre inte finns någon nytta i att köpa den gamla tekniken när man skall uppdatera sina system.

Den trend som är lättast urskiljbar inom denna problematik är att varje ny generationscykel blir kortare och kortare, men i gengäld nås en högre försäljningsnivå för varje ny teknologi. (Urban, Hausser, 1993, s 558ff)

4.3.2.3 Konkurrens

Den klart mest överrepresenterade faktorn att ta hänsyn till vid livscykelmanagement är att undvika konkurrensen ens produkt attraherar på marknaden. Konkurrenter till företaget som introducerar en produkt på marknaden finner, trots att de inte har "first-mover advantage", egna nischer och segment på marknaden. Trots att pionjärföretaget förblir marknadsledare i marknadsandelar förloras ändå volym på marknaden på grund av den spirande konkurrensen. Det finns ingen lösning på detta problem som pionjärföretaget upplever, men fokus bör läggas vid en initial bra positionering, hög kvalitet på produkten, samt att utnyttja skalfördelar. (Urban, Hausser, 1993, s 558ff)

4.4 Kassaflödesteori

Vilken Time pacing-rytm ett företag kan ha påverkas mycket av dess finansiella ställning. Därför har vi även valt att studera kassaflödesteori för att kunna se hur det kan påverka rytmen. Ett företags mål måste långsiktigt vara att generera vinster till sina ägare, och dess framtid beror på hur väl företaget lyckas med detta. Det finns förstås också andra långsiktiga mål som att ha nöjda anställda och att kunna uppfylla kundernas krav samt förväntningar, men det går aldrig att kompromissa på de finansiella målen på lång sikt. För att kunna utvecklas och nå dessa mål krävs det att företaget gör regelbundna investeringar i de projekt som kan förväntas ge det högsta positiva nettonuvärdet givet tillgängligt kapital att investera.

4.4.1 Kassacykeln

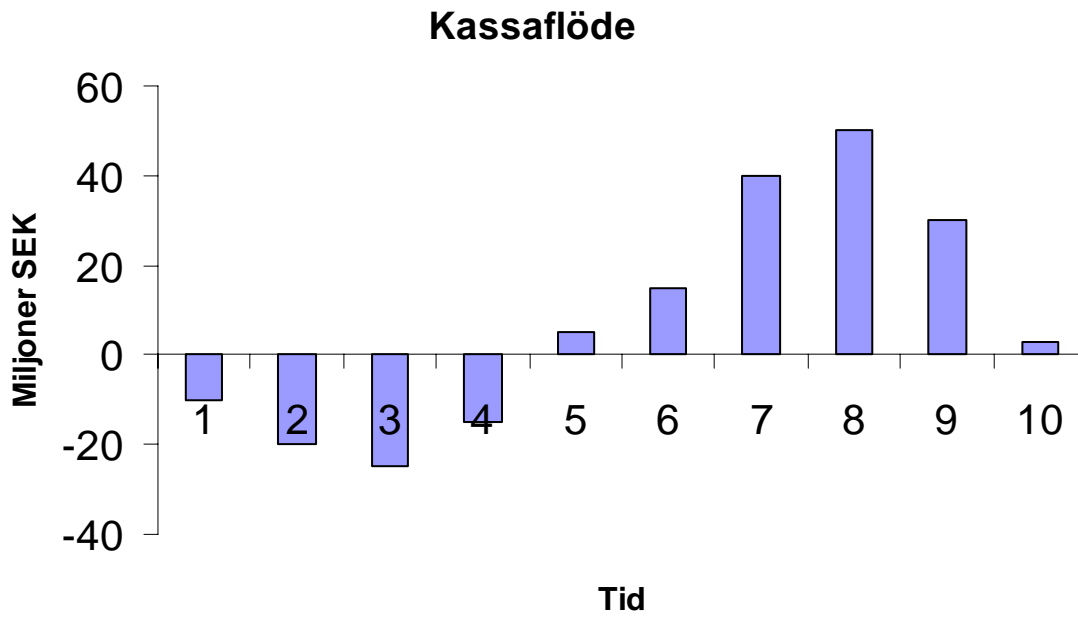
När en investering sker är det en förskjutning från när pengarna betalas ut tills att de ger ett positivt resultat, denna period är ofta refererad till som kassacykeln. En investering kräver ofta mindre kapital i början på utvecklingscykeln för att kräva som

mest vid utvecklingsfasens slut. I tidiga stadier är det ofta en mindre projektgrupp, och de investeringar som behövs göras är framförallt i råmaterial. Under projektets gång involveras allt fler personer och större resurser krävs för att till exempel kunna anpassa maskiner till den nya produkten. För ett företag är det därför mycket viktigt att ha väl gjorda likviditetsprognoser för att kunna planera och betala för de löpande utgifterna under projektets gång, innan det börjar generera vinster till företaget. (Samuels et al, 1998, s 694ff)

Det krävs således mer av företaget än bara den långsiktiga finansieringen av projekten. Det måste också finnas ett rörelsekapital som sträcker sig över varje projekts liv och täcker de löpande behoven. (Samuels et al, 1998, s 694ff)

Det krävs en finansiell styrka av företag för att kunna finansiera utvecklingsprojekt och genomföra de nödvändiga undersökningarna. Behovet av kapital skiljer sig naturligtvis mycket beroende på vilken industri som är aktuell och hur snabb och avancerad den tekniska utvecklingen är. Inom läkemedelsindustrin kan det till exempel krävas upp emot 10 miljarder kronor för att utveckla och lansera ett framgångsrikt läkemedel. (Samuels et al, 1998, s 720ff)

För varje steg i produktutvecklingen krävs det att man tar beslut om ifall det förväntade framtida vinsterna kan rättfärdiga att man spenderar mer pengar på projektet. Även när produkten är färdigutvecklad tar det en viss tid innan kassaflödet blir positivt, produkten måste distribueras och lanseras innan det blir någon form inbetalningar av till företaget. Kassaflödet över en produktlivscykel kan ses i figur 7 nedan. (Samuels et al, 1998, s 720ff)



Figur 7 Kassaflödet över en produktlivscykel, Samuels et al, 1998

4.5 Organisation

Vid skapandet av en Time pacing-rytm inom ett företag måste företaget som tidigare nämnts inte bara studera externa delar som påverkar företaget, utan även interna, såsom process, organisation och kultur (Eisenhardt, Brown, 1998, s 59ff). Flexibilitet och beslutsvägar skiljer sig givetvis i en stor organisation från en liten, en platt från en hierarkisk. Framgångsrika företag har ofta, påpekar Bruzelius & Skärvad (1998, s 74ff), starka kulturer. Att skapa en organisation med en tydlig kultur kan därför vara ett medel för att få en bra effektivitet. Kultur är det som reglerar normer, värdering, kunskap, tro, moral osv. Företagskultur är den vanliga, eller traditionella sätten att tänka och göra saker, vilka är delade av alla medlemmar i organisationen (Bruzelius & Skärvad 1998, s 74 ff).

4.5.1 Kultur

Alla organisationer har en kultur, men kulturens styrka varierar menar Bruzelius & Skärvad (1998, s 267ff). Kulturen innefattar hur man lever, tänker, handlar och är i organisationer. Det kan finnas allt från starka, välformulerade kulturer till outtalade, svaga. Författarna refererar till Schein (1992) för att kunna ge en formell definition av kultur. Kultur är: ”ett mönster av gemensamma antaganden som gruppen har lärt sig när den löst sina problem med extern anpassning och intern integration och som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som fungerande och som därför bör överföras till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem”. (Bruzelius & Skärvads översättning, 1998, s 267)

Hammer (2001, 50ff) diskuterar i artikeln ”Rethinking business processes” hur företag kan applicera ett processtänkande på sin organisation, vilket leder till effektivitet och ökad produktivitet.

Två viktiga frågor är; Varför gör vi det vi gör? Varför gör vi det på det sättet? Genom att anlägga ett processperspektiv kan man få en bättre helhetsbild av vad som skall göras och hur det skall göras. Det finns fyra aspekter som skapas av att man anlägger detta processperspektiv. Dessa är:

Process orientation, (processorientering), - genom att angripa projekt utan att ha gamla regler kan man tänka helt nytt, vilket förenklar förnyelse.

Ambition, (ambition), - det blir enklare att se målen och resultaten om man kan få en bättre överblick över hela projektet.

Rule-breaking, (regelbrott), - för att lyckas med detta måste man våga bryta med det gamla processtänkandet. Detta är både något positivt, om det gamla är dåligt, men kan även vara negativt, om det gamla innebar en välbehövlig trygghet.

Creative use of information technology (kreativt sätt att använda IT) - genom detta sätt blir det enklare att ta till sig nya teknologier.

Då Eisenhardt och Brown beskriver Time pacing som en process genom hela företaget, menar även Hammer att vid användandet av ett processtänkande åtnjuter företaget många positiva aspekter. Dessa är bland annat:

- Många tjänster kombineras till en – Detta går dock inte alltid, till exempel inom produktleveranser då det måste ske på olika platser.
- Arbetarna tar fler beslut – Arbetet i en process sker inte bara horisontellt utan även vertikalt, vilket gör att ”arbetarna” på ett tydligare sätt kommer in i bilden av beslutstagande.
- Synkronisering av arbetet – I stället för att person två gör sin sak efter person ett kanske båda kan göra sina uppgifter samtidigt. Vinsten av detta är bland annat att företaget sparar tid.
- Organisationen blir flexiblare – I en värld där marknaderna ändras fort och mycket, går det inte att ha massproduktion i samma grad som innan. Det krävs diversifikation, vilket processsättet tillhandahåller.
- Arbetet utförs där det görs bäst – Barriärerna minskar inom företaget så att arbetet utförs där det görs bäst.
- Färre kontroller och uppföljningar – Detta jobb minimeras i ett (Business Project Reengineering) BPR-projekt.
- Informationen blir centraliserad – Gör det enklare inte minst för antällda att ha en chef att vända sig till. (Hammer, 2001, 50ff)

4.6 Förändring och förnyelse

I samband med förändringar och förnyelser uppkommer ofta problem inom företagen. Det kan vara problem med personal, kultur, vinstdelning, investering e t c. Detta har flera orsaker, men en är att man inte vet som anställd hur det kommer att bli efter förändringen. Man vet vad man har, men inte vad man får, och detta kan leda till misstro. En försvarsställning kan då intas för att skydda sina intressen.

Oro och begränsad vilja till förändring varierar under tidens lopp och individer reagerar annorlunda på förändring. Vad som är viktigt är att det finns regi nog för att sätta i gång processen mot förändring. Endast då kan man övervinna problem som uppkommer genom rädsla och andra stabiliserande effekter, påpekar författarna. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s 74ff)

John P. Kotter har skrivit en artikel där han tar upp problem med organisationsförändring och vad man kan göra för att förebygga dessa. Artikeln heter "Leading change: Why Transformation Efforts Fail" (1995, s 59ff). Han har utarbetat ett program med åtta punkter som ledningar kan följa för att på så sätt undvika, eller åtminstone minskar riskerna, för att få problem. Dessa punkter är:

1. Skapa en känsla av att det är bråttom – Genom att analysera konkurrenssituationer, identifiera eventuella kriser som kan uppkomma samt stora möjligheter skapar man inom organisationen en känsla av att tid är pengar, och att det gäller att vara snabb för att inte missa möjligheten. Att lyckas sprida känslan att status quo är värre än förändring, är vägen till framgång.
2. Tillsätt en varierad grupp som kan leda arbetet – Genom att sätta ihop en grupp med personer tillräckligt starka för att leda förändringen och uppmuntra de anställda att arbeta ihop som team blir förändringen smidigare.
3. Skapa en vision – Genom att skapa en tydlig, inspirerande vision finns det något mer eller mindre konkret som de anställda kan ta fasta vid under hela förändringsprocessen.
4. Kommunicera visionen så mycket och långt det går – Genom att få med som många som möjligt i förändringen, och få dessa att förstå varför en förändring är nödvändig, ökar teamkänslan.
5. Få andra att agera enligt visionen – Genom att ta bort eventuella hinder som kan motverka förändringen, liksom ej lämpliga system, förenklas förändringen.
6. Planera och skapa kortsiktig vinst – Genom att på ett tidigt stadium skapa vinst eller liknande positiva resultat som kan man uppmuntra medarbetarna och medarbetarna blir mer positiva, och blir därmed mer positivt inställda till fortsatt förändring.

7. Konsolidera förbättringarna och fortsätt med förändringarna – Genom att hyra in anställda som kan implementera visionen slipper företaget i viss mån att alla anställda förblir fientligt inställda mot förändringen.
8. Institutionalisera nya tillvägagångssätt – Genom att tydligt kommunicera sambandet mellan förändringen, de nya tillvägagångssätten, och företagets framgång, blir de anställda mer positivt inställda till fortsatt förändring.

Följer man dessa åtta steg som företagsledning skapas en vilja att på ett snabbt och bra sätt förändras. Alla delar är viktiga och som det heter – ingen kedja är starkare än dess svagaste länk. Man vill få med allas kunskap och vilja i organisationen. (Kotter 1995, s 61)

Organisationerna drivs i riktning mot horisontella, teambaserade strukturer. Om detta har Jan-Inge Lind och Per-Hugo Skärvad skrivit i boken ”Nya Team i organisationernas värld” (1998, s 48ff). De menar att teamen och dess medlemmar helst bör bli självstyrande, multikompetenta, vara vältränade, informationsladdade och belönas för teamets prestationer, inte individuella prestationer. Organisatorisk flexibilitet har blivit det viktigaste för företagets överlevnad på den allt snabbare marknaden menar dem. Vidare anser de att det finns vissa aspekter företagsledningen bör ha i åtanke vid skapandet av effektivt projektarbete såsom att säkerställa produktportföljens sammansättning gentemot företagets strategi, klargöra roller i projektet samt säkerställa att projektgruppen har rätt sammansättning. (Lind, Skärvad., 1998, s 48ff)

I boken *How Organization Learn* av Ken Starkey (1996, s 140ff) skriver Michael Tushman och David Nadler att organisationer inte får stå still. På de allt mer globala marknaderna är innovation av yttersta vikt för att företag skall kunna lyckas. Att tänka på morgondagen samtidigt som man effektivt handhar dagens arbete är vägen till att lyckas. Ett exempel som tas upp i boken är skrivet av Ken Starkey och Alan McKinley. Exemplet är Ford i Europa och det beskriver bland annat hur ledningen i det företaget tänkte och gjorde när de visste att en förändring av den innan så stela organisationen var nödvändigt om man ville förbli en dominant aktör inom bilbranschen även efter 80-talets början.

Förändringen av Ford i Europa inleddes genom att man skapade en känsla av gemensamt mål mellan ingenjörer, försäljare och bland annat service personal. Steg två blev att ändra kulturen i företaget mot att skapa tvärvetenskapliga team. Att skapa en bra produkt räckte inte utan målet skulle nu i stället bli att skapa en perfekt produkt som gjorde att kunden återvände till företaget vid nästa köp. Nästa steg blev att förändra kulturen. Förändringen av kulturen förklaras genom sju faser. Dessa faser konstruerades för att övergången mellan kulturena skulle bli så smidig som möjligt, och för att företaget inte skulle förlora riktningen i förändringen under förändringens förlopp, i boken kallas detta för "the map of the journey" (Starkey, McKinlay, 1996, s 221)

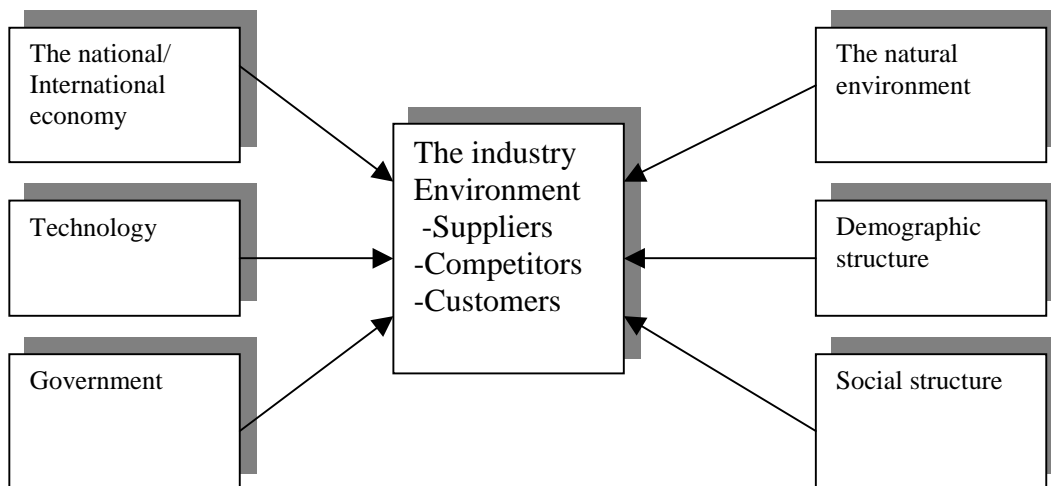
Fas ett innebar att den gamla organisationen där byråkrati, hierarki och territoriella gränser var starka, gjordes om mot en mer funktionell organisation. I fas två skapades informella team som kunde agera utifrån krav på större grad av flexibilitet. Fas tre innebar att man skapade en ledning som var mer ämnad för den nya organisationen, en ledning som hade förmågan att agera utan den innan så självklara hierarkiska strukturen. Viktigt blev i denna fas att tydligt strukturera upp ansvar mellan cheferna, då det behövs även inom flexibla organisationer. Fas fyra innebar att team blev ett vedertaget begrepp i företaget och i fas fem blev "projekt" arbetsbenämningen på vad som gjordes inom organisationen.

I fas sex och sju var organisationen färdigförändrad och man kunde nu se hur projekten kunde flyta på ett strukturerat sätt genom företagets alla berörda delar och nivåer. Organisationen utstrålade nu adaptivitet, flexibilitet och en förmåga att vara målstyrt. Till detta tillkom känslan av samarbete och integration mellan anställda. Målet att skapa en organisation med samma mål kunde nu urskiljas i stället för som innan, en organisation med många delmål. (Starkey, McKinlay, 1996, s 216ff)

Under början på 90-talet började ledningen för Ford i Europa trots den gjorda förändringen inse att det inte räckte, något stort behövdes göras och det snabbt. Svaret blev att radikalt förkorta produkternas utvecklingstider. Tillvägagångssättet blev genom simultan utveckling, vilket innebar att informationen från kunderna, som till exempel information om deras nuvarande och framtida behov, på ett effektivare sätt kunde strömma genom hela organisationen. Tack vare detta sätt att tänka kunde behov uppfyllas på ett smidigare sätt. Företagets behov att kunna det, kan förklaras genom citatet: "If the voice of manufacturing dominates product design, the car may be great in the factory but a dog in the market". (Starkey, McKinlay, 1996, s 223)

4.7 Omvärlden

För att ett företag skall kunna hitta en lämplig Time pacing-rytm menar Eisenhardt & Brown (1998) att företaget skall studera externa och interna faktorer. För att få en förståelse för makromiljön har Porter (Grant, 1998, s 53) utvecklat modellen nedan, figur 8.



Figur 8 The macroenvironment Grant, 1998, s 53

Denna uppställning tar hänsyn till både möjligheter och hot som företaget kan påverkas av. Inom *the national/international economy* kan man till exempel finna nya geografiska marknader och finansiella kriser som kan påverka den globala prisbilden. *The natural environment* kan uppta faktorer som t ex naturresurser, katastrofer samt allmänna miljöfrågor, och *demographic structure* skulle kunna innehålla marknadsförändringar som t ex ändrade ålders- eller utbildningsstrukturer. *Social structure* kan innefatta ändrade preferenser hos kunderna, som till exempel ökat miljömedvetande, och *government* berör faktorer som lagar och handelsblock. Slutligen inbegriper naturligtvis *technology* generella faktorer som IT-revolutionen och mer specifika trender som till exempel förbättrade tillverkningsprocesser.

Det som gör denna modell intressant är att den kan ge möjlighet att finna nya marknader. Finner företaget genom dessa undersökningar att det påverkas, eller kan komma att påverkas, av makrovariabler som kan innebära minskad eller ökad lönsamhet måste företaget analysera om det har de resurser som krävs för att möta dessa hot eller möjligheter. (Grant, 1998, s 53, s 191)

4.7.1 Kunder

Att involvera kunder i produktutvecklingsprocessen är kanske det enklaste sättet att öka kvaliteten, minska kostnaderna och framförallt korta ner produktutvecklingstiden. Genom att bjuda in kunder tidigt i processen har de en större möjlighet att påverka produkterna och få dem mer kundorienterade. Involverandet av kunder beror till stor del på vad för slags utveckling det handlar om. (Narayanan, 2001, s 365)

Narayanan presenterar tre klassificeringar av metoder som kan användas för att involvera kunder/information om kunder i produktutvecklings processen.

Dessa är:

- Inquiry (undersökning) – När dagens kunder är satta som målgrupp för ett derivat av en redan väletablerad produkt. Här kan företaget använda sig av de traditionella undersökningsmetoderna som fokusgrupper, på-stan intervjuer och enkätundersökningar. När det handlar om utveckling av snabbbrörliga tekniska produkter kan "lead users", de som först tar till sig ny teknologi, och deras synpunkter vara viktig information.
- Empathic design – Med Empathic design menas produkter som utformats till kunderna utan deras direkta efterfrågan men genom ett stort vetskap av sina kunder har man lyckats finna dessa behov. Sådan utveckling sker fördelaktigast i samspråk med kunderna, efter att man kommit med idén och kanske utvecklat en prototyp.
- Market creation (marknadsutveckling) – När teknologier och kunderna är nya är inquiry och empathic design omöjligt. I sådana fall måste information om kunderna sökas med hjälp av till exempel tester där man prova produkten och kanske misslyckas. Företag använder sig av olika metoder. Först, genom att analysera social, teknologiska och politiska trender försöker företagens produktutvecklare förutspå vilka behov som kan komma i framtiden. En annan metod är att forma olika scenarion om framtiden, framförallt för att stimulera framtagandet av produkter som man inte kan se ett klart behov av i framtiden. Till sist, för enklare produkter som går relativt snabbt att tillverka använder företagen sig av en experimentell metod och testar en färdig produkt på den riktiga marknaden. (Narayanan, 2001, s 365ff)

4.7.2 Leverantörer

Det finns många fördelar med att ta med leverantörerna i produktutvecklingsprocessen. Dessa är bland annat:

- Leverantörer kan bidra med djup teknisk kunskap inom sitt specialområde. Denna kunskap kan vara dyr för företaget att skaffa på annat håll.
- Det finns möjligheter att snabba på introduktionen av nya produkter.
- Till sist, skapar det en möjlighet för företaget att hålla produktutvecklingskostnaderna nere. (Narayanan, 2001, s 366)

5 Fallstudie

I detta kapitel presenterar vi den empiri vi fått genom våra intervjuer på Mercedes-Benz samt den skriftliga informationen vi tagit del av. Vidare beskriver vi företaget ur ett historiskt perspektiv och utvecklingen i branschen det senaste decenniet, för att läsaren skall få en större förståelse för företaget och branschen.

5.1 Mercedes-Benz historia

Historien bakom Mercedes-Benz började med två män med två olika idéer. De hette Gottlieb Daimler och Karl Benz. Från började grundade de var sitt företag där de producerade egna bilar. Karl Benz företag grundades cirka år 1879 och Gottlieb Daimler grundade sitt företag år 1886.

Under de kommande 30 åren förblev de konkurrenter. Detta ledde fram till konkurrenskraftiga bilar. Likt bilmarknaden idag, var konkurrensen intensiv. Karl Benz fick det första patentet i världen för en bil år 1886.

År 1898 ställde Emil Jellinek, en försäljare av Daimler produkter, upp i en biltävling i Nice, Frankrike, under pseudonymen ”Mercedes”, vilket var hans dotters namn. Han vann loppet i sin Daimler. År 1900 dog Gottlieb Daimler och företagets nya ledare blev Wilhelm Maybach.

1909 skapades Daimlers varumärke, vilket ser ut som en stjärna. Detta märke skapades av sonen till Gottlieb Daimler. Stjärnan symboliserar motoranvändandets tre delar; på land, i luften och på/i vattnet.

Fram till 1924 producerades ideligen nya modeller från företagen. Vid denna tidpunkt var 15 miljoner bilar registrerade i världen varav ca 6 miljoner bilar var

producerade av Ford. Daimler producerade nu ca 1000 bilar och Benz 1400 per år. Daimler presenterade en lyxbil 1921. Benz producerade även sportbilar. Efter att ha framgångsrikt samarbetat i ett tävlingslopp 1924, började företagen att koordinera sina produktionsverksamheter, och detta, ihop med Tysklands dåliga ekonomi vid denna tidpunkt, ledde två år senare till fusionen, som idag är ett av världens största företag. Tack vare fusionen blev det enklare att producera bilar.

Fram till 1945 lanserades ett stort antal olika bilmodeller ut på marknaden. För sportbilsvärlden producerades 1934 en bil som gick under namnet "Silver Arrow". Detta var en bil som fick mycket uppmärksamhet tack vare dess otroliga kapacitet.

Under samt efter andra världskriget avstannade den civila produktionen. Tillbakagången ändrades dock 1949 då en dieselversion av modellen 170 gick i produktion, vilken nådde stora marknadsmässiga framgångar. Under kommande årtionden lanserades nya, revolutionerande bilar och produktlinjer. Elegans och kvalitet var några av de grundpelare som genomsyrade alla bilar såsom SE-serien 1958, SL-bilar 1974 och S-klassen 1979. Nya produktlinjer, likt W124 1984, fortsatte att skapas. 1989 kom "Silverpilen" tillbaka till tävlingsbanorna med framgång.

Under 80-talet började Mercedes-Benz inleda förhandlingar med AMG, ett mindre företag i Tyskland som förädlade Mercedes-bilar. I mitten av 90-talet inleddes ett mer konkret samarbete. För Mercedes-Benz innebar samarbetet en möjlighet att nå sportbilssegmentet, och samarbetet gav AMG tillgång till Mercedes-Benz distributionsnät. (<http://Mercedes-Benz.com>, <http://DaimlerChrysler.com>, april 2002)

Under 90-talet befäste Mercedes-Benz sin position. I enlighet med trenden inom bilbranscher med fusioner och samarbeten gick Mercedes-Benz ihop med den amerikanska bilproducenten Chrysler 1998.

Vid slutet av år 2001 rankades DaimlerChrysler som etta på den listan "Forbes International 500". De variabler som beaktas för denna ranking är bland annat marknadsvärde, antal anställda, inkomst per anställd och tillgångar. (www.forbes.com, april 2002)

5.2 Bilbranschen

Fram till 70-talet var de regionala skillnaderna stora i världen. Det fanns tre stora marknader – Japan, Europa och USA. Bilen ur användningshänseende var lik, men skillnaderna låg i hur produkterna tillverkades och deras utförande. (Clark & Fujimoto, 1991)

Biltillverkarnas produkter påverkades i utförande av hemmamarknaden. Detta urskiljs genom att de amerikanska kunderna ville ha stora, mjukt fjädrande bilar med stora motorer. Det tack vare låga energipriser och en kultur som präglades av epitetet att stort är likvärdigt kvalitet. I Europa var variationen större då biltillverkarna var flera än i USA. Höga energipriser ledde till att kunderna efterfrågade bränslesnåla bilar. Bilarna skulle vara rymliga, men kompakta. I Japan försöktes med bästa förmåga att kopiera de amerikanska och europeiska bilproducenternas strategier, vilket ledde till produkter med europeisk kompakthet och amerikansk utrustningsgrad.

Bilbranschens utveckling kan fram till 70-talet beskrivas i tre olika faser enligt Gawell (1985). Dessa är övergången från hantverk till massproduktion cirka 1920. Under 50-talet blev produktdifferentiering en allt viktigare del för bilproducenterna. Slutligen har vi fasen som inleddes i Japan på 1970-talet. En fas som beskrivs av produktionstänkande samt materialadministrationstänkande. Historisk sett är Europa och då speciellt Tyskland bilens hemland. Avsaknaden av en stor, enhetlig europeisk marknad förde med sig flera olika koncept med olika märkesidentiteter. I Tyskland präglades till exempel bilarna av hård fjädring för att få bra väghållning.

Den historiska situationen i Europa är en av anledningarna till att det idag finns många bilproducenter i Europa. Ännu en anledning var att lojaliteten mot enskilda företags produkter var stor så länge som kundernas förväntningar blev uppfyllda. Denna kombination av krävande, men lojala kunder gav förutsättningar för många aktörer att verka på marknaden. Idag och under de senaste åren har dock antalet börjat minska, bland annat på grund av samgåenden och problem att överleva utan massproduktion. Små nichade aktörer har fått svårt att överleva utan en stark partner.

Gränserna historiskt sett mellan bilföretag som gjorde sportbilar, lyxbilar, småbilar och familjebilar var tydliga. Dessa gränser har blivit väldigt vaga tack vare samarbeten och uppköp. Om denna trend håller i sig är ovisst på marknaden idag. Det framstår tydligt att förändringarna av såväl marknad, teknologi och konkurrenssituation, utjämnar skillnaderna mellan de som konkurrerar med differentiering och den som konkurrerar med pris.

Denna utveckling ledde till en mer internationell, hårdare konkurrens. Vi har under de senaste åren kunnat se hur amerikanska bilar har minskat i storlek, samtidigt som de japanska har blivit större. Det är idag inte längre tillräckligt att konkurrera enbart med pris, kvalitet och till exempel bränslesnålhet. I stället får dessa saker ses som minikrav för producenterna.

Om denna ansamling av många varumärken i ett fåtal koncerner leder till att de samlade företagen förlorar i värde, eller att koncernerna lyckas behålla och öka värdet på de företag som finns i koncernen, är svårt att veta. Det får framtiden utvisa genom att trenden med ett fåtal stora koncerner fortsätter eller avtar.

5.3 Produktutveckling inom Mercedes-Benz

Företaget anser sig vara föregångare på många områden, områden som till exempel säkerhet. Trots detta har företag i bilbranschen likt Volvo lyckat skaffa sig en tydligare säkerhetsstämpel, även om Volvo och Mercedes-Benz ligger nära varandra inom utvecklingen.

Att ledaren inom säkerhet kan likställas med att vara ledare inom teknologi i allmänhet är ett faktum bland experter, men att detta faktum även kommer ut bland kunderna har inte varit så självklart för Mercedes-Benz. (Sund-Jensen, intervju, april 2002) Enligt chefen för forskning år 2000, Klaus-Dieter Vöhringer, kommer bilar i framtiden vara inblandade i allt färre olyckor tack vare bilarnas utveckling inom säkerhetssegmentet. Vidare menar han att trots att teknologisk överlägsenhet inom till exempel säkerhetsaspekten bara håller i något år är det värt att satsa på det. Detta tack vare att företagets image förbättras trots att det kanske inte alltid syns i balansräkningen. (www.daimlerchrysler.com, Vöhringer, Artikel 001108, Mercedes-Benz hemsida 020510)

Hos Mercedes Benz ligger fokus på säkerhet och komfort vid utvecklandet av nya modeller. Tanken är att man skall känna sig trygg när man åker i en Mercedes. Vad gäller säkerhetsutvecklingen har man som policy att dela med sig av nya innovationer till konkurrenterna för att skapa goodwill och rädda människoliv. Mercedes-Benz anser sig själva vara ”bäst på totalkonceptet bil”. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

Hans-Joachim Schöpf, chef för utveckling av personbilar och Smart håller med Vöhringer och visar på att utvecklingsproduktiviteten har fördubblats under de senaste 10 åren. Samtidigt som medeltiden för att utveckla en ny modell har halverats, trots den allt mer komplexa teknologin. Enligt Schöpf kommer utvecklingstiden för en ny modell att minska ytterligare 25 % inom några år. Vidare menar han att utvecklingen av personbilar kommer att omstruktureras, såpass att den sammanfaller med utvecklingen av informationsteknologin.

Schöpfs citat i Vöhringers rapport definierar denna utveckling: "In a few years, customers will be able to obtain new vehicle features or engine controls via software updates during the entire physical life span of their vehicle". (www.daimlerchrysler.com, Vöhringer, artikel 001108, Mercedes-Benz hemsida 020510)

Teknologisk expertis, snabbhet och flexibilitet, har enligt DaimlerChrysler gjort dem till en ledande aktör inom bilindustrin. Företagets strategi vilar på fyra pelare, vilka är: En stark närvaro på marknaderna i Europa, USA och Asien, en komplett och attraktiv märkesportfölj/produktportfölj, en produktportfölj som kan erbjuda bilar till nästa alla de olika behov kunder har samt ledarskap inom innovation och teknologi. (www.daimlerchrysler.com, Hightech Report 2001, 020510)

Jürgen E. Schrempp, ordförande i DaimlerChrysler, skriver i "the Hightech Report", att vara bäst inom bilindustrin är samma som att ha den bästa produkten. Vidare skriver Schrempp att forskarna på DaimlerChrysler inte jobbar i ett vakuum som han kallar det, utan är en del i en kedja som börjar med kunden. Detta visar, enligt honom, att företaget är relativt reaktivt i förhållande till vad kunden vill ha. (www.daimlerchrysler.com, Hightech Report 2001, 020510)

5.3.1 Resursallokering

Mercedes-Benz har som strategi att lansera minst två nya modeller per år. Detta för att nå en ständig förnyelse och strategiskt övertag samt att kunna generera en jämn resursallokering. Ett mål med den resursallokeringen är att kassaflödet skall vara jämnt, vilket underlättar investering i forskning och utveckling. Om produkternas livscyklar skulle infalla samtidigt, skulle intäkterna variera så mycket att det skulle omöjliggöra en jämn arbetsbelastning över året. En annan anledning är att företaget inte vill överbelasta sin säljorganisation. Genom att sprida ut lanseringarna över en längre period kan arbetet fortlöpa med största effektivitet. Mercedes-Benz hade tidigare problem med att modellernas livscyklar sammanföll, och det ledde till att det uppstod kassaflödesgap. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

Det är således viktigt för Mercedes-Benz att resursallokera på ett sätt som underlättar flödestänkandet, processtänkandet, i organisationen. Detta för att det inte skall bli några gap i utvecklings- och lanseringstakten

Idag är Mercedes-Benz produktutveckling ytterst välplanerad från första början av processen. Likt Schöpf säger: ”Vi vet på vilken dag när varje del i utvecklingen skall inledas, och nästa ta över” (Schöpf, maj 2002). Vidare menar han att hela produktlivscykeln är kontrollerad i minsta detalj, från lanseringsdatum till avvecklingsdatum. Detta är oberoende av hur produkten blir mottagen på marknaden.

5.3.2 Ökat modellutbud

Mercedes-Benz har sedan början av 80-talet, då företaget endast kunde erbjuda två modeller, utvecklat sitt modellutbud avsevärt. Den nya strategin inleddes med C-klassen som presenterades 1991 och har lett till en fyrdubbling av Mercedes-Benz modellprogram jämfört med det på 80-talet.

Detta efter att Mercedes-Benz har arbetat mer med att segmentera marknaden, för att kunna tillgodose fler kunders behov. Det är inte längre tillräckligt att göra kosmetisk uppdatering av en tidigare modell, utan företaget måste även kunna erbjuda nya modeller. Då vissa modeller har likartade produktlivscykler är det viktigt att man har tillräckligt många modeller i sin produktportfölj, för att det skall vara möjligt att lansera två nya modeller per år. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

Vid utvecklandet av en ny modell använder man sig av segmenteringen som företaget genomfört och ser vad den tilltänkta kundgruppen kan tänkas betala för en ny bil och vilka funktioner de efterfrågar samt vilka värderingar de har.

Redan i utvecklingsstadiet har man en ungefärlig bild av hur mycket den nya modellen skall kosta och vilka funktioner som ska finnas. Teknikerna utvecklar nya innovationer som de sedan skickar till marknadsavdelningen och testar för att se om de kan tänkas vara aktuella och fungera på kunderna. Marknadsavdelningen går själva till teknikerna med förslag på funktioner som efterfrågas av kunderna. Denna lop gör att bilarna får en utrustningsnivå som kunderna i många fall inte kunnat föreställa sig. Ofta skapar företaget behov för kunderna med ny avancerad teknik vilket sedan höjer kundernas utrustningskrav. I Mercedes-Benz introduceras nya innovationer i de nya modellerna oavsett vilken modell det är. Tidigare väntade man med att presentera nya innovationer, till en ny modell av lyxmodellen skulle lanseras. Hastigheten på marknaden har dock gjort att det inte går att vänta med introduktionen av nya innovationer utan risk för att de blir gamla innan de introduceras. För att säkerställa en hög kvalitet på nya modeller och innovationer arbetar man med en speciell kvalitetsmodell som stoppar produkter som inte håller tillräckligt hög kvalitet. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

För att främja utvecklingen och minska avstånden mellan beslutsnivåerna, samt kunna främja kunskapsutbyte över gränserna har Mercedes-Benz så kallade styrkommittéer, där en kommitté är ansvarig för varje modell. Genom att ha dessa styrkommittéer kan företaget på ett effektivt sätt även kontrollera modellernas livscyklar så att inga glapp eller olämpliga överlappningar uppstår. Idag är en produktlivscykel i medel mellan 6-8 år för företagets modeller. Lika lång tid tar det att utveckla en ny modell. År 2001 såldes totalt ungefär 1.1 miljoner Mercedes-Benz-bilar. (Schöpf, intervju, maj 2002)

Lika självklart som att kvalitetsaspekten är något som genomsyrar hela organisationen, lika självklart är det för ledningen i Mercedes-Benz att alla anställda inte behöver veta lika mycket om kommande modellanseringar. De resonerar som så att det räcker att de som behöver veta, vet. Genom att en del anställda inte vet, minskar risken för ovälkommen benchmarking, vilket till exempel kan innebära att konkurrenter studerar företagets produkter, för att sedan kopiera (Sund-Jensen, 020415).

Detta påstående är något som Schöpf motsäger och menar att företaget styrs av ett ”commitment” som genomsyrar hela företaget. Schöpf liknar kommunikationen inom Mercedes-Benz som ringar på vattnet. Sekretessen är hård utåt sett, och även hård inom organisationen. (Schöpf, intervju, maj 2002) Så långt som möjligt försöker Mercedes-Benz och de andra företagen i bilbranschen hålla sina modellstrategier hemliga. Dock förekommer det att konkurrenter studerar varandras produktlivscyklar, för att på så sätt kunna planera sina egna cykler, för att antingen försöka ha andra cykler än konkurrenterna. Det så att lanseringar inte krockar sinsemellan, men även för att, när det är möjligt, kunna utnyttja konkurrenternas strategi och planera sina lanseringar utifrån dessa. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

En möjlighet som står Mercedes-Benz till buds, är att avisera nya modellanseringar justerat efter konkurrenternas lanseringar, för om möjligt störa konkurrensen. (Dahl, Sund-Jensen, intervju, april 2002)

Det finns många samarbeten konkurrenter och sinsemellan som inte minst uppkommer genom att kraven på till exempel säkerhet ökar, och då särskilt tack vare att företagen vill uppnå standardiseringar inom säkerhetsområdet för att minska kostnaderna. I stället för att konkurrera inom säkerhetsområdet, kan företagen jobba ihop och ta lärdom av varandra för att på så sätt sprida sin kunskap och avancera snabbare inom utvecklingen. Målet är att rädda liv, vilket sprider denna filosofi av att säkerhetskunskap i viss mån bör spridas. Samarbetena pågår även inom värdekedjan som till exempel med leverantörer. Detta för att kunna erbjuda kunden mesta möjliga värde i den bästa möjliga produkten, till ett bra pris. Exempel på företag som Mercedes-Benz samarbetar med är Bosch och Fiat. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

5.3.2.1 Marknadssegmentering

För att förstå kundernas behov och önskemål använder sig Mercedes-Benz av en segmenteringsmodell med tre huvudfaktorer för att analysera marknaden. Dessa faktorer är:

- Ekonomiska faktorer
- Funktionella faktorer
- Psykologiska faktorer

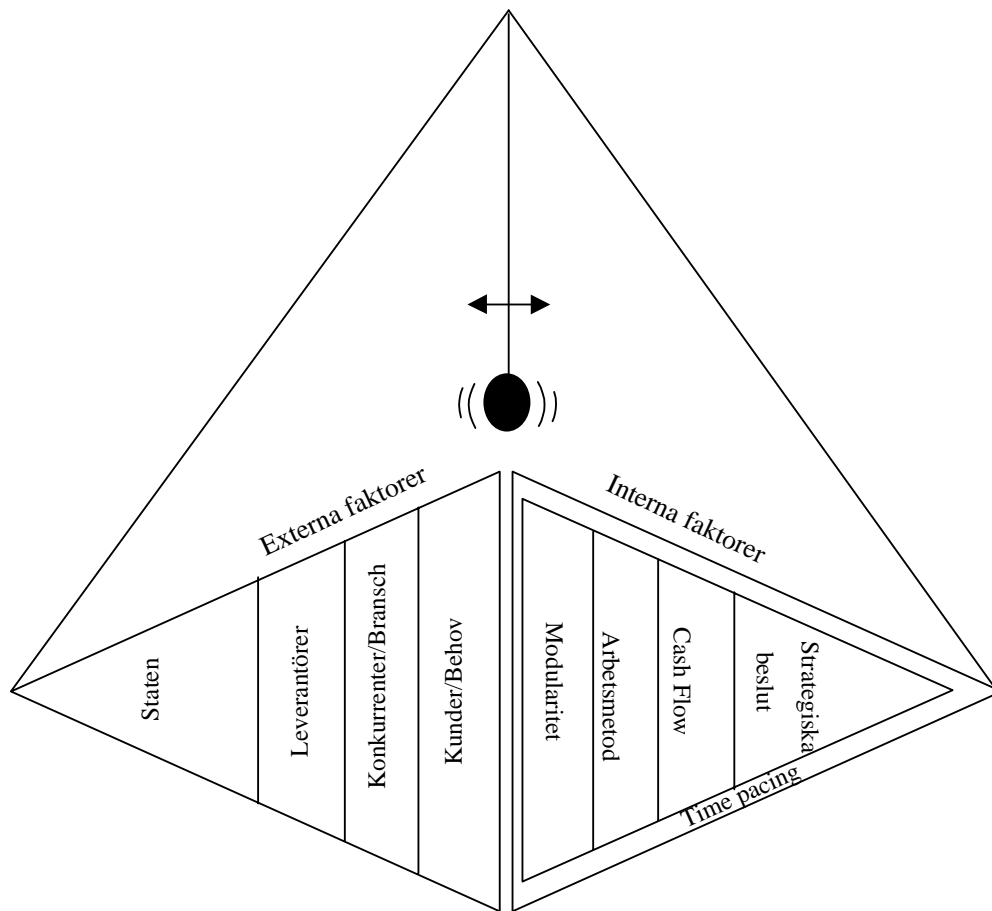
De ekonomiska faktorerna är bland annat att man ser hur mycket pengar de tilltänkta kunderna har att spendera på bilköp. Funktionella faktorer är att man bland annat studerar vilka funktioner som efterfrågas. Slutligen så har vi de psykologiska faktorerna som är mer svårsmätbara men det kan till exempel vara värderingar. För att ha aktuell information om sina kunder uppdateras dessa faktorer regelbundet. De ekonomiska och funktionella faktorerna uppdateras varje år och består framförallt i att samla in och bearbeta data. De psykologiska faktorerna är mer svårsmätbara och dessa uppdateras en gång vart tredje år. Det gör man genom att genomföra djupintervjuer med slumpmässigt utvalda personer i sex olika länder, däribland USA, Japan och Storbritannien. Var och en av dessa intervjuer tar cirka tre timmar, och man försöker fånga förändringar i värderingar och attityder samt nya paradigmer i samhället. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

För bilbranschen är det svårt att följa trender som företag inom till exempel modeindustrin gör. Bilbranschens långa produktutvecklingstider och de stora omställningarna som behövs görs i produktionen mellan olika bilmodeller gör branschen mycket oflexibel. På Mercedes-Benz försöker man istället följa paradigmer i samhället. Det kan vara ett säkerhets- och trygghetstänkande eller till exempel ett miljötänkande.

Även fast Mercedes-Benz i många fall kan komma med nya produkter oftare och mer trendkänsliga, är det inte alltid det bästa för företaget. Mercedes-Benz menar att de arbetar med att ha en tidlös design som håller i många år och varumärket står för kvalitet. Detta gör att det finns risk för att dessa värderingar i varumärket kan försämrats ifall Mercedes-Benz försöker följa korta och djärva trender. (Sund-Jensen, intervju, april 2002)

6 Vår Modell

I detta kapitel presenterar vi den modell vi genom teoristudier, empiriska observationer och intervjuer skapat, för att ge en djupare förståelse för de kritiska faktorerna vid fastställandet av en Time pacing-rytm. Modellen är en produkt av analysen, men beskrivs före analyskapitlet för ökad förståelse av analyskapitlet.



Figur 9 Rytmmodellen, Egen modell

6.1 Modellens grunder

Rytmmodellen är en modell, figur 9, som vi, författarna, har utarbetat ifrån det teoretiska ramverket vi presenterat i teoriavsnittet, parat med de empiriska observationer och expert intervjuer vi har gjort.

Då Eisenhardt och Brown har nöjt sig med att säga att det är de interna och externa faktorerna som är kritiska för en Time pacing-strategi, kände vi att detta påstående föreföll, om inte självklart, så lite förenklat. Vi ville kunna definiera faktorerna som är kritiska för Time pacing-rytmen och rangordna dem. Rangordningen är i kronologisk ordning efter hur de påverkar rytmen i företaget. Vidare vill vi beskriva hur de interna faktorerna står i relation med de externa faktorerna, samt skapa en modell som kan hjälpa företag vid fastställandet av en rytm, då man använder sig av en Time pacing-strategi. Detta arbete resulterade i Rytmmodellen som vi har valt att kalla den.

Denna modell består av tre delar, de interna faktorerna, de externa faktorerna samt en pendelrörelse mellan den interna och externa triangelns ytterligheter, som representerar rytmen, och visar hur de interna samt de externa faktorerna samverkar. Att vi har valt två motstående trianglar har sin förklaring i att i de interna faktorerna, den högra triangeln, visar spetsen av triangeln den högsta nivån i företaget där en strategi bestäms. Först när detta strategiska beslutet ligger fast kan Time pacing fastställas och en rytm sättas. Därefter breddas triangeln nedåt till basen som utgörs av modularitet vilket ökar flexibiliteten på produkterna. Derivatprodukter bör kunna framställas av kärnprodukten för att kunna lansera nya produkter enligt den rytm man har bestämt i företaget.

Det analoga förhållandet gäller även i den externa triangeln, där spetsen utgörs av staten som reglerar lagar och förordningar, som företagen obönhörligen måste ta hänsyn till. Basen utgörs i denna triangel av kunder/behov, vilket är den första externa faktorn pendeln/produkten möter.

6.2 Modellens funktion

Vi tänker oss pendeln som den rytm företaget vill sätta, det vill säga att det är de interna faktorerna som genererar den hastighet/rytm pendeln kommer att svänga med. Processen börjar med att företaget bestämmer sig för en strategi som skall vara den ledstjärna företaget arbetar efter.

När företaget utarbetat sin strategi, till exempel att företaget ska in på en ny marknad och nå nya kunder, finns det utrymme för Time pacing som därmed kommer att bestämma med vilken rytm. Nästa steg, efter att man bestämt strategi, blir att säkerställa ett kassaflöde som möjliggör för företaget att till exempel kunna lansera produkter, i den takt som har bestämts.

Vilken arbetsmetod företaget använder sig av är av största vikt för att kunna utnyttja resurserna maximalt och skapa en ostörd rytm. Tvärvetenskapliga samarbeten har visat sig enastående för effektiva processer genom att de olika avdelningarna når insikt i varandras arbete. Dessutom finns det stora besparingar att göra om man arbetar tvärvetenskapligt i produktutvecklings processen och på ett tidigt stadium kan optimera produkten innan den sätts i produktion. (Funnemark, april 2002)

Den sista interna faktorn är möjligheten till modularitet hos produkten. Att arbeta med moduler har visat sig vara allt viktigare då kraven på att kunna lansera nya produkter i en snabbare takt har ökat. Modulariteten ger även möjligheten till att hålla kostnader ner vid utvecklingen av nya produkter eller derivat till redan etablerade produkter. (Hans-Erik Ahlsgård, intervju, april 2002) Man kan på så sätt tillverka ett derivat av grundprodukten och därigenom tillfredsställa marknaden, samtidigt som kostnaderna hålls nere. Time pacing-tänkandet bör genomsyrar hela företaget och det är en förutsättning att alla berörda parter har ett Time pacing-tänkandet, och är medvetna om takten i företaget. Utan att denna gemensamma visshet om hur takten i företaget ligger fast, kan störningar uppstå på vägen.

Om exempelvis inte marknadsavdelningen är klar med de marknadsaktiviteter som ska genomföras i samband med en lansering kan detta få förödande konsekvenser. Exempelvis för produktens mottagande på marknaden, vilket i sin tur kan skada företagets finanser och störa den satta rytmen.

Liknande problematik återfinns vid val av arbetsmetod, då en brist här kan orsaka långa processer och/eller fördyrad produktion. Det kan resultera i en störning av takten och därigenom en försämring av företagets position på marknaden. Ett exempel är en biltillverkare som vill lansera en ny cabriolet, men produkten blir lanserad för sent på grund av en störning, och lanseras på hösten i stället för på våren.

När rytmen är bestämd inom företaget och pendeln satt i rörelse. Med hjälp av Time pacing-tänkandet, rytmen, och medvetenhet om de kritiska faktorerna inom företaget skall nu pendeln svinga ostört och med bestämd rytm ut i de externa faktorerna.

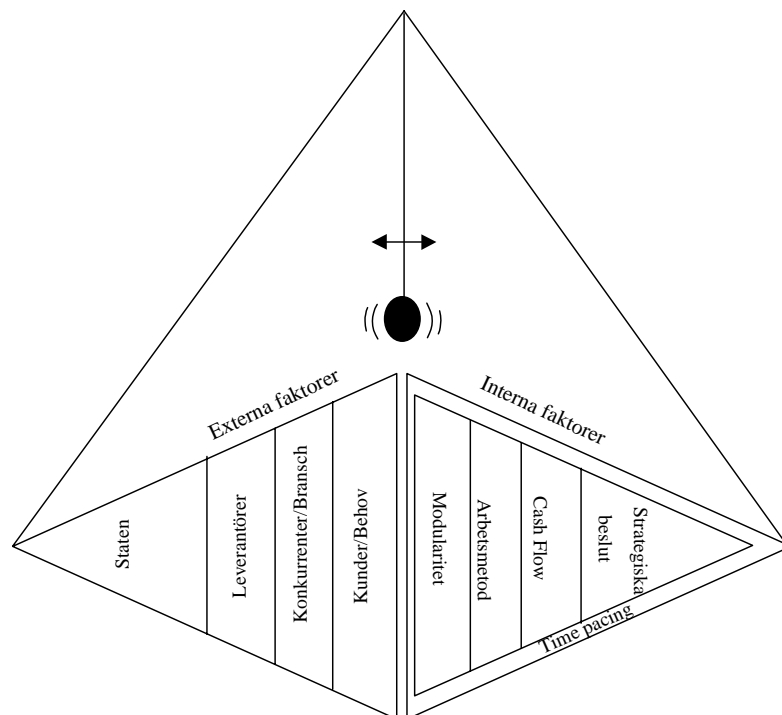
När sedan pendeln når den ”externa triangeln” måste produkten bli väl mottagen av marknaden. Den måste säljas i de volymer företaget förutspått för att finansiera utvecklingen av nästa produkt. En störning här, exempelvis att produkten inte faller marknaden i smaken kan störa takten företaget har satt, och därigenom minska möjligheterna för företaget att vara proaktivt med nästa produkt. Vid tillbakavängningen passerar pendeln de externa samt interna faktorerna upp till strategiskt beslut där informationen mottas och bearbetas. Det kan vara vilka störningar som uppstått i de externa faktorerna och på vilket sätt de kan påverka rytmen. Exempel kan vara att företaget har upptäckt ett nytt kundbehov vid tillbakapendlingen. Pendeln påbörjar sedan en ny pendelrörelse i samma rytm som tidigare om inte den information som den förde med sig orsakade ett brott i rytmen, eller var av sådant slag att takten behövdes justeras. Tanken är att om rytmen är anpassad till de interna och externa faktorerna ska pendeln pendla i en jämn takt.

7 Analys

I detta analyskapitel kopplar vi samman teori och empiri i en modell samt motiverar faktorernas relevans i modellen.

7.1 Analys av faktorer

Vi har valt att genomföra vår analys genom att beskriva varje område i vår modell, och koppla teori till empiri. Vi ämnar även förklara logiken bakom de kritiska faktorer som vi tar upp i vår modell. Vi kommer först att redogöra för de interna faktorerna för att sedan analysera de externa faktorerna, på så sätt följs den naturliga ”pendeln” som vi beskriver i vår modell. För att förenkla och göra det lättare att följa vår analys presenterar vi nedan modellen igen, figur 10.



Figur 10. Rytmmodellen, Egen modell

7.1.1 Interna Faktorer

7.1.1.1 Strategiska beslut

Som beskrivits i teoriavsnittet (Slack et al) kan de strategiska besluten företaget fattar vara av skiftande slag och nivå. De strategiska besluten som fattas är beroende på rytmen i pendlingen, vid jämna och ofta återkommande intervaller. Likt Eisenhardt och Brown beskriver är strategin inte något statisk, utan något som med jämna mellanrum måste omvärderas. Där pendeln når sin högsta position inom de interna faktorerna omprövas det strategiska beslutet och nytt beslut tas grundat på den information pendeln för med sig från dess pendlingsväg. Ett exempel för detta kan vara att en vinstpotential upptäcks i att producera ett produktderivat, som kan tillgodose ett nytt kundsegment.

Mercedes-Benz blev tvungna att ändra sin strategi för att marknaden hade i ökande grad kännetecknats av en marknadssituation D'Aveni beskriver som hyperkonkurrens, förändringstakten hade ökat och Mercedes-Benz hade inte de strategiska resurser som krävdes för att bemästra tempoökningen. Likt Eisenhardt och Brown beskriver i sin artikel om Time pacing räcker det inte med att ha en reaktiv strategi för att vara ledare på dagens marknad. Mercedes-Benz hade analogt en reaktiv strategi och arbetade endast i riktning att svara på konkurrensen genom att vara specialiserade på innovation. Mercedes-Benz blev tvungna att fatta ett företagsstrategiskt beslut att ändra sin strategi från reaktiv till proaktiv.

I den strategi Mercedes-Benz använder sig av idag kan man tydligt urskilja ett Time pacing-tänkande och anpassning till hyperkonkurrens, då de introducerar minst två modeller per år oberoende av konkurrenterna, och har positionerat sig för snabbhet (D'Avenis 3:e S). Mercedes-Benz skapar därmed störningar, och kan förekomma sina konkurrenter (D'Aveni, sju nya S).

I D´Avenis teorier om de sju nya S:en beskrivs mycket av det Mercedes-Benz jobbar med, vilket visar på en anpassning till de nya marknadsreglerna, exempelvis: S2 strategisk spådom, där Mercedes-Benz planerar 10 år i förväg vad kunderna kommer att efterfråga och skapar därefter ett behov hos kunden. S4 positionering för överraskning, där Mercedes-Benz lyckades bryta mot kundernas förväntningar på modellutbudet hos Mercedes-Benz, och introducerade till exempel A-Klasse som då var helt nyskapande inom branschen. S6 signalerar strategisk avsikt, där Mercedes-Benz klart visar att de skall vara produktledare på marknaden.

S6 visar just vikten av att tidigt välja en tydlig strategi och kommunicera sin avsikt, något som gör att företaget får en ledande position på marknaden Mercedes-Benz använder sig av denna strategi, då de tydligt uttalar vilka modeller som skall introduceras och därigenom störa konkurrenterna direkt efter deras lanseringar.

Som D´Aveni visar med S6 att genom att använda sig av detta tänkande, såsom Mercedes-Benz gör, kan man fånga initiativet på marknaden, leder oss till slutsatsen att användandet av dessa sju S skapar möjligheten till proaktivitet.

7.1.1.2 Kassaflöde

Kassafloedets betydelse för bestämmandet av vilken rytm man strävar efter i företaget är stor. Som vi tidigare nämnt krävs det stora investeringar och utvecklingskostnader för att kunna vara en ledare på marknaden. Ett problem är de gap som uppstår mellan när utgifterna sker och då produkten börjar generera inkomster åt företaget, se kapitel 3.10. Företag har begränsningar vad det gäller resurser och det är då naturligt för dem att planera sin utveckling så att inkomsterna av en produkt bär utgifterna för nya investeringsprojekt. Här finns det en risk för finansieringsgap om produkterna i företagets produktportfölj har samma eller en liknande kassacykel. Finansgap är mycket farligt för ett företag då det kan urholka företagets finanser och hindra det från att göra investeringar i nya projekt.

Vid bestämmandet av rytmen gäller det att ta hänsyn till dessa faktorer och lyckas man göra det på ett bra sätt får man ett jämt och stabilt kassaflöde, vilket tryggar företagets fortsatta utveckling och bibehållandet av rytmen.

För att kunna möjliggöra det strategiska beslutet krävs en finansiell styrka och ett starkt kassaflöde, detta för att kunna bära utvecklingskostnaderna som krävs, speciellt i Mercedes-Benz fall där de profilerar sig genom att vara produktledare, vilket kräver stora investeringar inom F&U. Det många företag saknar är ett aktivt produktportföljstänkande där kassaflödena produkterna emellan kompletterar varandra och skapar ett stadigt, jämt kassaflöde (Ahlskog, april 2002). Mercedes-Benz använder sig av detta kassaflödestänkande och livscykelstänkandet på det sätt Ahlskog efterfrågar. Det är alltid av yttersta vikt att en modell finansierar närmast kommande modell, även om denna kommande modell inte är i samma segment.

Mercedes-Benz följer denna strategi med att lansera minst två nya modeller varje år så hårt att de blev tvungna att lansera den nya SL-cabrioleten på hösten, för att kunna generera kassaflöde in i organisationen. Detta missöde ligger även kopplat till att Mercedes-Benz och branschen i övrigt har långa planering och utvecklingstider, vilket gör att det kan vara svårt att fem år i förväg kunna bestämma på ett halvår när, när den nya modellen skall introduceras. Detta relateras även till Eisenhardt och Browns diskussion att det är av yttersta vikt att lansera en produkt enligt tidsschemat och därigenom bibehålla rytmen, då en försening av en lansering kan minska tiden F&U-avdelningen har att förfoga över för utvecklandet av nästa modell. En bibehållen rytm möjliggör även att produkten kan börja generera kassaflöde på utsatt tid.

7.1.1.3 Arbetsmetod

Vilken arbetsmetod ett företag väljer att arbeta efter kan i stor omfattning påverka effektiviteten. Genom att välja rätt metod kan man utnyttja resurserna bättre och prestera bättre resultat. Produktutvecklingen i ett företag är fokuserad på att utveckla innovativa produkter som ökar kundvärdet. Arbetet för att få fram sådana produkter bedrivs fördelaktigast i tvärvetenskapliga team. Att arbeta tvärvetenskapligt ger produktutvecklingsgruppen möjligheten att på ett tidigt stadium få input från många skilda avdelningar inom företaget liksom marknads-, producent-, finans-, inköpsavdelningarna, som alla sitter på betydelsefull information. Fördelen med det är att resursutnyttjandet kan optimeras och ledtider kortas ner. Vidare är det nödvändigt att företaget sätter upp mål för vad den nya produkten ska erbjuda utöver vad den tidigare modellen gjorde. Här är det viktigt med avvägningen så att man inte sätter för höga ouppnåeliga krav, sådana krav kan få personalen att känna sig omotiverad och minskar effektiviteten inom företaget.

Rytmen ska sättas så att den inspirerar teamen att jobba fokuserat och effektivt för att nå de mål som är uppsatta. IT-systemen är ett hjälpmedel man kan använda sig av för att kunna effektivisera arbetsmetoden och ytterligare skynda på ledtiderna. Ett sådant system kan koppla samman avdelningar inom företaget, men också vara sammankopplat med externa intressenter till exempel leverantörer.

Den faktor som avgör om ett företags inriktning är, liksom nämnts, genomförbart trots goda ekonomiska förutsättningar är om den arbetsmetod som väljs är rätt anpassad till företaget. Kotter beskriver det i sin artikel om organisationsförändring, se 4.5, där han beskriver åtta punkter som företagsledningen bör tänka på vid organisatorisk förändring, där punkt två är tvärvetenskapligt arbete på ledande position. Det för att kunna genomföra förändringar på ett bra sätt. Hans-Erik Ahlskog verifierar detta, men tillfogar även att tvärvetenskapligt arbete även måste ske på projektnivå, för att bättra kommunikationen och därigenom minska riskerna för produktionsproblem. Även Skärvad och Lind förordar tvärvetenskapligheten i grupparbetet, då detta arbetssätt ökar flexibiliteten och effektiviteten inom företaget.

Ahlskog nämner även att det är av yttersta vikt att vid varje pendelsvängning/förändring gapet mellan kraven från tiden innan förändringen, eller i Mercedes-Benz fall gamla modellen, och den tiden efter förändringen inte är för stort. Om gapet är för stort riskeras personalens motivation samt effektiviteten.

För att kunna ha flexibla organisationer som uppmuntrar till tvärvetenskapligt arbete krävs en speciell kultur inom företaget som uppmuntrar samarbete och inte har några kommunikativa hinder kopplade till den hierarkiska uppbyggnaden av organisationen. Se exemplet om Ford, kapitel 4.6. Denna aspekt har Mercedes-Benz klara problem med, då den tyska affärskulturen genomsyrar företaget, vilket visas genom ett hierarkiskt tänkande och tydliga kommunikationshinder. Bevis för detta är de oerhörda problem företaget genomlevde under början av 90-talet då Mercedes-Benz hade problem med den vertikala kommunikationen, vilket ledde till en minskning i effektivitet, då det enligt utsago krävdes sex underskrifter för verkställandet av beslut. Mercedes-Benz har förändrat sig efter denna kritik, men fortfarande finns det kommunikativa problem inom företaget, vilket tydligt kunde noteras då den nya E-Klasse skulle introduceras i Danmark och Mercedes-Benz i Stuttgart. Trots starka påtryckningar från Mercedes-Benz i Skandinavien, levererades inte E-Klasse med taxiutrustning, vilket är den enda efterfrågade varianten i Danmark av denna bil.

7.1.1.4 Modularitet

Att bygga upp produktsortimentet med ett modultänkande är ett strategiskt beslut som tar tid att genomföra, men kan få stort genomslag när det väl är genomfört. Produktutvecklingscykeln kan kortas ner och modellutbudet utökas utan att det krävs stora investeringar. Med ett större och flexiblare modellutbud finns det också en större möjlighet att leverera mervärde till kunden och uppfylla dess behov bättre. Ett flexiblare modellutbud underlättar också för företaget att hålla en jämn och kontinuerlig rytm.

Modultänkandet kan också förbättra företagets finanser, då det går snabbare att få upp försäljningsvolymen på de olika modulerna, ”time-to-volume” är idag ett viktigare begrepp än ”time-to-market” (se även Kunder/Behov, 7.1.2.1). Detta på grund av att företag snabbare vill ha tillbaka sina investeringsutgifter för att kunna satsa i nya projekt.

När företaget arbetar med moduler gäller det att de paketerar produkten rätt och begränsar kundernas valmöjligheter, annars finns det risk för att den stora valmöjligheten förvandlas till något negativt och förvirrar kunderna mer än hjälper dem. Istället för att kunderna själva ska kunna sätta ihop sina modeller gäller det för företaget att förstå kundernas behov. Genom att förstå kunderna kan företaget sätta ihop kundanpassade modeller och skapa derivat från ursprungsprodukten.

Bilbranschen har en tradition av att vara effektiva vad det gäller modultänkande inom produktion, till exempel har motorer, inredningsdetaljer samt bottenplattor delats mellan modeller. Skälet till denna modularitet är de höga utvecklingskostnader inom bilindustrin, samt de höga kraven på förnyelse från marknaden. (Funnemark, april 2002).

Modularitet är basen för den interna delen i modellen, då den möjliggör alla övriga interna faktorer som är kritiska för Time pacing-strategin. Det strategiska valet kan hållas intakt då modularitet möjliggör för Mercedes-Benz att lansera två nya modeller per år, och på detta sätt fortsätta att var produktledare.

Vidare möjliggör modularitet att kostnaderna kan hållas nere på produktionen och därigenom generera positivt kassaflöde snabbare. Modularitet håller även utvecklingsgapen nere för Mercedes-Benz då det inte krävs att utveckla alla delar i en ny modell vid varje ny modell. Samverkan mellan modularitet och det tvärvetenskapliga arbetet lägger grunden för ett maximalt resursutnyttjande.

7.1.1.5 Time pacing

Mercedes-Benz arbetar i dag aktivt med att sätta sin egen rytm. De använder sig av en time pacing-strategi framgångsrikt. Vad Mercedes-Benz inte arbetar med, men som Eisenhardt och Brown betonar, är att Time pacing-tänkandet skall genomsyra hela organisationen. I detta avseende har Mercedes-Benz en icke överrensstämmande strategi, då ledningen inte ser sig behöva upplysa hela organisationen om vilken rytm som finns inom företaget. Enligt Sund-Jensen behöver inte alla inom företaget veta vilken rytm som finns inom företaget, utan det räcker att ”de som behöver veta vet”. Schöpf påpekar dock att det finns ett ”Commitment”-tänkande, och visar därigenom att Mercedes-Benz har en medvetenhet av att informera hela organisationen. Eisenhardt och Brown beskriver just vikten av att hela organisationen skall ha åtminstone en förståelse vilken rytm som finns inom företaget, då detta ökar effektiviteten på företaget. Även Hammer tar upp denna aspekt då han visar på vikten av att hela företaget har ett gemensamt processtänkande och därigenom kan effektivisera företaget. Stora fördelar av dessa sätt att samordna ett företags tänkande runt ett strategiskt mål, är att samordningen och samarbetet inom företaget ökar. Då till exempel utvecklingsavdelningen kan kommunicera med produktionsavdelningen, då båda har samma mål, kan effektivitetsvinster göras.

Detta till skillnad från att dessa två avdelningar har var sitt mål, förslagsvis ett budgetmål, som kan skapa en konkurrenssituation avdelningarna emellan, och därmed suboptimera företaget och sänka effektiviteten.

Vår modells interna kritiska faktorer vilar, som illustreras i modellen, på en bas av Time pacing-tänkande. Vår avsikt med denna åskådliggöring är att Time pacing-strategin fungerar som övergripande tankesätt. Oavsett hur väl ett företag arbetar med var och en av faktorerna måste Time pacing-tänkandet vara en naturlig del av alla delar i företaget.

Pendeln är nu i svängning och de interna faktorerna ledda av ett gemensamt mål och en rytm skall då inte utgöra något hinder för pendeln och fokus riktas nu istället mot de externa kritiska faktorerna och deras eventuella påverkan på rytmen satt internt

7.1.2 Externa faktorer

7.1.2.1 Kunder/Behov

Kunderna och deras behov är den externa faktorn som är mest kritisk, och kan störa företagets Time pacing-rytm abrupt om företaget inte klarar av att skapa värde för sina kunder. Det behöver inte alltid innebära att man fyller ett behov som kunderna vet de har, utan det kan innebära att företaget tillverkar en produkt som skapar ett behov hos kunden. För att en produkt skall bli rätt mottagen på marknaden är det viktigt att företaget använder sig av rätt prisstrategi. Det gäller att finna jämvikten mellan värde för kunden och pris. Priset skall också hjälpa företaget att uppnå sina mål, till exempel lönsamhetsmål eller marknadsandelar.

Genom att arbeta med modularitet, vilket är den sista interna faktorn, kan företaget på ett kostnadseffektivt sätt uppfylla kundernas behov och skapa mervärde.

Modulariteten får som tidigare nämnts inte överdrivas då detta kan få stora negativa konsekvenser.

Ett exempel på vad som skulle kunna hända vid en överdriven modularitet är när Scania för några år sedan erbjöd sina kunder så många produktmöjligheter och tilläggsmoduler, att kunderna inte klarade av att hitta en för dem lämplig stringens i utbudet. Detta gjorde att försäljningen minskade. Scania överarbetade modulariteten och förstod inte hur de skulle utnyttja sitt flexibla modellutbud bäst. Scania saknade viktig kunskap om kundernas behov och kunde därför inte paketera produkterna riktigt.

Mercedes-Benz har för avsikt att koncentrera utvecklingen runt säkerhetsaspekten och komfort, vilket är paradigmer i dagens samhälle. Paradigmer är dock något som förändras. Mercedes-Benz arbetar kontinuerligt med att fånga dessa nya långa trender för att kunna uppfylla kundernas behov samt erbjuda nya värden.

Inom bilbranschen har man svårt att följa trender om de är för korta. Orsaken är att det krävs mycket utveckling och kapital för att kunna följa utvecklingen, vilket gör att det inte är lönsamt att följa trender som är korta.

Samtidigt som Mercedes-Benz försöker fylla de behov kunderna i det utvalda segmentet har, är det viktigt att inte förlora innovationsförmågan och förmågan att uppfylla behov företaget tror att kunderna har i framtiden, balansgången här är komplicerad, och det krävs djup förståelse av kundernas behov. Kunderna vet inte vilken teknologi som är möjlig att utveckla för Mercedes-Benz, och hur den kan användas för att tillfredsställa framtida behov. Ledningen måste vara medveten om att förmågan att kunna utveckla en viss teknologi inte alltid behöver vara liktydigt med att kunderna vill ha dessa nya teknologier. D Áveni tar upp detta fenomen i sitt andra S, strategisk spådom, där han förklarar att kunderna inte alltid kan veta vilka deras behov kommer vara i framtiden. Även Narayanan behandlar detta fenomen i sin teori som behandlar produktutvecklingsprocessen, där han tar upp empathic

design, se kapitel 4.7.1. Kunderna/marknadsbehov är den starkaste externa faktorn då deras mottagande av produkten avgör om strategin är lyckad eller inte.

7.1.2.2 Konkurrenterna/Bransch

Nästföljande externa faktor är branschen och konkurrenterna som agerar i den. Konkurrenternas strategival och eventuella Time pacing-rytm kan orsaka problem. Finns det en stor konkurrent som mer eller mindre styr branschens utveckling kan det vara svårt att som en mindre aktör försöka styra utvecklingen mot vad som är bäst för sig själv. Detta på grund av att den stora aktören låser upp resurser som behövs i produktionen, till exempel i form av att många leverantörer följer ”ledaren”.

Dessa problem kan således göra att rytmen påverkas på ett negativt sätt och det kan krävas mer resurser av företaget för att nå ut med sin produkt till kunderna. Vidare kan branschens eventuella attraktivitet göra att många nya aktörer strömmar till, vilket leder till att kunderna blir svårare att nå och konkurrensen ökar. Detta kan då leda till att lönsamheten urholkas och att strategivalet som gjorts, inte längre visar sig vara lika bra.

Plötsliga förändringar i branschen och av konkurrenter är anledningar till varför rytmen kan störas i ett företag som använder sig av Time pacing-strategi. Är inte förändringarna plötsliga är det enklare för företaget att förutspå förändringarna och kan därmed anpassa sin rytm till händelserna på förhand. Ett exempel på plötslig förändring kan vara om Volvo väljer att satsa hårt på direktreklam mot en del av Saabs kunder. Detta kan säkerligen locka över en del kunder till Volvo, vilket gör att Saabs intäkter minskar. Ett annat exempel på hur Time pacing-rytmen kan påverka, är ett företag som väljer att lansera nya produkter utifrån när en viss branschtidning, som genomför produkttester, publiceras. Genom att lansera sin produkt precis innan dessa test skall göras blir deras produkt den senaste och förhoppningsvis den bästa i testet.

En viktig företeelse inom bilbranschen är de stora bilmässor som äger rum med jämna mellanrum, till exempel i Detroit och Geneve. Strategierna för att utnyttja dessa möjligheter att profilera sig är åtskilliga, men ofta är målet att ha något helt nytt, en helt ny modell, att presentera på någon av dem. Ibland väljer dock företag att endast sprida ut rykten om att något nytt kommer att komma, vilket gör att en del kunder inväntar de nya modellerna.

Det man kan studera är att Mercedes-Benz och BMW har så pass välutvecklad kontroll på varandras modellstrategier att de med stor säkerhet vet när nästa modell kommer. Exempel på detta är BMWs 7-serie och Mercedes-Benz S-Klasse, vilka lanserades med ett visst mellanrum.

Eftersom Mercedes-Benz har valt att vara produktledare, förlorar företaget chansen att använda sig av "second-mover-advantage", vilket innebär att företag kan studera innovatörerna, för att på så sätt undvika att göra samma misstag. Vidare delar Mercedes-Benz med sig av innovationer, inom säkerhetsområdet, då målet är att rädda liv, vilket är något alla bilföretag jobbar för. Genom att dela med sig av dessa innovationsframsteg kan företagen utvecklas snabbare.

7.1.2.3 Leverantörer

Innan nämnde vi hur leverantörerna kan låsa upp sig och sina produkter mot kraven som de stora kunderna har, vilket kan skapa problem för de mindre aktörerna. Det finns många andra händelser som kan orsaka problem för Time pacing-rytmen i ett företag, som går att hänföra till val leverantörerna har gjort. Ett exempel på val kan vara hur en leverantör väljer att arbeta med samma teknologi som en dominerande kund för att underlätta möjligheten att koordinera produktutvecklingen.

Leverantörerna kan bli en stor tillgång vid utvecklingen och lanseringen av nya produkter, men kan samtidigt bli ett stort problem om samarbetet inte fungerar smidigt. En leverantör med rykte att ha bra kvalitet kan ge extra prestige åt produkterna, medan en leverantör som har dålig kvalitet kan skapa många rytmbrött på grund av den dåliga kvaliteten.

Det underlättar således om företaget och leverantörerna har samma mål, eller liknande kvalitetskrav på sina produkter. Vidare är det viktigt att leverantörerna klarar av att levererar de volymer som krävs så att det inte blir några oväntade rytmbrött.

Enligt Grants omvärldsmodell ingår leverantörerna i de viktigaste affärskontakter företaget har. Här bedrivs stor del av företags F & U, och samarbeten inom bilbranschen mellan leverantörer och bilproducenterna blir viktigare. Här kan urskiljas vikten av att leverantörerna vid utvecklingsarbetet är medvetna om den rytm företaget har, då det är av yttersta vikt att leverantörernas innovationer är lanseringsbara i gemensam takt med uppdragsföretaget.

Även Hammers teori om processtänkande är applicerbart, då han förespråkar att företaget skall ha en kultur av regelbrytning, vilket innebär att gamla mönster skall kunna brytas. Ett exempel på det är att engagera leverantörerna mer i utvecklingsarbetet. Mercedes-Benz arbetar aktivt med många leverantörer, däribland kan nämnas att företaget bedriver utvecklingsprojekt med Bosch, ett företag som även parallellt bedriver utveckling med BMW.

Att bedriva utveckling tillsammans med leverantörer kan ge tillgång till specialistkunskap, kunskap som inte hade varit lika lätt att skaffa på andra sätt. Vidare kan utvecklingstakten öka och kostnaderna hållas nere (Narayanan, 2001).

7.1.2.4 Staten

Staten kan påverka Time pacing-rytmen genom lagar och förordningar som måste följas av företagen. Det kan till exempel gälla regler om hur produktionen ska ske, vilket är vanligt inom läkemedelsindustrin. Ett annat exempel kan vara att staten ställer krav på att miljöutsläppen ska minskas med en viss procentenhet för varje år, det kan hindra företag från att öka produktionen. Staten är den sista faktorn inom den externa delen av modellen, men de regler som finns påverkar naturligtvis beslutet om vilken rytm företaget skall ha.

Inom denna del kommer även tullar och avgifter in. Fri handel är ju inte något som i praktiken praktiseras i alla länder utan en vilja att skydda de inhemska producerade varorna är en aspekt som kan försvåra försäljningen på en viss marknad. Även administrativa hinder, som till exempel att vissa varor måste godkännas av en kontrollmyndighet innan de får säljas, måste tas hänsyn till vid bestämmandet av rytmen.

Inom denna del finns intressenter såsom Trafiksäkerhetsverk. Mercedes-Benz vill till exempel utveckla bromsljus som ökar i styrka ju hårdare föraren bromsar. Detta system har Mercedes-Benz inte ännu fått godkänt. Detta är den sista aspekten i modellen, den sista delen som kan påverka rytmen.

8 Slutdiskussion

I detta, det sista kapitlet tydliggör vi vårt svar på syftet, samt ger en kritisk granskning av vår modell. Vi klargör även var vår modell har störst användning och ger förslag på fortsatt forskning.

8.1 Resultat

Syftet med denna uppsats är att klargöra vilka interna och externa faktorer som är kritiska, av största vikt, för fastställandet av en Time pacing-rytm i ett företag. Dessutom ämnade vi ordna dessa faktorer i en modell som skall hjälpa företag vid fastställandet av rytmen, då man använder en Time pacing-strategi.

Genom denna uppsats har vi kunnat klargöra dessa kritiska faktorer samt sammanställa dem i en modell. Vi anser oss ha lyckats relatera de kritiska faktorerna till varandra och rangordna dem kronologiskt. Vår förhoppning är att modellen är ett hjälpmedel för företag som vill använda sig av Time pacing-strategin, och då främst företag inom snabbrörliga marknader.

Kritik kan riktas mot modellen då vi i egenskap av ekonomer kan ha urskiljt faktorer som är tydliga för oss. Vi har försökt att minimera detta problem genom att låta empiri och teori påverka varandra, men vi anser att det skulle vara intressant om en grupp med mer varierad utbildningsbakgrund skulle genomföra en uppsats med samma syfte. Det som stärker våra slutsatser är att vi använt oss av en bred teoretisk grund för att sätta Time pacing i ett större perspektiv. Externa konsulter har kunnat med sin mångåriga erfarenhet inom strategi- och produktutveckling, bekräftat och utvecklat slutsatser vi kunnat dra från fallföretaget.

Det akademiska värdet av denna uppsats utgörs främst av den modell vi skapat. Faktorerna är i sig inte unika, men deras inbördes relation och inverkan på rytmen i Time pacing-sammanhang är ej tidigare utrett.

8.2 Diskussion kring Time pacing

Huvudargumentet mot Time pacing är att företaget når en hög effektivitet och hög lönsamhet på bekostnad av personalens välbefinnande. Då en av effekterna med Time pacing är just att man skapar en känsla av bråttom för att driva på förändringstakten kan argumentet tyckas vara riktigt. Vad som är viktigt i dessa fall är att vara medveten om riskerna med denna teknik, och vara lyhörd för personalens åsikter. Eisenhardt och Brown menar att man måste väga stress som känns för att det är ett högt tempo inom Time pacing-företaget mot den stress som känns i ett företag som har å ena sidan stiltjeperioder, å andra sidan perioder där vidlyftig övertid krävs av personalen för företagets överlevnad. Dessutom finns det en avstressande faktor inom Time pacing, vilket är att man som anställd vet vad som krävs samt när det krävs menar Eisenhardt och Brown.

Sätt att minska stressen hos företag som använder sig av Time pacing har varit bland annat att ge personal betald ledighet månadslånga perioder (Eisenhardt & Brown, 1998), andra företag roterar personal från intensiva utvecklingsprojekt till mer lugna övervakningsprojekt.

Time pacing kan även skapa en låsning till en rytm som helt bortser från förändringar i de kritiska faktorerna. Därmed skapas en rytm som inte anpassad till företagets interna och externa förutsättningar. En stark medvetenhet måste finnas kring det strategiska beslutet för den information företaget mottar.

Eisenhardt och Brown menar att alla företag kan dra nytta av deras Time pacing-strategi. Vi anser att det inte finns ett självändamål i att använda sig av Time pacing.

Marknader där förändring sker sällan eller aldrig kanske inte kan åtnjuta de fördelar Eisenhardt och Brown menar, som finns inom Time pacing.

Modellen är som modellverktyg alltid är, en förenkling av verkligheten, men skall vara en hjälp för företagsledningen vid fastställandet av en Time pacing-rytm. Varje företagsrytm kommer att vara unik och rytmen kommer att skilja sig åt branscher emellan. Tyngdpunkten ligger i att kunna definiera företagets rytm utifrån sina interna samt externa förutsättningar. Om de kritiska faktorerna vi har beskrivit tas hänsyn till, når företaget en rytm som är optimal för företaget, och därigenom strategisk proaktivitet.

Modellen har hög generalitet inom bilbranschen, men troligtvis lägre generalitet inom andra branscher, då empiriska prövningar fortfarande kvarstår.

8.3 Förslag till vidare forskning

- Test av modellen, genomförande av en empirisk test av vår modell
- Kvantitativ undersökning av Time pacing-användandet
- Enkätundersökning av modellen hos ledningsgrupper
- Kvantifiera fördelarna med Time pacing genom en fallstudie
- Rytmens betydelse för företagets utveckling

Källförteckning

Publicerade källor:

Alvesson, M., Sköldbberg, K., (1994), *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Batram, J., (1998), *Navigation Complexity*, The industrial society, London

Bell, J., (1997), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur 2:a upplagan

Bruzelius, L. H., Skärvad P-H., (1995), *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Clark, K. B., Fujimoto, T., (1991), *Product development performance – strategy, organization and management in the World Auto industry*, Harvard Buiness School Press, Boston Massachusetts

D Áveni, R. A., (1995), *Hyperkonkurrens – Sju nya ess – strategiska principer får nya dynamiska följder*, Studentlitteratur, Lund

Eisenhardt, K. M., Brown, S. L., (1998), *Competing on the edge – strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

Ejvegård, R., (1996), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Gawell, J., (1997), *Sveriges bilindustri*, särtryck ur Sveriges Industri, 6:e upplagan, Industriförbundets förlag

Grant, R. M., (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, (third edition), Blackwell Publishers Inc.

Gummesson, E., (1998), *Från 4P till 30R*, Liber AB, Malmö

Hellevik, O., (1996), *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*, Natur och kultur

Lind, J-I., Skärvad P-H., (1998), *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi AB

Narayanan, V. K., (2001), *Managing Technolgy and Innovation for the Competitive Advantage*, Prentice Hall

Nordström, K. A., Ridderstråle J., (2000), *Funky business – Talang får kapitalet att dansa*, BookHouse Publishing, Stockholm

Prigogine, I., Stengers, I., (1985), *Ordning ur kaos, människans nya dialog med naturen*, 2:a upplagan, Bokskogen, Göteborg

Schumpeter, J.A., (1950), *Capitalism, socialism and democracy*, (3:e upplagan), New York, Harper

Shein, E. H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass

Slack, N., et al, (1995), *Operations Management*, Pitman Publishing, second edition, London England

Starkey, K., (1996), *How Organizations Learn*, International Thompson Business Press, London

Urban, G. L., Hauser, J. R., (1993), *Design and marketing of new products*, second edition, Prentice Hall International Editions, New Jersey, USA

Waldrop, M. M., (1992), *Complexity The Emerging Science at the Order and Chaos*, The penguin group, London

Artiklar:

Anderson, P., (1999), Complexity theory and organization science, *Organization Science*, 1:a maj, Hanover New Hampshire

Barney, J. B., (1986), *Types of Competition and the Theory of Strategy. Towards an Integrative Framework*, *Academy of Management Review*, vol. 11, No. 4

Barney, J. B., (1995), *Looking inside for competitive advantage*, *Academy of Management Executive*, vol. 9, No. 4

D'Aveni, R. A., (1995), *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, *Academy of Management Executive*, vol. 9, No. 3

D'Aveni, R. A., (1999), *Strategic supremacy through disruption and dominance*, *Sloan Management Review*, vol. 40, No 3

Eisenhardt, K., Brown, S., (1998), *Time Pacing: Competing in Markets that won't stand still*, *Harvard Business Review*, mars-april

- Eisenhardt, K., Brown, S., (1997), *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, Administrative Science Quarterly, mars
- Eneroth, K., Malm, A. T., (2000), *Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, Advances in Applied Business Strategy, JAI-Press, vol. 6a
- Gersick, C. J. G., (1994), *Pacing strategic Change: The case of a new venture*, Academy of Management Journal, februari
- Hammer, M., (2001), *Rethinking business processes*, Artikel i kompendiet inom kandidatkursen Organisation och Ledarskap, Lunds Universitet, VT-2001
- Kotter, J. P., (1995), *Leading Change: why transformation efforts fail*, Harvard Business Review, mars-april
- Nijssen, E. J., Frambach, R. T., (2000), *Determinants of the Adoption of New Product Development Tools by Industrial Firms*, Industrial Marketing Management, vol. 29
- Porter, M., (2001), *Strategy and Internet*, Harvard Business Review, mars
- Stacey, R. D., (1993), *Strategy as Order Emerging from Chaos*, Long Range Planning, vol. 26 No. 1
- Stacey, R. D., (1993), *Emerging Strategies for a Chaotic Environment*, Long Range Planning, Vol. 29 No. 2
- Takeuchi, H., Nonaka, I., (1986), *The New Product Development Game: Stop Running the Relay Race and take up Rugby*, Harvard Business Review, jan-feb
- Thompson, J. N., (1999), *Patterns in co-evolution*, Stone A.R., Hawksworth D.L., *Coevolution and Systematics*, The Systematics Association Special Vol No 32, Clarendon Press, Oxford
- Van-de-Vliet, A., (1994), *Order from Chaos*, Management-Today (nov)

Broschyror:

BMW AG, (2000), *BMW Group – A company in its time, München – Tyskland*

Svenska Volkswagen AB, (2001), *Datanyckeln – Bilmodeller och motorer importerade 1980 – 2002, Södertälje*

Internet:

<http://www.forbes.com> (020429)

<http://mercedes-benz.com> (020429)

<http://DaimlerChrysler.com> (020429)

www.daimlerchrysler.com, Vöhringer, Artikel 001108, Mercedes-Benz hemsida (020510)

www.daimlerchrysler.com, Hightech Report 2001 (020510)

<http://www.saab.media.com> (020415)

Intervjuer:

Sverker Dahl
PR Manager

DaimlerChrysler, Köpenhamn - Danmark

Anders Sundh-Jensen
CEO – DM Skandinavien

DaimlerChrysler, Köpenhamn – Danmark

Hans-Joachim Schöpf
Head of Development
for Mercedes-Benz passenger cars and Smart

DaimlerChrysler, Stuttgart - Tyskland

Hans-Erik Ahlskog
Senior Manager

Accenture - Stockholm

Jerker Funnemark
Manager

Accenture – Göteborg

Gunilla Nordström
Företagsekonomiska institutionen

Lunds Universitet – Doktorand,