



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats**

Januari 2004

# **Vision**

**– koppling till och betydelse för strategiarbete**

**Handledare**

Gösta Wijk

**Författare**

Jeanette Fridh

Anna-Karin Niklasson

Helene Reuter

<b>Uppsatsens titel:</b>	Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete
<b>Seminariedatum:</b>	2004-01-12
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Jeanette Fridh, Anna-Karin Niklasson, Helene Reuter
<b>Handledare:</b>	Gösta Wijk, Professor
<b>Företag:</b>	Ericsson Mobile Platforms AB, Securitas Sverige AB, Softhouse Consulting Öresund AB
<b>Fem nyckelord:</b>	Strategi, vision, omvärldsförändring, värderingar, kärnkompetens
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att studera visionens koppling till, och betydelse för, företagens strategiarbete samt undersöka om det finns andra mekanismer som stödjer strategiarbetet istället för visionen.
<b>Metod:</b>	Detta är en kvalitativ fallstudie, omfattande tre företag, där semistrukturerade intervjuer utgjort grunden för insamlandet av primärdata. Sekundärdata har samlats in från litteratur och artiklar. Jämförelser har gjorts mellan företagen och paralleller har dragits till vedertagna teorier.
<b>Slutsatser:</b>	I två av fallföretagen kommer visionen på ett naturligt sätt in i strategiarbetet genom de modeller de arbetar efter. I det tredje fallföretaget har vi inte funnit någon sådan modell och inte heller någon direkt koppling mellan vision och strategiarbete. Detta föranleder oss att formulera följande hypotes:  I företag som aktivt använder en cyklisk modell eller en process som genomsyrar företaget, har visionen en naturlig koppling till och betydelse för strategiarbete.

**Title:** Vision – connection to and importance for strategy work

**Authors:** Jeanette Fridh, Anna-Karin Niklasson, Helene Reuter

**Advisor:** Gösta Wijk, Senior Lecturer

**Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

**Date:** 2004-01-12

**Key words:** Strategy, vision, dynamic environment, values, core competence

**Purpose:** The purpose of this paper is to study the vision's connection to, and importance for, the companies Strategy work. It is also to examine if there are other mechanism that support the companies Strategy work instead of the vision.

**Metod:** This is a qualitative case study, including three companies. Primary data was collected through semi structured interviews and secondary data from literature and articles. Comparisons have been made between the companies and parallels have been sought against acknowledged theories.

**Theoretical perspective:** Strategic Management

**Empirical foundation:** Ericsson Mobile Platforms AB,  
Securitas Sverige AB,  
Softhouse Consulting Öresund AB

**Conclusions:** In two of our cases the vision has a natural way in to the strategy work through the models they uses in their work. In the third case, we have not fund such a model nor have we fund a direct connection between vision and strategy work. This give rise to the following hypothesis:

In companies that actively uses a cyclic model or a process that permeate the company, the vision has a natural connection to and importance for strategy work.

# FÖRORD

---

*Det här arbetet bygger på den kunskap vi tillägnat oss under hela vår utbildning på Ekonomiprogrammet, därför vill vi här passa på att tacka alla våra lärare, handledare och gästföreläsare.*

*Vi tackar våra intervjupersoner, Martin Jönsson på Ericsson Mobile Platforms, Anette Venneman på Securitas och Tord Olsson på Softhouse, som med entusiasm ställt upp och gjort detta arbete möjligt.*

*Vi tackar också vår handledare Gösta Wijk för det stöd vi fått.*

*Jeanette Fridh*

*Anna-Karin Niklasson*

*Helene Reuter*

# **FIGURFÖRTECKNING**

---

<b>1. Den strategiska processens element i den rationellt baserade strategiteorin .....</b>	<b>20</b>
<b>2. Balans mellan kaos och strategi .....</b>	<b>26</b>
<b>3. Visionens definition .....</b>	<b>28</b>
<b>4. Visionens koppling till strategiteori .....</b>	<b>28</b>
<b>5. Fallföretagens strategiska placering och visionens roll.....</b>	<b>58</b>
<b>6. Stratision .....</b>	<b>61</b>
<b>7. Securitasmodellen .....</b>	<b>67</b>

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund.....	8
1.2. Problemformulering.....	10
1.3. Syfte.....	11
<b>2. Metod.....</b>	<b>12</b>
2.1 Val av metod.....	12
2.2 Val av företag.....	12
2.3 Tillvägagångssätt.....	14
2.3.1 Val av perspektiv.....	14
2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata.....	14
2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata.....	15
2.3.4 Insamling och bearbetning av teori.....	15
2.4 Metoddiskussion.....	15
2.4.1 Kvalitativ datainsamling.....	15
2.4.2. Intervjumetod.....	16
2.4.3 Källkritik.....	16
<b>3. Teori.....</b>	<b>18</b>
3.1 Begreppsförklaringar.....	18
3.1.1 Mission Statements.....	18
3.1.2 Vad är en vision?.....	18
3.1.3 Vad är strategi?.....	19
3.2 Visionen kopplad till strategin.....	20
3.2.1 Rationellt baserad strategi.....	20
3.2.2 Processbaserad strategi.....	22
3.2.3 Kaos-balansbaserad strategi.....	25
3.2.4 Patching.....	27
3.2.5 Teoridiskussion.....	28

<b>4. Empiri.....</b>	<b>30</b>
4.1 Presentation av företag och respondenter.....	30
4.1.1 Presentation av Ericsson Mobile Platform AB, härefter kallat EMP.....	30
4.1.2 Presentation av Securitas Sverige AB, härefter kallat Securitas.....	32
4.1.3 Presentation av Softhouse Consulting Öresund AB, härefter kallat Softhouse	33
4.2 Sammanställning av respondenternas svar.....	35
4.2.1 EMP.....	35
4.2.2 Av Securitas.....	39
4.2.3 Av Softhouse.....	43
<b>5 Analys.....</b>	<b>47</b>
5.1 EMP.....	47
5.2 Securitas.....	51
5.3 Softhouse.....	52
5.4 Jämförelse mellan fallföretagen.....	54
<b>6 Avslutande diskussion.....</b>	<b>60</b>
6.1 Slutsatser.....	60
6.2 Allmängiltiga reflektioner.....	63
6.3 Förslag till framtida forskning.....	63
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>64</b>
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>66</b>
Bilaga 1: Vår intervjumall.....	66
Bilaga 2: Securitasmodellen.....	67

# 1. INLEDNING

---

I detta arbete behandlar vi några betydelsefulla delar inom den utbildning vi hittills tillgodogjort oss på det ekonomiska området och studerar närmare på vilket sätt dagens omvärldsfaktorer påverkar företagens arbete med dessa delar. Delarna som ingår är: Strategiskt arbete, strategisk planering och visionens betydelse för dessa.

---

## 1.1 Bakgrund

Ett företags strategiska arbete varierar bland annat på grund av företagets storlek och geografiska läge, men generellt sett verkar det strategiska arbetet ha fått en allt större betydelse för företagen genom åren. Strategiarbete inom företag har inte alltid varit en självklarhet. I ekonomiska sammanhang talades tidigare om långsiktig planering som syftade till att systematisera underlaget för de långsiktiga besluten och visa på alternativa handlingslinjer. Detta underlättade för företagen att fatta beslut vid rätt tidpunkt.<sup>1</sup>

Under 1960-talet, började man tala om strategiskt arbete inom företag. Vad som inspirerade detta tankesätt var den sedan länge praktiserade strategiplaneringen inom den militära organisationen.<sup>2</sup> Strategi härstammar från grekiskans strategia – att leda armén, att bestämma vilken riktning man skulle ta och varför, att effektivt fördela resurser som behövdes samt att koordinera alla beslut som togs av de inblandade. Allt detta för att få en så bra position som möjligt, vilket förhoppningsvis ledde till att fienden besegrades. Vissa likheter fanns mellan att leda en organisation i militärt syfte samt att leda en organisation i affärssammanhang för att få en så bra position som möjligt gentemot konkurrenterna.

Det finns ett antal olika skolor som beskriver utvecklingen av företagens strategiska arbete, där olika synsätt på hur strategier bör utformas beskrivs. Två huvudgrenar har uppkommit där den ena skolan lägger vikten vid analytiskt tänkande och den andra förordar strategiskt tänkande som en ständig process. Teoretiskt

---

<sup>1</sup> Bengtsson, Lars och Skärvad, Per-Hugo, *Företagsstrategiska perspektiv* (1995)

<sup>2</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s.16



blev strategiarbetet mer systematiserat på 60-talet då Igor Ansoff diskuterade kring hur organisationer arbetade mot mål.<sup>3</sup> Företagsledningar identifierade ett antal mål och formulerade planer på hur dessa mål skulle uppfyllas. Rationalistiskt tänkande styrde, vilket betydde att man skulle tänka först och handla sedan. Först analyseras situationen som den är och därefter planeras tillvägagångssättet, vilket slutligen leder till handling. SWOT-analysen användes som instrument för att förstå företagets styrkor och svagheter samt omvärldens hot och möjligheter ur företagets perspektiv.<sup>4</sup> Genom detta strategiska förfarande anpassades företagets struktur och organisation efter vilka strategiska val som gjordes med hänsyn till mission, vision och strategiska mål. Utifrån ett företagsperspektiv var tidsaspekten ingen kritisk faktor och företagen ansågs ha förutsättningar att se långsiktigt.

På 70-talet tog process-skolan över med Mintzberg i spetsen.<sup>5</sup> Mintzberg ansåg inte strategiskt tänkande vara statiskt utan dynamiskt. Strategiska förändringar sker hela tiden allteftersom omvärlden och företagens förutsättningar förändras. De planer som man genom analytiskt tänkande kommer fram till realiserar sällan till fullo, utan endast en liten del blir verklighet. Resten blir ”gammalt” under vägens gång. Men under 70-talet upplevde företagen även en global instabilitet på grund av oljekrisen.<sup>6</sup> Turbulensen på den globala marknaden och inom företagsvärlden ledde till att företagen fick problem med att långsiktigt planera sin verksamhet och strategiteorier övergick istället till att tala om konkurrensfördelar. Porter var en förespråkare för detta och under 80-talet fokuserade han på strategier som position och att konkurrensläget var det som skulle styra strategiarbetet.<sup>7</sup> Företagets position gentemot övriga aktörer ansågs som det relevanta. Han inriktade strategiskt tänkande på hur företag skulle verka inom en bransch istället för var.

I senare arbeten har Mintzberg gått vidare kring strategiprocessen och skiljt noga på strategiskt tänkande och strategiskt planerande.<sup>8</sup> Strategisk planering är sifferexercis med redan existerande material medan strategiskt tänkande bygger på spontanitet, intuition och kreativitet. Han menar att det är tänkandet, visioner, som leder till de mest framgångsrika strategierna.

---

<sup>3</sup> Sveningsson, Stefan, Föreläsningsmaterial (2003-09-02)

<sup>4</sup> SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities, och Threats

<sup>5</sup> Sveningsson, Stefan, Föreläsning, (2003-09-02)

<sup>6</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s.20

<sup>7</sup> Kärreman, Matts, Föreläsning, (2003-09-15)

<sup>8</sup> Mintzberg, Henry, *The fall and rise of strategic planning* (1994)

För företagens del har, enligt Eisenhardt och Brown, globaliseringen lett till nya perspektiv på strategiutveckling.<sup>9</sup> Handeln formas av öppna marknader och frihandelsavtal som i förlängningen leder till en oklar internationell maktstruktur och instabilitet - ingen leder utvecklingen. Destabiliseringen beror vidare på att ekonomi är baserad på information och kunskap istället för faktiska produkter. Förändringar på marknader är svåra att förutspå och då i första hand hur omfattande och i vilken takt dessa sker. Internet skapar möjligheter för snabb kommunikation och uppfinningar sprider sig hastigt.

## 1.2. Problemformulering

I vad som kan anses som traditionell strategiteori har ingen hänsyn tagits till att dagens förutsättningar många gånger endast skapar möjlighet för temporär strategi. Detta har däremot Eisenhardt och Brown utvecklat i de teorier som tagits fram på senare år.<sup>10</sup> De menar att konkurrensfördelar inte kan ses som långvariga utan företagen är tvungna att agera som om de inte hade konkurrensfördelar. För att klara sig i dagens instabila, okända och tvetydiga marknadsförutsättningar krävs en form av entreprenörsstrategi även för de stora företagen.

I traditionell strategiteori är visioner företagens långsiktiga mål. I nyare strategiteorier diskuteras visionen allt mindre. Att ha en gemensam vision är dock fortfarande omskrivet som en viktig del för företag i framtiden.<sup>11</sup> Begreppet vision är något som ofta används i en vid mening av olika personer. Företag presenterar ofta på sina hemsidor vad de står för och vilken vision de har. I vårt arbete kommer vi att tolka vision utifrån de definitioner som presenteras i vår teoridiskussion. Vision beskrivs i litteratur som det övergripande syftet vilket motiverar företagets grundande samt bevarar dess utveckling. En vision ger en bild av vad företaget kan bli.<sup>12</sup> Visionens betydelse återspeglas vidare, som en plattform utifrån vilken den strategiska planeringen tar sin utformning.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Patching* (1999)

<sup>10</sup> Eisenhardt, Kathleen, och Brown, Shona, *Patching* (1999)

<sup>11</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s. 527

<sup>12</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s. 60.

<sup>13</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s.170

Under våren 2003 publicerades i *European Management Journal* ett arbete av Jatinder Sidhu, professor i Strategic Management vid Erasmus University, Rotterdam.<sup>14</sup> I artikeln ifrågasätter han om företagens "Mission Statements" har någon relevans för organisationens prestationer i en snabbt föränderlig omvärld. Vi har inspirerats av vissa delar i hans arbete, särskilt de delar av arbetet där han talar om visionen. Svårigheten i att förutsäga framtiden gör att vi ser en kollision mellan visionens långsiktighet och dagens strategiutvecklingsarbete. Detta väcker hos oss två viktiga frågor:

- Hur påverkar visionen dagens strategiarbete?
- Vilka andra strategiska styrinstrument har tillkommit eller fått en ökad betydelse?

### **1.3. Syfte**

Vårt syfte med uppsatsen är att studera visionens koppling till, och betydelse för, företagens strategiarbete samt undersöka om det finns andra mekanismer som stödjer strategiarbetet istället för visionen.

### **1.4 Avgränsningar**

Vi har undersökt kopplingen mellan vision och strategiarbete utifrån ett ledningsperspektiv men inte ur ett ledarskapsperspektiv. Avsikten med vår studie är inte att undersöka om visionen är implementerad hos de anställda i organisationen.

Begränsningar i tid och resurser betyder att vi fått avgränsa arbetet till att omfatta tre företag. Studien har inte för avsikt att belysa fallföretagens val av strategi och vi undersöker inte heller fallföretagens lönsamhet.

---

<sup>14</sup> Jatinder Sidhu, *Mission Statements: Is it time to shelve them?* (2003)

## 2. METOD

---

I detta kapitel tar vi upp våra val av metod och fallföretag samt hur vi gått tillväga. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där vi tar upp olika aspekter av de metoder vi valt att använda i vårt arbete.

---

### 2.1 Val av metod

Vi har i vårt arbete antagit en induktiv ansats då vi på ett explorativt sätt undersökt ett välkänt teoretiskt begrepps empiriska betydelse i ett visst avgränsat sammanhang. Det vi har undersökt är visionens betydelse för strategisk planering. Litteraturstudier har legat till grund för definitioner av de begrepp som tas upp, och tillämpliga modeller använts för att förklara kopplingen vision – strategi. För att få fram de unika särdrag som utmärker varje företags strategiplaneringsarbete använde vi oss av kvalitativa fallstudier.

Vi utformade en intervjumall så att den skulle täcka in ledningens arbete med att ta fram strategiska beslut samt ta upp deras syn på visionens betydelse i sammanhanget. Utifrån vår intervjumall använde vi oss av ostrukturerade intervjuer med helt öppna svarsalternativ vilket mest kan liknas vid ett vanligt samtal. Vid dessa semistandardiserade intervjuer gav vi alltså alla respondenter samma frågor men lämnade öppet för svarsanpassade följdfrågor.<sup>15</sup>

### 2.2 Val av företag

Vi har valt att studera företag som har en vision samt arbetar kontinuerligt och tydligt med strategiska förändringar. Detta för att komma åt det vi vill analysera, nämligen om och i så fall hur visionen och strategiarbetet påverkar varandra. Då det inte är ett branschspecifikt fenomen vi valt att undersöka har vi inte tagit någon hänsyn till i vilken bransch fallföretagen verkar. Företagen har dock valts utifrån att de har en homogen produktportfölj och alltså inte har diversifieringsstrategier över olika

---

<sup>15</sup> Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992)

branscher med flera olika strategier, vilket hade försvårat vårt arbete där vi fokuserar på kopplingen vision – strategi.

De valda företagen har fler än 20 anställda då vi tror, och också får belägg för detta i andra arbeten, att företag med färre antal anställda inte arbetar så tydligt med uttalade visioner och strategier kopplade till dessa.<sup>16</sup>

Vi har valt att undersöka företag som verkar i Lund/Malmö-området, då den rätta kontaktpersonen kan träffas personligen, vilket ger möjlighet till en djupare intervju och diskussion. Detta ger en djupare förståelse för hur ledningen arbetar med strategier. Att välja närliggande företag gör också att möjligheten till uppföljande frågor underlättas.

Då vi i vårt arbete avser att göra en jämförelse mellan företagen och det är av intresse att analysera eventuella likheter eller skillnader i strategiskt arbetssätt och i visionens betydelse har vi valt företag utifrån att de skall skilja sig åt i flera avseenden. Det första kriteriet var då att de skulle skilja i mogenhetsgrad. Andra kriterier har varit att företagen ska skilja i storlek samt att några är börsnoterade medan andra inte är det. Då globalisering och internationell handel i stor utsträckning påverkar företagens strategier har vi valt utifrån att några företag ska vara verksamma internationellt och några endast nationellt men ha kunder som verkar internationellt. Såväl produktföretag som tjänsteföretag skulle också vara representerade. För att uppfylla våra kriterier var vi tvungna att ha en viss bredd i undersökningen, varför vi har valt att ta med tre företag.<sup>17</sup>

Utöver dessa kriterier har vi gjort ett bekvämlighetsurval utifrån vilka företag vi fått tillträde till under den begränsade tid vi haft till vårt förfogande för det här arbetet. Vi har valt företag som vi har kontakter i och som velat och haft tid att ställa upp.

---

<sup>16</sup> Sidhu, Jatinder, *Mission Statements: Is It Time To Shelve Them?* (2003)

<sup>17</sup> Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992)

## 2.3 Tillvägagångssätt

### 2.3.1 Val av perspektiv

För att kunna göra en fullständig analys av kopplingen mellan vision och strategi i de valda företagen är det viktigt att respondenterna har en central roll i strategiarbetet och därför har vi valt att göra undersökningen ur ett ledningsperspektiv. Företagsledningens arbete med sin vision och sin strategi samt kopplingarna mellan dessa är det ena av våra perspektiv. Det andra perspektivet för vår undersökning är den teoretiska synen på vision och strategi.

### 2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata

Primärdata är sådan information som utredaren själva samlar in.<sup>18</sup> I vårt arbete består primärdata främst av intervju svaren från våra respondenter men också av tryckt information från våra fallföretag och information hämtad från företagens hemsidor.

Intervjuerna skedde, i alla fall utom ett, på respondentens arbetsplats så att denna skulle känna sig bekväm med situationen. Vid själva intervjutillfället började vi med att ge respondenten en presentation av vad vi avsåg att studera. Vi gjorde denna presentation kort och övergripande för att styra intervjun så lite som möjligt. För att undvika missförstånd eller olika uppfattning om vad som sagts under intervjuerna bad vi respondenterna om tillåtelse att spela in intervjuerna på band. Frågorna i intervjumallen lämnades inte ut till respondenten i förväg. För att respondenten skulle känna sig bekväm i situationen lät vi denne berätta lite om sig själv, företaget i allmänhet och om sin befattning i företaget innan vi ställde våra frågor.

Den intervju som gjordes utanför respondentens arbetsplats blev mycket hastigt bestämd och skedde efter samförstånd på annan av respondenten vald plats. Denna intervju kunde inte på grund av yttre omständigheter spelas in på band. I övrigt skedde denna intervju på samma sätt som de övriga.

Bearbetning har skett genom att vi vid analysen har diskuterat våra olika tolkningar flera gånger för att komma fram till en gemensam och så opartisk tolkning som

---

<sup>18</sup> Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

möjligt. Allt företagsspecifikt material samt de citat vi använt har vi sedan låtit respondenten från respektive företag ta del av och godkänna.

### **2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata**

Sekundärdata är information insamlad av andra än utredaren, ibland för helt andra ändamål, men som utredaren kan använda sig av i sitt arbete.<sup>19</sup> I vårt arbete består sekundärdata av artiklar om andra forskares resultat inom vårt teoretiska forskningsområde.

Vi har alla läst och tagit del av de olika forskarnas arbeten och resultat varefter vi har satt oss ner och noggrant diskuterat igenom vad i dessa arbeten som är relevant att ta med i vårt arbete.

### **2.3.4 Insamling och bearbetning av teori**

Insamling av teori har skett genom att vi såväl gått igenom på tidigare kurser använd litteratur som genom att på bibliotek söka annan kompletterande litteratur. Utöver detta har vi från större databaser samlat in publicerade artiklar av erkända forskare inom vårt arbetsområde.

Vi har alla sökt och läst olika delar av den teori vi behövt för vårt arbete och sedan återgett denna i förkortad form för de övriga i gruppen. Upprepade diskussioner har sedan följt då vi sållat i informationsfloden och valt ut de delar vi enats om som relevanta.

## **2.4 Metoddiskussion**

### **2.4.1 Kvalitativ datainsamling**

Kvalitativa fallstudier är en flexibel metod som ger möjlighet att ta upp och undersöka nya problem som identifieras under arbetets gång.<sup>20</sup> Kvalitativa metoder

---

<sup>19</sup> Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

<sup>20</sup> Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

har sin styrka i att de ger en helhetsbild av det som undersöks.<sup>21</sup> Fallstudier ger möjlighet till en djupare förståelse för det fenomen vi vill undersöka, men av resursskäl och genom behovet av överblick över informationen blir det nödvändigt med en koncentration på ett fåtal enheter.<sup>22</sup> Då de undersökta objekten är för få är vi medvetna om att det inte går att generalisera utifrån resultaten från undersökningen.<sup>23</sup>

### 2.4.2. Intervjumetod

Fördelen med semistandardiserade intervjuer med öppna svarsalternativ är att respondenten inte påtvingas formuleringar och ett språk som kan upplevas som främmande samtidigt som vi kunde se till att alla respondenter fick svara på samma frågor.<sup>24</sup> Nackdelen med öppna svarsalternativ är att det kan vara svårare att analysera svaren, vilka kan vara väldigt olika från respondent till respondent. Att spela in intervjuerna på band gav oss här stöd så att vi vid analyserandet kunde gå tillbaka och lyssna på respondentens exakta formulering. Vi är medvetna om att intervjutekniken kan leda till en viss intervjuareffekt, dvs. respondenterna kan komma att ge de svar som de tror att intervjuaren vill ha.<sup>25</sup> Genom att utforma intervjumallen på ett sätt som fångar upp det som är av intresse från flera perspektiv, tror vi oss kunna tränga genom sådana eventuella svar. Att inte lämna ut frågorna i förväg var också ett sätt att få direkta och personliga svar som inte konstruerats för att motsvara vad respondenten upplever som de svar vi vill ha.

### 2.4.3 Källkritik

Vid alla undersökningar är det viktigt att urvalet är representativt för att nå validitet i insamlad data. Fokus vid en kvalitativ undersökning ligger dock inte på den statistiska representativiteten utan mer på vem som kan ge en så korrekt bild som möjligt av det undersökta och att valet ger en så nyanserad bild som möjligt.<sup>26</sup> Vi har därför gjort undersökningen på ledningsnivå, den nivå vi ansåg kunna ge oss relevanta data för vår problemställning, och i undersökningsenheter som skiljer sig så

---

<sup>21</sup> Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

<sup>22</sup> Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

<sup>23</sup> Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998)

<sup>24</sup> Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

<sup>25</sup> Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

<sup>26</sup> Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)



pass mycket åt att de kan ge en nyanserad bild. Tidsaspekten och resursskäl har gjort det nödvändigt för oss att begränsa oss till tre fallföretag. Då vår avsikt är att göra en jämförelse mellan fallföretagen och inte en jämförelse inom respektive fallföretag har vi begränsat oss till endast en respondent per företag. Det har därför varit av stor vikt för vårt arbete att dessa respondenter har en central roll i strategiarbetet och att de varit tillgängliga inom utsatt tidsram.

Den inre, definitionsmässiga validiteten, att verkligen undersöka det vi vill undersöka, har vi uppnått genom att angripa varje aspekt i vår frågeställning från flera håll.<sup>27</sup> Frågorna i intervjumallen har utformats så att de fångar upp det som är av intresse ur flera perspektiv.

För att få reliabel, pålitlig, information har vi försökt att styra och påverka respondenterna så lite som möjligt. Intervjuerna har skett utan att respondenterna har fått ta del av frågorna eller fått veta exakt vad vi skulle undersöka i förväg. För att undvika att vi själva uppfattat något svar felaktigt har vi alla varit närvarande vid intervjuerna och haft möjlighet att ställa följdfrågor om något varit oklart. Intervjuerna har dessutom spelats in på band så att vi kunnat gå tillbaka och kontrollera respondenternas exakta formulering. Våra tidigare kunskaper och erfarenheter ger oss en viss förförståelse som påverkar våra tolkningar. Då vi är medvetna om dessa konsekvenser har vi under arbetets gång iterativt diskuterat våra olika tolkningar för att nå en så saklig tolkning som möjligt. Citat och företagsspecifik information som tagits upp i arbetet har skickats till berörda respondenter så att dessa kunnat verifiera att vi tolkat och citerat dem på rätt sätt. Detta var speciellt viktigt när det gäller den intervju som inte gick att spela in på band och där svaren därför återgavs utifrån våra anteckningar.

I vårt val av teori och sekundärdata har vi varit noga med att använda oss av erkända publikationer och arbeten gjorda av allmänt erkända forskare. För att få en så opartisk återgivning som möjligt har vi noga diskuterat igenom våra olika tolkningar av materialet.

---

<sup>27</sup> Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

# 3. TEORI

---

I detta kapitel kommer vi att definiera de begrepp vi har arbetat med; "Mission Statements", vision och strategi. Vidare kommer vi att återge de teorier som kan anses relevanta för den kronologiska utvecklingen av strategier och visioner.

---

## 3.1 Begreppsförklaringar

### 3.1.1 Mission Statements

I litteraturen återfinns flera olika definitioner för begreppet "Mission Statement". De flesta syftar dock på samma sak men använder olika terminologi. Vi har efter stöd i andra arbeten valt att i vårt arbete se "Mission Statements" som bestående av fyra element; vision, affärsområde, kärnkompetens och värden.<sup>28</sup> Medan visionen ska spegla ett långsiktigt önskvärt mål att sträva efter uttrycker affärsområdet inom vilken bransch detta mål ska uppfyllas. Kärnkompetensen visar det som är unikt med företaget och som krävs för att visionen ska uppnås, medan värdena speglar själen hos företaget, vad företaget står för. Värdena är det som är beständigt oavsett förändringar i andra delar av "Mission Statements".

### 3.1.2 Vad är en vision?

Enligt Robert Grant är visionen det övergripande syftet som motiverar företagets grundande samt bevarar dess utveckling. En vision ger en bild av vad företaget kan bli. Grant beskriver mission och vision som den punkt utifrån vilken strategi som utvecklas.<sup>29</sup> Dessa ger en underliggande idé om varför företaget existerar. Kulturella värden, aktieägarvärde och andra liknande mål spelar inte någon större roll i strategiplaneringen. Det gäller att hitta en grundläggande idé om varför företaget skall existera, som höjer sig ovanför de mer närliggande och påtagliga målen som vinst, tillväxt och intressenters önskemål. Utifrån visionen skall strategin skapas och visionen skall även fungera som en ledstjärna för de organisatoriska medlemmarna.

---

<sup>28</sup> Sidhu, Jatinder, *Mission Statements: Is It Time to Shelve Them?* (2003).

<sup>29</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002).

Visionen skall visa på vad företaget kan komma att bli i framtiden och motivera de anställda att nå dit.

Peter Senge talar om en gemensam vision.<sup>30</sup> Denna form av vision är inte en idé utan snarare en kraft som finns i människor. I den enklaste formen svarar denna vision på frågan: vad vill vi skapa? Det är en bild som människor bär inombords och som skapar en samstämmighet mellan skilda aktiviteter. De flesta visioner är en persons eller en grups, vilket sedan appliceras på organisationen. En sådan vision skapar i bästa fall ett samtycke, inte ett engagemang.

Senges idé om visionen handlar om att den inte får vara för avlägsen och ha för liten koppling till den dagliga verksamheten.<sup>31</sup> Det gäller att ledningen kan kommunicera och få visionen och dagsläget att närma sig varandra i de anställdas ögon. Detta skapar en kreativ spänning hos de anställda och leder till att det långsiktiga målet verkar vara så pass rimligt att det är värt att sträva emot.

James Collins och Jerry Porras menar att ett framgångsrikt företags vision som strategiverktyg, består av två delar, en kärnideologisk del som inte förändras och en önskad framtid som kräver signifikant förändring och framåtskridande för att uppnås.<sup>32</sup> De beskriver den sistnämnda delen av visionen som en målad bild av hur världen ska se ut om 10-30 år och var i denna värld företaget ska befinna sig.

### 3.1.3 Vad är strategi?

Strategi är en övergripande plan för utveckling av resurser för att nå en fördelaktig position.<sup>33</sup> Strategier är viktiga, involverar signifikanta åtaganden av resurser och är inte lätta att ta tillbaka.

Strategi svarar på två frågor: vart vill du gå? Hur vill du komma dit?<sup>34</sup>

”Corporate Strategy” handlar om den rätta sammansättningen av affärsområden.

Svarar på frågorna; *var* skall företaget konkurrera? *Vad* skall företaget göra?

---

<sup>30</sup> Senge, Peter, *The fifth discipline* (1993).

<sup>31</sup> Senge, Peter kap. 16 i Starkey, Ken, *How Organizations Learn* (2001).

<sup>32</sup> Collins, James C. och Porras, Jerry I; *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (1996).

<sup>33</sup> Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002).

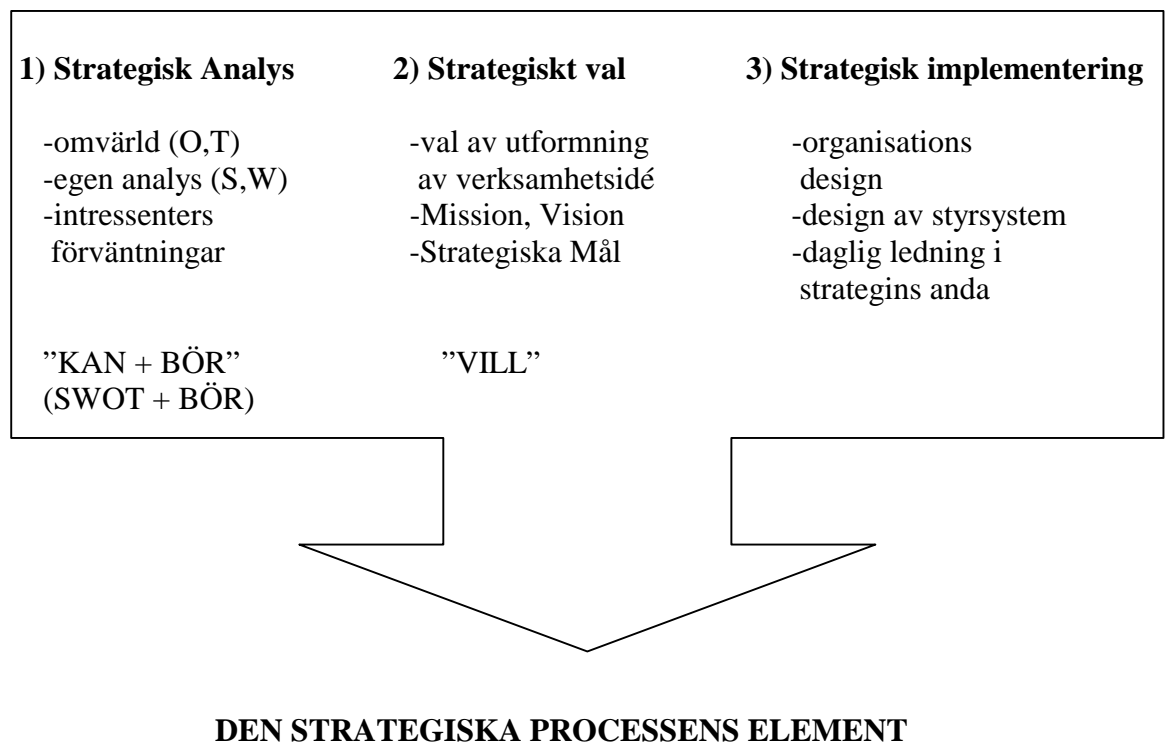
<sup>34</sup> Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* (1998).

Problematiken ligger i att definiera de affärsområden som företaget skall vara delaktiga i och utvecklingen av resurser i dessa affärsområden. "Business Strategy" svarar på frågan *hur* företaget skall konkurrera i det valda affärsområdet.<sup>35</sup>

## 3.2 Visionen kopplad till strategin

### 3.2.1 Rationellt baserad strategi

Den rationellt baserade strategin bygger på tre steg; strategisk analys, strategiska val och strategisk implementering. Det första steget handlar om att analysera vad företaget kan och bör göra utifrån de möjligheter och hot som identifieras i företagets omvärld och vilka de egna styrkorna och svagheter är. Företaget måste också beakta sina intressenters förväntningar, till exempel sina aktieägares vinstintresse. Det andra steget handlar om vad man inom företaget vill uppnå; att välja och utforma en verksamhetsidé där man anger företagets existensberättigande mission, företagets vision för framtiden samt de operationella strategiska mål man vill uppnå. Det tredje steget handlar om att utforma organisation och styrsystem för att på bästa sätt uppnå de strategiska målen samt nå kongruens i det dagliga beslutsfattandet.



Figur 1: Den strategiska processens element i den rationellt baserade strategiteorin

(Källa: Lektionsmaterial utdelat av Gösta Wijk 2003-11-13)

<sup>35</sup>Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001).

Michael Porter, Professor vid Harvard Business School, är en av de främre förespråkarna för den rationellt baserade strategiskolan. Han har skrivit flera betydelsefulla böcker och artiklar i ämnet konkurrens och strategisk ledning.

Enligt Porter gäller fyra principer för en bra strategi:<sup>36</sup>En bra strategi skall vara i linje med den strukturella utvecklingen inom en industri samt företagets position inom den industrin. Med detta menas att om företaget inte befinner sig vid rätt plats, vid rätt tillfälle, spelar det inte någon roll hur bra positionerat företaget är. Företaget blir överkört av konkurrenter direkt om inte ledningen har uppfattat den dynamik om råder inom den industri företaget verkar.

Ledande företag blir de som inte bara fokuserar på att optimera inom industrin, utan omskapar och omdefinierar den. Det kan svara på frågan: Hur kan vi bidra till att göra så den här industrin blir bättre för oss konkurrensmässigt sett? I stället för att vara reaktiv på förändringar skall man vara proaktiv och ta kontroll över sin egna situation.

En bra strategi gör företaget annorlunda. Företaget bör välja en unik position som attraherar kunder till den unika kombinationen av produkter och service som kunden är beredd att betala för. Ett företag kan inte göra allt och finnas överallt för alla människor, utan de måste välja vilka kundvärden de vill leverera och till vem. Det framgångsrika företaget skall koncentrera sig på vilka behov kunderna har och se till att möta dessa behov på ett unikt sätt.

Förutom att vara annorlunda, behöver företag göra val som innebär ställningstaganden mellan vad konkurrenterna gör och vad det egna företaget gör. Om det inte görs några vägval, kan allt bli lätt att imitera, vilket leder till ett destruktivt slag. Man konkurrerar om samma kunder på samma marknad med samma strategi. Alla förlorar på detta. Företagsledningar gillar vanligtvis inte att behöva göra val, eftersom dessa kan verka farliga och leda till begränsningar. Företagsledningen vill ha det bästa av alla världar och det är psykologiskt jobbigt att begränsa produktportföljen, att minska distributionen etc. Detta, att behöva välja vad företaget

---

<sup>36</sup>Porter, Michael, *Creating advantages* (1997)

skall göra och inte göra, är den största svårigheten då ett företag att skapa sig en strategi.<sup>37</sup>

Samtidigt med dessa underliggande principer, så pratar Porter om tre ofta sedda strategiska fallgropar: Det kan inte finnas en universal strategi, som täcker flera affärsområden. En strategi måste vara distinkt för ett specifikt område.

En vanlig tanke hos företagsledningarna är att det enda sättet att vinna är att sikta mot störst marknadsandel. Porter hävdar här att många företag är framgångsrika trots att de inte är marknadsledande, vilket tyder på att det finns andra parametrar som gäller. Att reducera ställtiderna och skynda fram produkten till marknaden för att vinna är även det en universell sanning, vilket Porter inte anser vara korrekt. I vissa lägen är det bättre att låta produktframtagningen ta den tid som behövs, för att få allt rätt på en gång. Om alla företag skulle skynda på cykeltiderna, blir det ett evigt race som endast leder till att alla misslyckas, eftersom det driver upp kostnaderna och följaktligen minskar vinsterna.

Visionens betydelse i strategiskapande är att den skall fungera som ett verktyg. Enligt den rationellt baserade strategiskolan bör företagen utveckla en vision om hur framtiden i branschen ser ut och var i denna framtid det egna företaget skall befinna sig. Visionen skall därefter fungera som ett verktyg för framtagande och fastställande av de operationella målen som skall leda till att företaget når dit.

### **3.2.2 Processbaserad strategi**

På 70-talet började man inom företagsekonomi tala om strategi som en process. Strategier är inte statiska eftersom förändringar sker hela tiden och företagen är tvungna att ständigt anpassa sig till dessa förändringar. Fokus för processkolan är att undersöka hur strategier uppstår. Den centrala frågan är hur strategiska beslut uppstår i verkligheten.<sup>38</sup> En av förespråkarna för processkolan är Henry Mintzberg, professor i Management på McGill Universitet i Montreal, Quebec och hedersdoktor vid Lunds Universitet, Sverige.

---

<sup>37</sup>Porter, Michael, *What is Strategy?* (1996)

<sup>38</sup>Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002).

Mintzberg och hans kollegor på McGill University skilde mellan tre olika typer av strategier; avsiktliga, realiserade och uppstådda. Avsiktliga strategier tas fram av ledningen och är resultatet av förhandlingar och kompromisser. Processen innefattar ett flertal personer samt grupper i organisationen och präglas av en begränsad rationalitet. De realiserade strategierna består sedan bara till ungefär 10-30 % av de avsiktliga strategierna. Resterade del av ett företags strategier kallar Mintzberg för uppstådda strategier; det vill säga mönster som uppstår när mellanchefer agerar individuellt på omvärldsförändringar, och på det sätt som den avsedda strategin tolkats. Därmed tar Mintzberg avstånd från den konventionella föreställningen att strategier skall skapas på ledningsnivå, skilt från det dagliga arbetet.<sup>39</sup>

Mintzberg gör även en tydlig skillnad mellan strategiskt tänkande och strategiskt planerande.<sup>40</sup> Strategiskt planerande ansågs av många ledare under 1960-talet som ”den ända och bästa vägen” för planering och implementering av strategier för företagsenheter. Specialister på strategi skulle på ett systematiskt sätt formulera strategier åt ledningen, som sedan planmässigt ämnade införliva dessa. Mintzberg menar vidare att detta tillvägagångssätt inte fungerat tillfredställande och att anledning till det är att strategisk planering mer liknas vid strategisk programmering. Företag fortsätter helt enkelt att laborera med redan existerande siffror och visioner vilket endast leder till inlåsningar. Strategisk planering har alltför stor fokus på siffror och bortser ifrån det som verkligen leder till framgång – strategiskt tänkande. De mest framgångsrika strategierna är visioner. När företagsledningar förstår denna skillnad kan de återgå till vad strategiskapande processer bör vara. Ledare skall fånga upp information från alla delar av organisationen, mjuk som hård fakta, och utifrån dessa fakta arbeta fram en vision som leder företaget åt rätt håll. Detta innebär inte att planerare är onödiga för företaget utan deras arbetsuppgift bör ändras. Deras bidrag bör vara *runt* tänkandet inte i det. Planerare bör tillhandahålla siffermaterial och analyser som breddar förståelsen runt frågor och inte erbjuda en slutlig lösning. De skall vara katalysatorer och uppmuntra ledare att tänka strategiskt. Slutligen bör de utforma den stegvisa planen för implementeringen av strategi och vision. Företagsledningar bör omdefiniera och precisera planerarnas arbetsuppgifter för att tydliggöra skillnaden mellan strategiska planerare och strategiska tänkare. Planerarna behövs för det strukturerade arbetet. Det strategiska tänkandet står för den kreativa biten och involverar intuition. Detta arbete kan inte schemaläggas utan strategisk

---

<sup>39</sup>Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002).

<sup>40</sup>Mintzberg, Henry, *The fall and rise of strategic planning* (1994)

tänkande skall ha möjlighet att uppkomma när och var som helst i organisationen. Bästa förutsättningarna för detta är när det sker ostrukturerat och informellt. Strategiprocessen är ingen isolerad företeelse.

Strategisk planering misslyckas enligt Mintzberg av tre orsaker; antaganden att det går att förutspå framtiden, att strategier är separerade från det man analyserar och att strategiplanering kan bli för formell.<sup>41</sup> För det första går det inte att förutspå framtiden. Vidare, planerare måste förstå hur processer upplevs, det vill säga kvantitativ data preciserar inte känslor och attityder. Och till sist, alla system som ersätter mänskligt intuition har ofta förvärrat saker. Dessa system kan aldrig ersätta den inre förståelsen.

Mintzberg talar om tre olika roller för strategiska planerare: strategifinnare, analytiker och katalysatorer.<sup>42</sup> Strategifinnaren kan besöka delar av organisationen som de normalt inte brukar gästa. Tanken är att de skall upptäcka och identifiera strategier som uppkommit spontant och som ledningen inte är medvetna om. Det kan exempelvis röra sig om en produkt som vissa försäljare med fördel säljer bättre på marknader den inte är avsedd för. Strategifinnaren skall fånga upp dessa strategier som tycks vara framgångsrika och sedan låta ledningen utveckla strategierna på ett bredare plan i företaget. Analytikern gör ofta, på uppdrag från ledningen, undersökningar av kvantitativ data vilket innefattar interna företagsfrågor samt omvärlds- och konkurrentanalyser. Det är idealiskt om analytikerna kan presentera en annorlunda bild av situationen än den som företaget redan har. Katalysatorerna skall uppmuntra ledningen att tänka kreativt. Deras jobb är att få andra att ifrågasätta konventionellt agerande. De bör få ledningen att ta sig ur gamla rutiner. Detta kan kräva provokativa frågeställningar och att utmana vedertagna sanningar.

Mintzberg talar också om två skilda typer av personligheter som har hand om planeringsfunktionen; den analytiska tänkaren och den kreativa tänkaren. Den analytiska tänkaren liknar det som normalt associeras till planerare. Denna person skapar ordning i organisationen och ser till att avsedda strategier tydligt kommuniceras ut i företaget. Vidare analyseras kvantitativ data och strategier som är avsedda att implementeras undersöks noggrant. Den kreativa tänkaren beskrivs som

---

<sup>41</sup>Mintzberg, Henry, *The fall and rise of strategic planning* (1994)

<sup>42</sup>Mintzberg, Henry, *The fall and rise of strategic planning* (1994)



en mjuk analytiker som försöker öppna upp den strategiska processen. En person som försöker hitta strategier på märkliga platser och uppmuntrar andra till att försöka tänka strategiskt. Intuition är ledstjärnan. Många företag behöver både den analytiska tänkaren och den kreativa tänkaren.

### 3.2.3 Kaos-balans baserad strategi

På senare år har en ny strategiskola vuxit fram där det anses att traditionella ansatser i strategiteorier har en övertro på ledares förmåga att förutspå vilka branscher, kompetenser och strategipositioner som är genomförbara och hur länge. I den traditionella strategiteorin undervärderas vikten av, och utmaningen i, att verkligen implementera valda strategier. De traditionella ansatserna strategiutveckling har inte nödvändigtvis fel, men de är inte tillräckliga på dagens marknader. Mot bakgrund av detta synsätt har en ny strategiskola tagit form: Kaosbalansbaserad strategi.<sup>43</sup> Den kanske främsta förespråkaren för denna skola är Kathleen Eisenhardt verksam som professor i strategi och organisation vid Stanford Universitetet, England.

I denna strategiskola återfinns tre utmärkande karaktärsdrag. För det första ses strategi som något temporärt, komplicerat och svårt att förutspå. Avsikten är att skapa en flytande strategi som inte har för avsikt att permanentas. Det handlar inte om att försvara varaktiga konkurrensfördelar, vidmakthålla en positionering eller att bygga strategier runt kärnkompetens. En vinnande strategi idag är inte nödvändigtvis en vinnande strategi imorgon. För det andra är det organisationen som driver strategin, till skillnad en ”strategi först och organisation sedan” ansats. Omvärlden förändras i en alltför snabb takt för att företag skall ha möjlighet att skapa strategier först och sedan organisera efter dessa. Framgångsrika strategier är de som kan balansera mellan flexibilitet och stabilitet. Karaktäristiskt för dessa organisationer är att de har få men fasta regler och övrigt är flexibla. Företagen är ofta organiserade med autonoma enheter där ledningen har en hög affärsfokus. Och för det tredje behandlas valet av rytm och tidpunkt, ”pacing och timing”.<sup>44</sup> Traditionella strategiska ansatser ser inte tiden som relevant i val av strategi. I Kaosbalansbaserad strategi är balansen mellan idag och framtiden viktig. Det handlar om att hitta och skapa den rätta rytmen. Vissa företag reagerar på förändringar i kundernas preferenser medan andra skapar

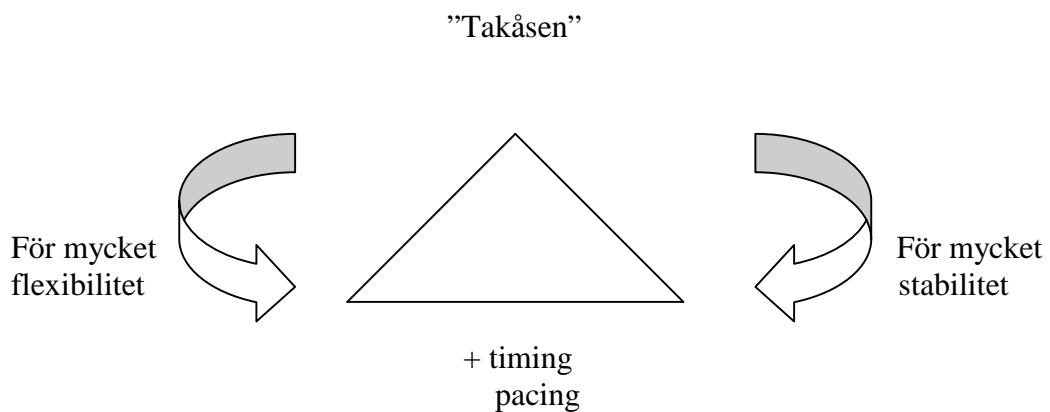
---

<sup>43</sup> Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* (1998)

<sup>44</sup>Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* (1998)

strategier inifrån som beaktar hur ofta företaget skall göra förändringar. Ytterligare en form av strategival med tidsaspekt är när företagen försöker förlänga perioder. Dessa företag behåller sina produkter längre än konkurrenterna.

Den kaosbalanserade strategin kan ses som att balansera på en takås där den ena sidan av taket representerar för mycket stabilitet som skapar förändringströghet, medan den andra sidan av taket representerar för mycket flexibilitet som skapar kaos i organisationen. Nyckeln till framgång ligger i företagets förmåga att förändra sig hela tiden; att kunna balansera på ”takåsen” men också att finna en tidsanpassad rytm.



Figur 2: Balans mellan kaos och strategi  
(Källa: Lektionsmaterial utdelat av Gösta Wijk 2003-11-13)

I en senare artikel av Eisenhardt poängteras hur globaliseringen, långsamt och i skuggan av Internet, lett till nya perspektiv på strategiutveckling.<sup>45</sup> De nya ledstjärnorna är enkelhet, organisation och timing. Handeln formas av öppna marknader och frihandelsavtal och är inte som tidigare driven av specifika nationer. I förlängningen leder detta till en oklar internationell maktstruktur och instabilitet - ingen leder utvecklingen. Destabiliseringen beror vidare på att ekonomi är baserad på information och kunskap istället för faktiska produkter. Vidare menar författaren att förändringar på marknader är svåra att förutspå och då i första hand hur omfattande och i vilken takt dessa sker. Internet skapar möjligheter för snabb kommunikation och uppfinningar kan sprida sig hastigt. För att klara sig i dagens instabila, okända

<sup>45</sup>Eisenhardt, Kathleen, *Has Strategy changed?* (2002)

och tvetydiga marknadsförutsättningar krävs en form av entreprenörsstrategi även för de stora företagen. Strategier skall vara enkla för att skapa flexibilitet. Organisatoriskt krävs det att man anställer kompetent personal, tillfördelar varje person rätt roll och låter dem agera. Traditionell strategiteori tar inte hänsyn till tid men dagens förutsättningar skapar endast möjlighet för temporär strategi. Detta innebär att en konkurrensfördel inte kan ses som långvarig utan företagen är tvungna att agera som om de inte hade konkurrensfördelar. Strategi handlar dock fortfarande om att vara unik.

### 3.2.4 Patching

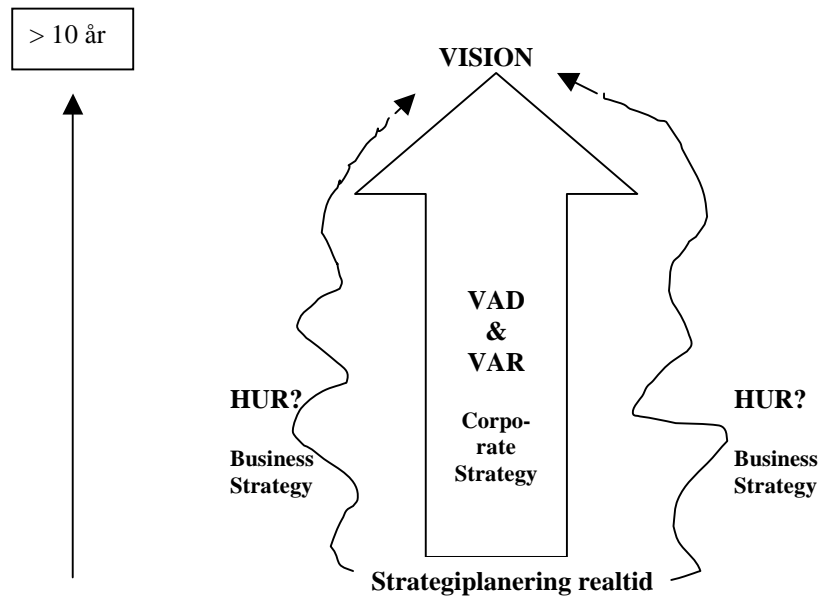
”Patching”, hävdar Eisenhardt, är en strategiprocess som skickliga företagsledare använder sig av när marknaderna är turbulenta.<sup>46</sup> Det är en organisatorisk förändringsprocess som kartlägger och skapar företagsenheter, för att generera en mix av extremt fokuserade affärsområden. ”Patching” handlar inte om att omorganisera utan fokus ligger på att vara flexibel. Processen följer ett mönster av små och frekventa justeringar. Eftersom företagsledarna gör dessa förändringar om och om igen skapas ett mönster vilket leder till organisatoriska rutiner, som stöder processen. Förändringarna skall också vara snabba; det handlar om att hitta mönstret och lösa problemen senare. Processen bör ses som en evolution och inte en revolution. Det kan röra sig om att lägga till, dela upp, flytta över, kombinera eller sälja av enheter. Vid uppköp handlar det om små företagsköp. ”Patching” skiljer sig från omorganisationer genom att inte se struktur som något stabilt; struktur är istället temporär till sin natur. Företagsstrategier utvecklas genom att hålla organisationen fokuserad på de övergripande affärsmöjligheterna och sedan låta nya strategier uppkomma från individuella affärsområden. Det anses som dynamiska justeringar och företagsledningarna har noga koll på företagsenheternas storlek vilka skall vara tillräckligt små för att vara flexibla men stora nog att uppnå effektivitet. Företagsledare ägnar sig åt detta i ett försök att optimera marginaler, fokusera på affärsområden med hög potential och därigenom skapa tillväxt. Eisenhardts studier är gjorda på företag som lyckats i branscher med intensiv konkurrens och där förändringar sker snabbt.

---

<sup>46</sup>Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Patching* (1999)

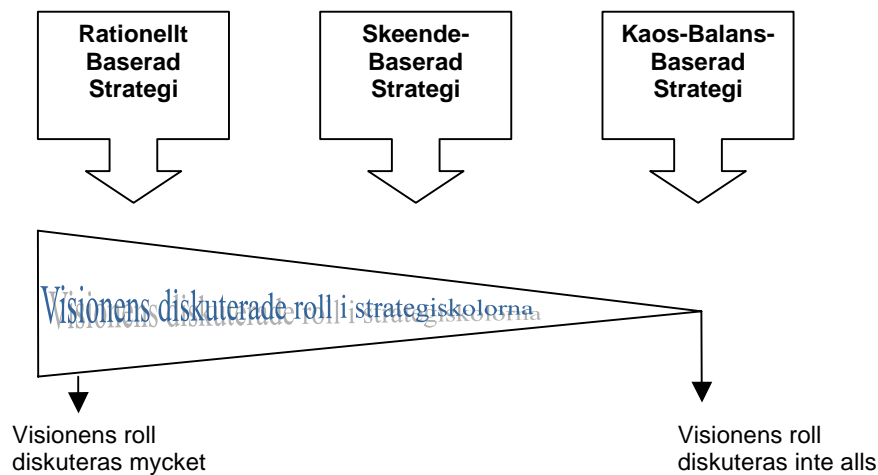
### 3.2.5 Teoridiskussion

Vår tolkning av vad vision är, utifrån de definitioner som presenterats, samt visionens koppling till strategiteorier återspeglas i följande två figurer.



Figur 3: Visionens definition

Vår syn på vision är att den ska vara långsiktig och ge en bild av vart företaget är på väg eller vara en inre kraft hos människorna i organisationen. Visionen ska vara det övergripande syftet vilket motiverar företagets grundande samt bevarar dess utveckling. Vi är medvetna om att begreppet långsiktighet är ett abstrakt begrepp och att detta kan variera från bransch till bransch.



Figur 4: Visionens koppling till strategiteori

Utifrån de olika teoretiska strategiskolorna kan vi se att visionen som strategiskt verktyg fått en allt mindre roll. I den rationellt baserade strategin har visionen en stark koppling till strategiarbete så som motivation för framåtsträvande, var företaget skall befinna sig om 10-30 år, och som grund för de operationella mål som skall sättas för att nå dit. Detta kan bero på att själva teorin är statisk och framtiden anses förutsägbar. Detta ger grund för visionsskapande. I den skeendebaserade strategin diskuteras fortfarande visionen men har fått en mindre betydelse, mer i bakgrunden, då strategi här är en ständigt pågående process. Det innebär att strategiskapande och visionstänkande kan vara parallella processer men med starka kopplingar till varandra. Både strategier och visioner kan uppstå var som helst i organisationen men bör uppmärksammas av företagsledningen. I kaos-balans baserad strategi ligger huvudfokus på balansen mellan flexibilitet och stabilitet i en ständigt föränderlig omvärld. Visionens betydelse diskuteras inte då denna teori inte ger förutsättningar för något långsiktigt framtidsperspektiv. Teorins fokus på snabba omvärldsförändringar kan ifrågasättas. Upplever alla branscher och företag det så? Globalisering är en gammal företeelse som dock tagit fart efter avregleringar och kommunikationsteknologins genombrott.

## **4. EMPIRI**

---

Vi kommer i inledningen av det här kapitlet att närmare presentera våra fallföretag och respondenter. Därefter presenterar vi de svar från respektive respondent som bäst speglar det vi ville komma åt i den här studien. Med anledning av svarsanpassade följdfrågor kan de frågor vi valt att presentera här skifta något mellan de olika respondenterna. Samtliga respondenter har dock fått besvara alla de frågor som redovisas i vår intervjumall.

---

### **4.1 Presentation av företag och respondenter**

#### **4.1.1 Presentation av Ericsson Mobile Platforms AB, här efter kallat EMP**

EMP grundades den 1 september 2001 och företaget ägs till 100 % av LM Ericsson. Innan EMP grundades, var Ericsson Mobile Communications det företag inom Ericsson koncernen, som utvecklade och tillverkade mobiltelefoner. Ericsson tog ett strategiskt beslut att accelerera mobilindustrin genom att bilda EMP. Nu tillverkar EMP kompletta plattformslösningar till alla mobiltelefonstillverkare som är intresserade. På så sätt har fokus ändrats så att tidigare konkurrenter, nu kan bli möjliga kunder. SonyEricsson är en av kunderna, men det finns inget som hindrar EMP att sälja plattformar till SonyEricssons konkurrenter. Att EMP har behållit sin kärnverksamhet och sålt ut andra delar, är en del i utvecklingen mot att den vertikala integrationen inom mobilteknologin blir allt mer uppbruten. Värdekedjan i mobiltelefonstillverkning har blivit allt mer fragmenterad och skiftat från vertikal integration till horisontell. Hastigheten i teknologisk utveckling ökar vilket leder till nära samarbete mellan leverantörer, EMP och kunder.

EMP har idag ca 700 anställda med huvudkontoret i Lund. EMP har även anställda runt om i världen; England, USA, Norway, Japan, Taiwan, Sydkorea och Kina. Ledningen, med VD Sandeep Chennakeshu i spetsen, har nyligen sagt upp ett stort antal anställda, som en del i de kostnadsbesparingar som företaget har varit tvungna att genomgå det senaste året.

Ericsson förser kunderna med den plattformsteknologi som behövs för att utveckla kompletta mobila telefoner. De utvecklar en systemdesign som inkluderar både hård- och mjukvara. EMP bidrar i sammanhanget med tekniken i telefonen, därefter adderas programmjukvara dvs. applikationer, (ett exempel på en applikation i datorvärlden är Words) plastskal, mekanik och varumärket till telefonen, men detta är inte EMPs uppgift, utan mobiltillverkarens. EMP arbetar idag med den mogna tekniken GSM, men är även med och introducerar och utvecklar nya tekniker som är på tillväxt, ex. 3G och Edge. Därför befinner sig företaget hela tiden i en gränsszon mellan mogen och tillväxtbransch.

EMP säljer själva konceptet och alla komponenter som ingår i konceptet skickas till kundernas produktionsenhet direkt från leverantören av komponenterna. Dessa komponenter inbegriper allt från standardkomponenter till IPRs, dvs av EMP patenterade lösningar som levereras av deras partners. Ericsson har världens största 2G, 2.5G och 3G patentportfölj med mer än 10000 patent runt om i världen. Alla dessa patent säljs således på licens.

En konkurrensfördel för EMP är deras erfarenhet inom telekom. De är det enda plattformsföretaget som säljer en komplett systemlösning, dvs att de förser kunderna med allt som behövs invändigt i en mobiltelefon. Denna konkurrensfördel upprätthålls genom ständigt nya lösningar och patent. Bland annat använder sig EMP av en idélåde-verksamhet för att alla medarbetare ska ha samma möjlighet att komma med nya idéer. De idéer och lösningar som tas tillvara är främst sådana som går att patentera. Den närmaste konkurrenten är Qualcomm, som använder en annan teknologi, CDMA, vilken konkurrerar med GSM-teknologin.

Några av EMPs kunder är: Sony Ericsson Mobile Communications, LG Electronics, Benefon, Microcell och TCL Mobile Communication

EMP's mission: "To make our customers first, best and profitable through innovation, quality and commitment."

EMPs mål: “Our aim is to greatly reduce R&D costs – as well as time to market – and thereby enable our customers to offer new, innovative, profitable products, powered by our end-to-end-proven platform solutions.”<sup>47</sup>

På EMP intervjuade vi Martin Jönsson som är Strategisk produktchef sedan företagsstarten 2001. Det innebär att säkerställa processen för att produktportföljen fungerar. Han definierar luckor i produktportföljen, livscykeln och vilka segment man vill komma åt. Kostnadskrav och konkurrensbild är en del i att hålla en levande produktportfölj. Denna planeringsfunktion är tätt kopplad till strategin, eftersom strategin talar om hur man vill angripa marknaden.

#### **4.1.2 Presentation av Securitas Sverige AB, härefter kallat Securitas**

Dansken Erik Philip-Sörensen köpte 1934 företaget Hälsingborgs Nattvakt, som bestod av tre ordinarie väktare och två reserver anställda. Under åren framöver gjordes ytterligare förvärv av säkerhetsbolag vilket ledde till ett rikstäckande företag under namnet Förenade Svenska Vakt AB. AB Securitas Alarm startades 1949 – en teknisk avdelning som ansågs nödvändig för att möta konkurrensen från andra företag som hävdade att ny teknik i framtiden kunde ersätta väktarens roll. 1972 samlades alla företag under det gemensamma namnet Securitas. 1983 sålde Erik Philip-Sörensen företaget till sina söner som senare sålde detta vidare 1985 till Investment AB Latour. 1989 inleddes den internationella expansionen och idag har Securitas vuxit till ett bolag med mer än 200.000 anställda och med affärsrörelser i mer än 30 länder i Europa och USA. I Sverige arbetar ungefär 8600 personer och omsättningen uppgår till totalt 3100 MSEK. Vd för Securitas Sverige är Jan-Ove Nilsson.

Securitas arbetar tillsammans med kunder och branschorganisationer för att förbättra säkerheten i en värld där risker förändras. De arbetar för att varje detalj och person står för kvalitet och kompetens. Detta görs bl.a. genom att slå vakt om att etik och god moral upprätthålls och att bidra till att förutsättningar skapas för långsiktig utveckling och stabil kvalitet i arbetet. Securitas menar att de tar sin del av ansvaret för att förändra branschen, påverka myndigheter, samt bidra till att skapa nya lagar och normer för säkerhetsföretag.

---

<sup>47</sup> Ericsson Mobile Platform AB, ”Wireless entry ticket”



Produktportföljen består av bevakning och larm, larmcentraltjänster, hantering av penningflöden samt färdiga larpaket för företag och hem.

Securitas verksamhet vilar på tre grundläggande värderingar; Ärlighet, Vaksamhet och Hjälpsamhet. Detta skall vara vägledande för de anställda, avspegla relationen till kunderna, ägare samt samarbetspartners. Värderingarna fungerar som kravställare för hur man ser på sig själv i organisationen. Logotypen med de tre röda prickarna står för ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet.

Securitas vänder sig till bland annat till stora som små företag, banker och post samt detaljhandeln.

Securitas affärsidé och mission är: ”Securitas skyddar hem, arbete och samhälle.”

På Securitas intervjuade vi Anette Venneman som är informationschef och ansvarig för internutbildning. Som informationschef ingår att ha kunskap om de interna processerna och kunna kommunicera dessa till olika intressenter. Grundläggande för hennes arbetsuppgifter är att ha insikt i det strategiska arbetet inom företaget. Anette har varit anställd på Securitas i ca 14 år.

### **4.1.3 Presentation av Softhouse Consulting Öresund AB, härafter kallat Softhouse**

Softhouse grundades 1996 och är ett oberoende konsultföretag. Deras affärsidé är att bedriva uppdragsstyrd konsultverksamhet inom mobil multimedia och software engineering. Företaget erbjuder därför kvalificerad kompetens och helhetslösningar för utveckling av avancerade mjukvarusystem. De arbetar både som kompetensstöd i kundprojekt och med projekt där de har ett helhetsansvar. Fokus ligger på systemutveckling och systemintegration men de har även en del egna produkter som de utvecklat åt sina kunder. Softhouse har idag ca 40 anställda och kontor i Malmö.

Företagets viktigaste resurs är medarbetarnas kompetens vilket innebär att det finns en aktiv kompetensutveckling för att främja det naturliga idéskapandet. För att på ett strukturerat sätt fånga upp och utvärdera idéer som har potential har Softhouse utarbetat en egen modell. De har tillsatt en innovationsledare som ska ta tillvara alla

medarbetares idéer samt tillsammans med en innovationsgrupp utvärdera dessa. Utvärdering sker efter en kriteriemall där de bland annat bedömer marknadspotential, eventuella konkurrerande tjänster och koncept, investeringskostnad, tidplan och eventuella möjligheter till patent. De förslag som anses intressanta förs vidare på ett av tre sätt. Intressanta idéer, men där frågetecken fortfarande existerar beträffande huruvida innovationen kommer att bli kommersiellt gångbar, drivs ofta vidare i form av examensarbeten. Internprojekt syftar främst till att stärka den egna kompetensen inom områden som företaget anser särskilt angeläget. Alla medarbetare har möjlighet att delta i dessa internprojekt. De projekt som ligger utanför den egna affärsidén men som bedöms vara av stort intresse tas om hand genom utföranden av förstudier för ett externprojekt där projektets bärkraft analyseras. Om bärkraften bedöms tillräckligt stor erbjuds innovatören delägarskap i ett avknoppat företag för den nya produkten eller konceptet.

För att samspelet mellan personalen, företaget och kunden ska fungera långsiktigt har Softhouse tagit fram tio ledstjärnor att följa i arbetet. Dessa handlar om upprätthållandet av ett lärande klimat där medarbetarna delar med sig av sin erfarenhet, såväl inom företaget som till kunden, men också om hur de arbetar gentemot kunden. Några exempel är; att inte åta sig uppdrag där de inte anser sig kunna prestera det kunden vill ha, att sätta kundens framgång först genom att agera som anställda i sina uppdrag, att aldrig diskuterar sina kunders situation med någon utanför Softhouse, att en konsult inte åtar sig samtidiga uppdrag hos konkurrerande företag samt att inte rekryterar aktivt bland sina kunders anställda.

Företagets kunder är i huvudsak stora svenska industrikoncerner som Astra Zeneca, Ericsson, Gambro, IKEA och Telia.

På Softhouse intervjuade vi Tord Olsson som är företagets VD och var en av företagets tre grundare, 1996. Eftersom företaget inte är så stort är han som VD delaktig i och ytterst ansvarig för det strategiska arbetet.

## 4.2 Sammanställning av respondenternas svar

### 4.2.1 EMP

#### Vilken är er vision ?

“To power all portable cellular devices worldwide”

Visionen i företaget är att få ut kommunikationsutrustningen till alla bärbara apparater i branschen. Av alla apparater som är portabla så skall samtliga ha en kommunikationsutrustning. Det behöver inte bara vara en telefon och det behöver inte heller handla om muntlig kommunikation utan kan innefatta datakommunikation. Det kan vara t ex. en ”game-boy” där man kan ladda hem nya spel via dataöverföring.

Visionen anser jag skall vara kort och klatschig och ska genomsyra atmosfären i företaget.

#### Hur kom visionen till? Vilka bestämde den?

EMP bildades formellt hösten 2001 och Tord Wingren var VD. Det var ett krav från Ericsson att EMP skulle ha en formell vision. Tord skrev ned något som kunde liknas med en vision, men den har efter hand förfinats och blivit till vad den är idag. Den har mer och mer inskränkts. Detta har inte direkt varit ett arbete som man aktivt har arbetat med i ledningen, utan under arbetets gång har någon kommit med förslag till ytterligare förfining. Detta har då accepterats och godtagits av VD:n.

Vid VD bytet i våras, initierat av styrelsen, har denna vision inte ändrats. Faktiskt är den lite krystad. Den inskränks från en helhet först till att begränsas till Portable och sedan till cellular, lite för inskränkt och krystad.

#### Hur används visionen?

Den används då företaget nyintroduceras för nya kunder. Den talar om vad företaget gör och är ett marknadsföringsverktyg. I amerikanska företag förmedlas den mer som ett mantra för de anställda, men så är det inte hos oss. Den genomsyrar inte tankesättet hos den gemene ingenjören i företaget eftersom ledningen inte har arbetat med att implementera den.

### **Hur långsiktig är er vision?**

Visionen är på gränsen till vad man kan se. Mycket långt fram för att se vad man kan styra emot, 8-10 år. I denna bransch är det mycket långt.

### **Hur ofta går ni tillbaka för att se om visionen fortfarande gäller?**

Företaget har inte vuxit fram ur visionen, utan blivit utbrutet ur stora Ericsson för att denna organisation skall skapa en produkt som man skall kunna sälja. Den första produkten som vi sålde, var egentligen inte konstruerad för att kunna säljas, eftersom det är så mycket mer än tekniken som skall säljas. Det är många pusselbitar som skall till t.ex. dokumentation. Kunderna frågade efter utvecklingsverktyg och då fick man fixa till det. Oj, vi måste skriva en affärsplan, vem skall göra det? Så var det 2001 och många trådar hängde i luften under den period som företaget startades upp.

### **Hur arbetar ni för att ta fram nya strategier?**

Vi gör skillnad på olika typer: Corporate strategi är företagets huvudsakliga strategi med riktlinjer som styrs av moderbolaget, sedan är det business strategi som mer bryts ner på avdelningsnivå och visar på hur man skall arbeta. Förre VD:n Tord Wingren, delegerade framtagning av strategierna till Carl-Johan Ivarsson och mig, som tillsammans drev projektet och satte upp riktlinjer tillsammans med relevant ledningspersonal. Vi gjorde en omvärldsanalys och en intern analys, för att se vilka kapabiliteter vi hade inom företaget. Det var jag och en konsult i utgångspunkt, som gjorde omvärldsanalysen. Sedan blev det ”work-shops” för att diskutera detta och därefter dokumenterades framtagandet och konsekvensen av agerandet. Vi gjorde även annat – dvs. hittade kärnkompetenserna och förmåga hos företaget.

Vilka typer av affärer kan vi sälja? Man kan dela upp marknaden på olika sätt. Något som skiljer en affär från en annan kan vara olika krav på produktpaketering, affärsupplägg, samarbetspartners. Vi ser även på vilka affärer vi kan vara aktiva inom och vilka vi kan stänga ner, för vi kan inte vara med på allting. Syftet med strategin var att identifiera möjliga vägval och vad skall vi vara bäst på. Rejekt och Focus var tyngdpunkter i det strategiarbetet vi gjorde då. Ledningen hade då väldigt svårt för att göra dessa val, vad man skulle göra och inte göra. I ett pressat läge är det svårt att tänka rationellt, för om vi inte gör denna affär idag, vilka kan då tjäna pengar på den istället. Man måste vara stark för att kunna säga nej. Man tror att det man säger ifrån, kanske skall generera pengar i längden. Det kan vara att man valt att utveckla en

produkt, men så möter inte den produkten kunden som man har tänkt sig, för kunderna ställer andra krav. Då får man fråga sig: Tror vi att vi förstår marknaden bättre än kunderna, för att vi vet att kunderna kommer att fråga om detta om ett år? Eller, ska vi göra en direktanpassning till kunderna när de frågar, vilket leder till en osäkerhet och man blir styrd av kunderna och i slutänden blir det inte längre fokus på produkten? Ledningen har gjort detta några gånger och det är väldigt skadligt. Man måste våga stå fast vid sitt val, för gör man det kommer man längre än om man gör dessa felaktiga val genom att börja ändra. Då kommer man inte någon vart alls. Har man kommit längre kan man konstruera framtida strategiska val och bättre än om man inte har kommit någon vart alls. Parallellen med en orienterare är att man börjar springa, men kanske åt fel håll, men då är man i alla fall på väg och korrigerar allteftersom tills man är på rätt spår. Det är bättre än att stå kvar på första punkten och inte kunna göra några val alls om vilken väg man skall ta.

När Sandeep, den nuvarande VD:n kom in, med sin amerikanska skolning i april 2003, med stort intresse för strategi, så toppstyr han nu företaget. Han sätter strategin och låter den inte diskuteras. Dokumentationen missas till viss del, men det är hans direktiv som gäller. Han äger och gör strategin. Han begränsar sitt interface hårt och har isolerat sig och jag vet inte hur mycket han tar in av andra. Han är dock mycket aktiv ute bland kunder för att träffa dem och sitter med mycket kunskap om både dem och produkten, vilket är makten i företaget. Det är hans val att arbeta så, vilket skall respekteras. Vi svenskar är mer vana vid informellt beteende, men man kan inte lägga någon prestige vid sådant. Han har nästan bytt ut alla i ledningsfunktionerna.

Mitt fortsatta jobb gäller att identifiera tydliga vägval och komma med rekommendationer om var man skall stänga ner. Det är fortfarande svårt att få acceptans hos honom och hans ledningsgrupp om detta. Det handlar om tydliga val, både om vad man skall göra och inte göra.

### **Händer det ofta att planerade strategier måste ändras snabbare än ni tänkt er?**

Ja, till viss del. Det är en oerhört stressande miljö för en ledningsgrupp med denna omvärld. Det gäller att våga stå fast vid sina beslut. Det finns många faktorer som gör att man blir tveksam. Sidoskotten, från konkurrenterna, kan se stora ut då de kommer, men i längden kanske de inte är så farliga. Strategiska allianser sker och tvära lappkast från konkurrenter, prisdumpningar etc. Det gäller att hantera detta. Men, alla

dessa påverkningar, tonar ner strategins betydelse, även om behovet egentligen är ännu större av en fast strategi. Ledningen börjar istället agera taktiskt, med att svara mot dessa motdrag. Det skapar en reaktionär organisation och man riskerar då att inte längre vara herre över sin egen situation.

Det kan skapa en viss oro i organisationen att starta upp och lägger ner produkter. Det kan skapa en viss förvirring. Konsekvensen kan också bli att man inte får ut produkten på marknaden.

Man skapar 3-åriga strategier, men för att bygga mer stadga kring strategierna gör man scenarioanalyser som kan ge alternativ utveckling. Men till största delen handlar strategiarbete om att skapa trogna kundrelationer. En utveckling av en produkt tar ca 18-24 månader och ett kundprojekt varar 6-12 månader. Det handlar om stora investeringar. Då är det viktigt att få pengarna tillbaka. Man måste bygga någonting mer på den produkten. Det gäller för kunden att känna att det är lättare att komma tillbaka till EMP och köpa en uppdatering av produkten än att ta in en helt ny leverantör. Har EMP bra relationer med kunden underlättas detta.

Konkurrenterna spelar stor roll taktiskt sett men inte strategiskt. Strategiskt måste man satsa på vad man själv kan. Så länge vi inte vet vad konkurrenternas marknadsföringsmaterial säger, vet vi inte vad de kommer med. När deras produkt kommer på marknaden är det ändå för sent. Man kan inte skapa en liknande produkt. Då är det viktigare att se hur man marknadsför sig och se hur man mäts hos kunderna genom "benchmarking". Det är viktigt att analysera förlorade affärer för att förstå vad vi bör bli bättre på.

VD har "Strategy-update" en gång/kvartal till alla medarbetare. Han presenterar hur det går med strategin, om det är några ändringar, hur det går med kunderna, projektstatus. Så det är han duktig på och där försöker man kommunicera stora steg. Strategin bryts ner på delområdena. Man utgår från huvudstrategin som handlar om interoperabilitet, standard och partners. Därefter kommer avdelningarnas individuella strategier som i sin tur skall gå i linje med den övergripande strategin.

### **Har visionen någon betydelse när ni bestämmer strategierna?**

Man kan kalla det för kvasi-bindning... Visionen finns på pappret. Visionen är internt och externt ett marknadsföringsmaterial. Ledningen sänder inga andra signaler. Visionen och strategierna agerar alltså parallellt utan koppling till varandra, så kan man beskriva det.

### **När ni planerar strategin, finns det något annat som styr, eftersom visionen inte gör det? Något grundläggande?**

Grundtanken ligger i Vad kan vi göra och Hur vi kan göra detta på marknaden. I vår strategi måste vi ta hänsyn till moderbolaget. Det får inte gå stick i stäv med deras strategi. Standard och interoperabilitet, dvs att våra produkter skall fungera med Ericssons övriga produkter är viktigt. Detta genomsyrar vår huvudsakliga strategi. Allt från R-D, standardisering och vilka partners vi samarbetar med påverkas av detta.

## **4.2.2 Av Securitas**

### **Vilken är er vision?**

För att förstå vår vision och hur vi lägger upp våra strategier, måste jag börja med vår modell som genomsyrar hela vårt arbete.<sup>48</sup> Till att börja med måste alla medarbetare dela samma värderingar, etik och säkerhet, när alla gör detta och det är implementerat och utbildat i organisationen går man vidare och ser på marknaden.

Marknaden delas in i kundsegment: banker, hem, handel, stora industrier, små företag.

Sedan skapar vi och säljer olika koncept som passar de olika segmenten. Organisationen byggs sedan utifrån detta kundtänkande. Vad efterfrågar kunden? Vi specialanpassar oss vid behov. Securitas produktion är olika hos olika kunder. Securitas står för närhet till kund för att kunna specialisera oss. Cheferna skall ha stort och eget ansvar för budget och kunduppföljning. Vi vill ha många och inte för stora kontor, om vi växer för stort delas kontoren upp. Internt är detta en krävande process, eftersom cheferna belönas efter vad de drar in på kontoren. Visionen i form av värdena kommuniceras in i företaget.

---

<sup>48</sup> Se bilaga 2

Nästa steg är att följa upp verksamheten utefter sex nyckeltal. Det är varje lokal chefs ansvar att göra. Securitas deltar i diskussionen kring branschfrågor och försöker utveckla hela säkerhetsindustrin. Vi vill inverka på branschen genom att vara med och informera och påverka eftersom lagar och förordningar styr tjänsteutövningen, utbildningskrav och så vidare. Vi diskuterar med facket och andra intressenter. Vi vill inte att vår verksamhet skall liknas vid en källarbransch, utan det skall vara högre utbildningskrav på väktare så att lönerna kan höjas. Allt detta leder till en högre kvalitet och det blir en positiv spiral. Vi har köpt bolag som varit underutvecklade och sedan applicerat modellen på dessa. Tjänsterna kan förädlas och på det sättet utvecklas hela branschen. Slutligen är det människan som är viktig i vår vision. Det spelar ingen roll hur fina idéer man har om inte människorna är med och verkligen gör skillnaden.

Vi genomförde ett stort projekt förra året om vårt varumärke efter att Securitas gått in på marknaden i USA; vi dammade av våra visioner och satte dem på pränt. För oss är värdena mer viktiga här i Sverige, men i USA är det viktigt att kunna presentera en vision. Vi blev så många fler anställda i samband med detta och alla måste ha en gemensam värdegrund.

Securitas skyddar hem, arbete och samhälle. Men vår slogan som vi använder oss av mest och som styr vår kultur är: ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet.

Vi vill bidra till att forma en bättre, tryggare värld, vilket kan låta lite pretentiöst.

Vår vision lyder: "A safe and secure world – caring for the good"

### **Hur kom visionen till? Vilka bestämde visionen?**

Det gjordes på ledningsnivå, men vi har aldrig diskuterat den och direkt fört fram den formella visionen. Vi pratar mer om värden. Vision låter lite mer högtravande, men det vi oftast tar fram är delar av den men i enklare formulering. I USA är det viktigt med en mission och vision.

### **Hur används visionen?**

Anette visar åter igen bilden av Securitasmodellen. Visionen är lika mycket vår affärsidé som vision. Den ligger till grund för vår Securitasmodell, hur den utformades och genomsyrar företaget eftersom modellen har en så central roll för hur vi skall jobba. Det handlar väldigt mycket om värderingar och att dessa delas av alla. Visionen är skapad utifrån våra värderingar.



### **Hur långsiktig är er vision?**

Den tar aldrig slut. Den gäller även för att nå nya geografiska områden inom ramen för det vi gör. Vi kan utveckla själva säkerhetsarbetet så mycket mer och den fortfarande gäller. Det finns mycket att göra än.

### **Hur ofta går ni tillbaka för att se om visionen fortfarande gäller?**

Eftersom den i den formella versionen är så pass ny, så har den inte ändrats. Den mer användbara visionen, har inte ändrats heller under åren.

### **Hur arbetar ni med att ta fram nya strategier?**

Det är en ständigt pågående strategiprocess som utgår ifrån våra ”sex fingrar”, som ingår i Securitasmodellen, det som hela organisationen är uppbyggt kring. ”Sex fingrar” utvecklades i slutet av 80-talet. Tidigare var säkerhetsbranschen väldigt diversifierad. I samband med ny ledning bestämdes att bara fokusera på säkerhet. Man ansåg att det fanns en stor potential i säkerhetsbranschen och den nya ledningen som kom in satsade på en decentraliserad organisation och ville bryta ner hierarkin. De byggde egentligen upp sex fingrar och testade att köpa bolag i andra länder och det fungerade, så man gick vidare.

Strategin och visionen finns i och utgår från dessa sex fingrar. Eftersom hierarkin försvann, så får alla chefer följa några fasta regler som bygger på de sex fingrarna och sedan ligger det övriga ansvaret på cheferna att utveckla strategierna så det passar de lokala förutsättningarna. ”All business is local”. Om exempelvis en kund har ett bolag i Portugal och de vill expandera och öppna upp verksamhet i Sverige, så kan de i och för sig teckna ett ramavtal, för det finns. Men, vi försöker att styra in kunden på ett lokalt plan i stället men om det går försöker vi anpassa oss efter kunden. Det är ju viktigt att man inte tar ifrån ansvar från den lokala chefen. Vi vill ha dynamiska, lokala chefer.

Våra strategier handlar om att sälja så bra som möjligt samtidigt som vi står för kvalitet och det innebär att vi inte är intresserade av att konkurrera på hela marknaden. Ex. för banksegmentet – där vi vill öka innehåll hos varje kund.

I småföretagarsegmentet ser vi industriområdet som potential och vill gå in där.

Vi satsar på har en hård positionering eftersom vi är marknadsledande och vill

behålla den positionen och utöka den. Avtal och förhandlingar sker hela tiden och där kommer prisprensningar in i bilden.

Brott och samhällets växande otrygghet gör att de flesta av kunderna är företag och för dem är det viktigt att man kan fortsätta att bedriva verksamhet och det skapar ett behov av väktare och larm vilket ökar efterfrågan.

En del i vår övergripande strategi för att bearbeta marknaden är den tidning som vi ger ut som handlar om ex vad vi gör i samhället. Den ges ut till kunder och andra olika intressenter. Det gäller för oss att lyfta upp vad branschen står för. Som marknadsledare kan vi ta ett större ansvar. Det är inte bara ett yrke som de flesta inte vet så mycket om. Det är så mycket mer.

### **Händer det ofta att planerade strategier måste ändras snabbare än ni tänkt er?**

Nej, eftersom Securitas är så pass marknadsledande. Självklart är vi beroende av teknikförändring och vad konkurrenterna gör, men det påverkar inte oss direkt. Vår huvudsakliga strategi är ju att vara lönsamma och ha tillväxt, men vi vill sälja kvalitativa lösningar och inte vad som helst. Vi ser gärna att befintliga kunder köper mer av våra produkter

### **Vad utgår ni ifrån som styr era strategier?**

Dels har vi den övergripande tanken om vad företaget skall göra, vilket ligger i visionen. Sedan är det upp till de lokala cheferna att se på vilka segment som man skall bearbeta och detta styrs mycket av vad kunderna efterfrågar. Eftersom cheferna har så pass fria händer, har de möjlighet att kundanpassa produkterna efter behov, vilket är en strategiskt viktig åtgärd för att behålla marknadspositionen. Bra affärer är viktigt för företagets lönsamhet och tillväxt som är en del i visionen.

### **Har visionen någon betydelse när ni bestämmer strategierna?**

Ja, men först när företaget blev lönsamt, och vi började växa efter våra värderingar och Securitasmodellen, skapades visionen. Den ligger till grund när vi utvecklar våra tjänster och vad vi skall göra. Det är viktigt att alla i företaget delar samma värderingar och skall vara medvetna om visionen och känna stolthet, ansvar och etik. Det är viktigt att kunderna känner förtroende för oss.

### **4.2.3 Av Softhouse**

#### **Vilken är Softhouse vision?**

”Softhouse är det innovativa mjukvaruhuset med ledande teknisk kompetens inom software engineering och mobil multimedia”.

#### **Hur kom visionen till? Vilka bestämde visionen?**

Vi har jobbat strikt med ”Balanced Scorecard” (BSC) och det är inte så att man först börjar med att bygga upp en vision. Man tittar mer på verksamheten och gör en ”SWOT- analys”.

Sedan börjar man sätta upp målsättningar och strategier. Därefter kommer visionen. Den skall vara kort, koncis och sammanfattande.

För 4-5 år sedan hade vi en övning där vi satt ner i sektioner, ledningsgruppen och även de anställda i vissa moment. Man kan kalla det brainstorming och läste på lite om vad som stod i böckerna och gick efter dessa med hjälp av Ernest & Young. Vi hade funderat mycket på hur vi skall styra bolaget och läst på mycket och kommit fram till Att BSC skulle passa. När vi sedan har lagt upp strategierna skall man formulera visionen enligt skolboken. Då försökte vi hitta en sammanfattning. Vi ville inte bara vara ett konsultbolag, utan ett mjukvaruhus med lite större åtagande och ha möjlighet att sälja verktyg utan att ta större åtaganden dvs. sälja komponenter, lösningar etc. Men konsultdelen är den största delen i företaget.

#### **Hur används visionen?**

I BSC ingår att bestämma vision, mål, strategi samt Kritiska Framgångsfaktorer (KFF) för hela företaget. Dessa KFFs fördelas mellan de olika perspektiven man väljer att dela in företaget i. Vi har fem perspektiv med i BSC och 15-20 nyckeltal som grundas på KFFs för hela företaget. Det är finansperspektivet, kund-, intern-, innovations- samt medarbetarperspektivet. Sedan bryts dessa ned till 3 st arbetsområden med 10-12 nyckeltal som rör dem specifikt. Dessa nyckeltal mäts varje kvartal, där vi ser hur vi det går jämfört med våra mål. Ett kortsiktigt mål är ett år och långsiktigt mål är tre år. Längre kan vi inte se. Likadant är det per arbetsområde, dessa mäts också en gång per kvartal. Så får man se vilka konkreta aktiviteter man behöver vidta för att nå upp till alla mål.

### **Hur långsiktig är er vision?**

Tre år är maximal långsiktighet i den här branschen. Längre går det inte att titta. Så måste man också komma ihåg att visionen bara är en målsättning.

Visionen är ju något som man vill bli och man kan alltid diskutera skalan. Till viss del tycker jag att vi redan är ett mjukvaruhus, men vi kan nå längre.

Vet du vad Coca-Cola har? Det säger rätt mycket om vad en vision är: Whithin an arm's lenght. Var man än befinner sig skall man kunna hitta Coca Cola. Det är inte realistiskt, rätt kaxigt. De har nått sin vision till viss gräns, men kan aldrig komma ända fram. Det säger en del.

### **Hur ofta går ni tillbaka för att se om visionen fortfarande gäller?**

En gång per år omprövas hela paketet. Både vision, mål, strategi och KFF. Vi har nyss ändrat visionen och preciserat den mer. Vi har en årlig strategidag, där går vi igenom målsättningar, strategier, omvärldsförändringar etc. Oftast blir det småändringar, korrigeringar.

### **Hur arbetar ni med att ta fram nya strategier?**

Det är egentligen samma svar. Men, vi har gjort en övning till för ca 1,5 år sedan. Då skulle vi öppna upp ett arbetsområde till med en annan inriktning än den vi håller på med normalt och kände att vi behövde extern hjälp. Dessutom bröt vi ner BSC till tre arbetsområden vid det tillfället. Till det behövde vi hjälp. Ernest & Young kan metodiken och hjälper oss med den och arbetet med styrkortet. Det strategiska arbetet gör vi själva. Då tittar vi fram 1-3 år. Vad skall vi göra om ett år och vad skall vi göra om tre år samt hur skall vi göra för att nå dit? Så är förstås detta hårt kopplat till budgeten.

### **Händer det ofta att planerade strategier måste ändras snabbare än ni tänkt er?**

Jag vet inte om det har hänt någon gång. Vi håller på med så många olika grejer, som nu har vi t.ex. 5 olika tekniker inom ett och samma arbetsområde. Just den typ av bolag vi representerar har som roll att vara snabbfotad. Eftersom vi har anställt civilingenjörer som har bred kompetens så kan vi utnyttja det. Håller en anställd på med en grej som inte går så bra, kan denne person flyttas över och utnyttjas i ett annat projekt istället om det ena avslutas. Ett exempel på detta är att det senaste 2 åren har Software Engineering, som arbetar med hur man utvecklar en mjukvara, dvs

inte gör mjukvara. De utbildar alltså och det finns olika delar i detta, processer, kravhantering, objektorienterad analys och design etc. Det är olika discipliner inom det området. Vi har haft mycket utbildning här och on-site hos kunder. 5-6 lärare har jobbat med detta på två heltidstjänster. Det som har hänt är att hela den branschen har hamnat i en konjunktursvacka och det första företaget drar in på är utbildning. De har mer kortsiktigt tänkande för att klara budget i år. Då hjälper inte att utbilda. Vi har i år gjort sammanlagt 2-3 utbildningar om totalt ca 2 veckor. Istället kan nu den personalen användas till andra områden istället eftersom de har kompetensen. Hade vi istället haft lärare anställda för detta, hade vi varit tvungna att göra något åt det arbetsområdet, lägga ner och säga upp personal. Men det har vi alltså sluppit.

### **Vad utgår ni ifrån som styr era strategier?**

Det är en mix av omvärld, kunder och konkurrenter. Vi jobbar i ett område där det händer så mycket och utvecklingen går fort. Vi lägger mycket kraft på att förstå omvärlden och utbilda oss genom Internet, artiklar etc. och försöker skapa oss en bild av vart marknaden är på väg.

### **Kommuniceras strategierna till personalen?**

Vi har i ledningsgruppen (8-10 personer) mycket diskussioner. Hela personalen består av 40 anställda. Vi samlar inte hela personalen mer än vartannat år ca för att diskutera detta. Däremot har vi kompetensområden där de personer som är intresserade samlas och då tas det upp till diskussion allt som rör detta område.

Dessutom blir det mycket som sker spontant. Vi har en innovationsavdelning med idélådor. Någon kommer med en idé och då dras en grupp ihop för att diskutera möjligheten för denna idé. I gruppen ingår personer med vissa baskunskaper inom närliggande områden. Beroende på vad gruppen kommer fram till för slutsats, så kan vi vidta åtgärder för det.

### **Har visionen någon betydelse när ni bestämmer strategierna?**

Vi använder den som marknadsföringsverktyg för att tala om för kunder vad vi gör, men det är också för att personalen i organisationen. Bryter man ner vår vision och läser om vår målsättning och strategi, så ser man att de hör ihop. Det är inte någon differens mellan dem. Då är man fel ute.

Det finns säkert de som tycker att vår vision är en klyscha. Men, jag tycker att det är väldigt viktigt att man vet vad man vill och att man försöker uppnå detta. Det tror jag att många företag har svårt för. Vi har försökt att styra in på nischade områden. Vi har sett många konsultbolag slås ut, men för att bemöta den trenden gäller det att vara bäst på småområden och vara nischade. Inte ha för många områden utan några stycken.

Mobil Multimedia är mycket förknippat med 3G och ni kanske vet att det har varit mycket snack om detta. Licenser har delats ut och det går trögt. Många vill bida tiden för att se vad som skall hända. Då har vi stått där med flaggan i topp. Vi jobbar mycket med 3G och många undrar: hur vågar ni? Det är ju en osäkerhet. Men vi tror på detta och håller fast vid det. När det väl blir fart på 3G så finns det massor att göra. Visserligen är det många som kommer efter. Det viktiga är då att ha kompetensen och vara bättre än de andra i det läget.

Vi försöker att tänka ur användarperspektiv så mycket som möjligt istället för att som vissa andra använda 3-bokstavskoder. Det är inte bara rätt teknik som gäller, utan tänka vad användarna vill ha.

## 5. ANALYS

---

Vi kommer i början av det här kapitlet att analysera våra fallföretag var för sig. Därefter övergår vi i en jämförande analysdel där vi ser till företagens likheter och skillnader, dels i strategiarbetet och dels i användandet av visionen som verktyg vid framtagandet av strategier. Vi ser också till vilka andra verktyg som eventuellt tillkommit eller fått en ökad betydelse i dagens strategiarbete.

---

### 5.1 EMP

EMPs "Corporate Strategy" handlar mest om givna riktlinjer från LM Ericsson. Dessa behandlar framförallt inom vilka områden EMP skall vara verksamma och vilka partners som är att föredra framför andra. Produkterna skall vara kompatibla med LM Ericssons övriga produkter. Enligt Martin Jönsson handlar det inte om några speciella strategier på den här nivån, utan det är mer uttalat vad man skall göra. Detta är inte något som EMP själva påverkar.

EMPs "Business Strategy", det strategiska arbete som EMP själva påverkar, talar om hur de skall verka inom området. Det handlar om att göra tydliga vägval. Detta är något som även Porter tar upp, han menar att företagen inte vill göra valen då dessa leder till begränsningar för framtida möjligheter. Vägvalsbeslut kan bli psykologiskt jobbiga för företagen särskilt om konsekvensen av ett sådant beslut blir att företaget går miste om stora intäktsmöjligheter. Porter menar dock att dessa vägval är nödvändiga för att samla alla företagets resurser och styra mot visionen.

EMP var vid starten ett rent skolexempel om man följer den rationellt baserade strategins synsätt enligt första punkten. De gjorde då en omvärldsanalys beträffande vilka hot och möjligheter företaget stod inför och en intern analys beträffande vilka styrkor och svagheter som fanns i företaget. Martin påtalar att företaget i dagsläget till stor del påverkas av konkurrenternas utspel och annat som sker i omvärlden. EMP måste svara på dessa förändringar vilket kräver en flexibilitet inom företaget. Vi tolkar detta som att EMP därmed befinner sig i liknande miljö vilket Eisenhardt

beskriver. Strategiskt sker detta genom att man aktivt värderar projekt utifrån dessas hållbarhet. Enligt Martin är detta inte ett optimalt sett att arbeta på utan det vore önskvärt att i detta läge kunna hålla fast vid de strategier man utarbetat.

Han säger:

*”Strategiska allianser sker och tvära lappkast från konkurrenter, prisdumpningar etc. Det gäller att hantera detta. Alla dessa påverkningar tonar ner strategins betydelse, även om behovet egentligen är ännu större av en fast strategi.”*

Detta tyder på en viss skillnad i vilka strategier man ägnar sig åt i verkligheten och vad man skulle vilja göra. Porter pratar i detta läge om betydelsen av att hålla fast vid sina strategier hur än det blåser runt omkring. Det gäller att tro på det företaget gör och stå fast vid sina beslut. Mintzberg däremot är mer öppen för det som EMP upplever. Hans tankesätt om process, och att planer omvärderas allteftersom saker och ting förändras både internt och externt, går i linje med det problem som Martin nämner. Ytterligare ett bevis på konstant korrigering av strategier till nuläget är att VD håller uppdateringar kvartalsvis inför alla medarbetare om vad som sker strategimässigt och vad som förändrats. Detta stämmer med Mintzbergs idéer om att endast en liten del av planerade strategier realiserar. Resterande del förkastas inte, utan kompletteras med de nya förutsättningarna.

I diskussioner kring flexibilitet i produkter men inte i organisationen, leds tankarna till den kaos-balans baserade teorin där det gäller att hitta en balans mellan flexibilitet och stabilitet. Eftersom EMPs produkter i sig utgår från en standardteknologi, som sedan i kundprojekt kan bli kundanpassade och därmed är flexibla, så finns en balans här mellan stabilitet och flexibilitet produktmässigt. EMPs traditionella organisation saknar dock den här balansen då deras kompetensområden till sin natur är vitt spridda. Det finns många experter men de kan inte hoppa mellan olika tekniker om så vore behövligt. Det kan leda till för mycket stabilitet och för lite flexibilitet om man inte har ett sätt att organisera sig så att all kompetens tas till vara.

För att förstå visionens koppling till och betydelse för strategiarbete anser vi att man i EMPs fall måste skilja på ”Corporate- och Business Strategy”.

Gällande EMPs Corporate Strategy och dess koppling till visionen, är vår tolkning av



empirin, att grunden till EMPs bildande var Ericsson Mobile Communications världsledande kompetens inom radioteknologin. Denna teknologi var Ericssons styrka och man ville därför ha kunskapen kvar i företaget och bli konkurrenskraftiga i. Ledningen såg möjligheten i att fortsätta ha en framträdande roll som teknologiutvecklare samtidigt som de insåg möjligheten i att kunna sälja dessa plattformsteknologier till företag runtom i världen som tillverkar mobiltelefoner, vilka i flera fall varit Ericssons tidigare konkurrenter. Detta tolkar vi som den vision som Ericssons ledning såg efter att Ericsson Mobile Communications började gå sämre och man tappade marknadsandelar på mobiltelefonförsäljningen. Företaget renodlade verksamheten till att göra det som företaget är bäst på. Den uttalade, formella visionen ”To power all portable cellular devices worldwide”, samt deras klart uttalade mål visar därmed dubbelt på den önskan att EMPs teknologi skall finnas i alla mobila enheter över hela världen. Detta svarar på och kan därmed kopplas till den Corporate Strategy som syftar till att svara på vad och var företaget skall ägna sig åt.

Vid analysen av EMPs strategier, är det tydligt att det de mest kan påverka är sin ”Business Strategy”. I figuren ovan placerar vi den någonstans mellan Mintzbergs och Eisenhardts teorier. Eisenhardt diskuterar inte visionen i sina arbeten utan fokuserar på att hantera omvärldsförändringar. Då EMP verkar i en miljö som kräver att man i första hand agerar på dessa omvärldsförändringar kan det därför falla sig naturligt att Martin uttrycker följande:

*”Visionen och strategierna agerar alltså parallellt utan koppling till varandra, så kan man beskriva det.”*

Vi ställer oss dock, efter detta uttalande, något kritiska till Martins syn på att det inte skulle finnas någon vision som kan leda deras arbete. Eftersom deras Business Strategy ligger placerad mellan Mintzberg och Eisenhardt och Mintzberg tydligt anser att visionen har betydelse för det strategiska arbetet, anser vi att det borde finnas åtminstone en uppfattning om vilken vision som företaget har. Inte minst sedan vi själva på företagets hemsida, i tryckt skrift samt av Martins egen utsaga funnit tydliga tecken på att EMP bildades ur en vision om vad Ericsson ansåg sig vara bra på och därmed ville fortsätta ha en stark position inom i framtiden.

Det är möjligt att ledningen inte tydligt nog har implementerat sina visioner till de anställda, med tanke på att företaget är ungt och att de, liksom övriga Ericssonbolag, har haft det ekonomiskt kämpigt den senaste tiden. Fokus kan ha varit att i deras Business Strategy se till att företaget håller sig över ytan. Men, det borde ändå finnas en viss medvetenhet om denna övergripande vision.

I följande citat framkommer Martins syn på visionens långsiktighet och användningsområde:

*”Visionen är på gränsen till vad man kan se. Mycket långt fram för att se vad man kan styra emot, 8-10 år. I denna bransch är det mycket långt.”*

*”Den (läs visionen) används då företaget introduceras för nya kunder. Den talar om vad företaget gör och är ett marknadsföringsverktyg.”*

Här går det inte att koppla visionens långsiktighet till EMPs strategiska planering på ”Business Strategy”-nivå eftersom visionen ligger på ”Corporate Strategy”-nivå.

Då visionen inte är av någon större betydelse för EMPs strategiarbete, så som Martin uttrycker det, kan det finnas andra mekanismer som fått en ökad betydelse som stöd för strategiarbetet. Martin talar här om företagets förutsättningar, vilket till störst del handlar om var begränsningarna finns i form av kompetenser och interoperabilitet.

*”Grundtanken ligger i, vad kan vi göra och hur kan vi göra detta på marknaden. I vår strategi måste vi ta hänsyn till moderbolaget. Det får inte gå stick i stäv med deras strategi. Standard och interoperabilitet, dvs att våra produkter skall fungera med LM Ericssons övriga produkter är viktigt. Detta genomsyrar vår huvudsakliga strategi. Allt från R-D, standardisering och vilka partners vi samarbetar med påverkas av detta.”*

Den idélåde-verksamhet man bedriver anser vi också stödjer denna grundtanke då den ger idéer och lösningar som har för avsikt att öka företagets kärnkompetens samt ge konkurrensfördelar i form av patent. Dock handlar företagets kärnkompetens inte bara om teknik utan också om en ökad kompetens inom försäljning och marknadskunskap. Detta för att leva upp till sitt mål om att nå ut med sina produkter i hela världen genom att bygga goda kundrelationer.

## 5.2 Securitas

På koncernnivå handlar strategierna mest om att diskutera expansion i andra länder, branschutveckling, produktplanering och ev. affärsområdesplanering. När det gäller branschutveckling arbetar Securitas framförallt med att höja branschstandarden, genom att påverka regler och lagstiftning eller som Anette Venneman uttrycker det:

*”Det gäller för oss att lyfta upp vad branschen står för. Som marknadsledare kan vi ta ett större ansvar.”*

Detta ligger väl i linje med det Porter uttrycker; ledande företag blir de som inte bara fokuserar på att optimera inom industrin, utan omskapar och omdefinierar den.

I alla operationella delar ute på lokalkontoren får varje chef utarbeta sina egna strategier och det är en strategi i sig att låta lokalkontoren ha sin frihet, eftersom detta enligt Anette Venneman, gynnar kunderna och företaget på bästa sätt i längden. Det gäller att arbeta nära kunderna och tillgodose deras behov. Securitas har en positioneringsstrategi som går ut på att sälja produkter och tjänster med hög kvalitet, men vill givetvis även vara kvar i sin marknadsledande position. Genom detta resonemang kan man dra paralleller till Porter som talar om strategi som position, dvs. att det gäller att hitta kund- och/eller produktsegment där man kan erbjuda unika produkter och skapa sig en varaktig konkurrensfördel. Securitas väljer att göra detta genom att ha mindre kontor med decentraliserat styre. Paralleller kan här dras till Eisenhardt som talar om att framgångsrika företag är de med strategier som balanserar mellan flexibilitet och stabilitet. Karaktäristiskt för dessa organisationer är att de har få men fasta regler och i övrigt är flexibla. Företagen är ofta organiserade med autonoma enheter där ledningen har en hög affärsfokus.

I fråga om vilka som bestämde Securitas vision, berättar Anette att Securitas vision inte har någon betydelse för deras arbete, utan de utgår från värderingar istället.

*”Det gjordes på ledningsnivå, men vi har aldrig diskuterat den (läs visionen) och direkt fört fram den formella visionen. Vi pratar mer om värden. Visionen låter lite mer högtravande, men det vi oftast tar fram är delar av den men i enklare formulering. Det var egentligen inte förrän vi för några år sedan gav oss in på den amerikanska marknaden som vi fick damma av vår vision och presentera den.”*

Visionen i Securitas lyder; "A safe and secure world – caring for the good", och Anette talar om att det är värdena i den som är av betydelse, vilket förklaras i citatet nedan:

*"Visionen är lika mycket vår affärsidé som vision. Den ligger till grund för vår Securitasmodell, hur den utformades, och genomsyrar företaget eftersom modellen har en så central roll för hur vi skall jobba. Det handlar väldigt mycket om värderingar och att dessa delas av alla. Visionen är skapad utifrån våra värderingar."*

Långsiktigheten ligger i värderingarna som genomsyrar företaget och aldrig ändras. Detta stämmer överens med hur Senge beskriver visionen, som en kraft vilken delas av de anställda i organisationen. De operationella strategierna, är däremot mer flexibla och svarar mot kundernas behov i större utsträckning. I det stora hela kan strategier gälla under relativt långa perioder, eftersom Securitas enligt Anette inte påverkas i så hög utsträckning av omvärldsförändringar. Detta sammanfaller med Porters teorier om stabila vägval, att det gäller att hålla sig till sina planer. Det vinner man på.

### **5.3 Softhouse**

Softhouse strategiska syn sammanfaller väldigt mycket med både Mintzbergs och Eisenhardts teorier, just med tanke på kortsiktigheten i den strategiska planeringen. Mintzberg förordar strategisk planering, men företagen kommer att upptäcka att mycket av det som planeras faller bort då det sker förändringar under vägens gång, vilket påverkar strategierna. Eisenhardt diskuterar kring strategier som något temporärt, komplicerat och svårt att förutspå. Avsikten är att skapa flytande strategier som inte är avsedda att permanentas. En vinnande strategi idag är inte nödvändigtvis en vinnande strategi imorgon. Softhouse VD Tord Olssons svar kring hur långsiktiga deras mål och strategier är, lyder:

*"Ett kortsiktigt mål är 1 år och långsiktigt mål är 3 år."*

Softhouse skapar strategier för tre år, men varje år går man tillbaka och ser på vision, mål och strategier och korrigerar dessa om så behövs, vilket innebär att de arbetar

enligt vad Eisenhardt kallar ”Patching”. ”Patching” handlar inte om att omorganisera utan om att följa ett mönster av små och frekventa justeringar; en evolution inte en revolution. Detta passar in på Softhouse årliga uppdateringar enligt citat ovan. Eftersom företagsledarna gör dessa förändringar om och om igen skapas ett mönster vilket leder till organisatoriska rutiner, som stödjer processen. Att man sitter ner varje år och arbetar igenom sina strategier stämmer väl överens med Mintzbergs tankar om avsiktliga strategier som tas fram av ledningen och innefattar ett flertal personer i organisationen.

Den rationella tankegången stämmer överens med Softhouse stora omstart de gjorde för ca 5 år sedan. Företagsledningen genomförde en SWOT-analys och utformade därefter strategiska val. Till skillnad från den rationella skolan, så visste företaget med sig redan från början att deras strategier inte kunde vara långsiktiga, utan att de på sin höjd kunde sträcka sig 3 år fram i tiden. De utformade även en vision och verksamhetsidé. Eftersom SWOT-analysen i sig är statisk, så kan den inte gälla under många år, utan några år senare gjordes arbetet om ännu en gång för att anpassa sig till omvärldens förändringar. I det dagliga arbetet är alla i organisationen medvetna om att de hela tiden måste vara uppdaterade med de senaste inom sitt verksamhetsområde, och ser därför till att ständigt vidareutbilda sig.

För att ta tillvara nya uppslag på vad som kan göras inom företaget och för att komma vidare i sin produktutveckling, har företaget implementerat så kallade ”Innovationsgrupper”. I dessa grupper diskuteras idéer från alla anställda om produkter som kan utvecklas och säljas, idéernas möjlighet att operationaliseras och bli en konkurrensfördel inför framtiden utvärderas. Detta är helt i linje med Mintzbergs tankar om att strategisk tänkande skall ha möjlighet att uppkomma när och var som helst i organisationen. Softhouse har en innovationskultur och en flexibilitet som enligt Tord Olsson är deras styrka.

*”Just den typ av bolag vi representerar har som roll att vara snabbfotad. Eftersom vi har anställt civilingenjörer som har bred kompetens så kan vi utnyttja det. Håller en anställd på med en grej som inte går så bra, kan denne person flyttas över och utnyttjas i ett annat projekt istället om det ena avslutas.”*

Att man är flexibla och snabba på att anpassa sig efter omvärldsförändringar stämmer väl överens med Eisenhardts teori där hon menar att dagens företag måste hitta balansen. Flexibiliteten måste då hela tiden vägas mot stabilitet vilket i Softhouse fall finns i organisationen där man genom de anställdas breda kompetens inte behöver skära ner personalstyrkan då något projekt läggs ned.

Visionen uppkom som ett resultat av Softhouse arbete med att ta fram ett "Balanced Scorecard". Tord säger:

*"Vi har jobbat strikt med "Balanced Scorecard" och det är inte så att man först bygger upp en vision. Man tittar mer på verksamheten och gör en SWOT analys. Sedan börjar man sätta upp målsättningar och strategier. Därefter kommer visionen, precis som det står i skolboken. Den skall vara kort och koncis och sammanfattande."*

Visionen har justerats genom åren och för en kort tid sedan har den förfinats ytterligare för att snäva in det företaget vill framföra. Den formella visionen används inte i det dagliga arbetet utan används som marknadsföringsverktyg när man skall ut och träffa kunder och tala om vad företaget gör. I övrigt har visionen betydelse för det strategiska arbetet. Detta sätt att arbeta med strategi och vision har vi inte funnit beskrivet i befintlig strategiteori, då den omprövas årligen.

## **5.4 Jämförelse mellan fallföretagen**

I fråga om visionens betydelse för det strategiska arbetet, framkom det tidigt att visionen som sådan kan ha olika betydelser. Dels har man den formella visionen men det finns även den vision som mer ses som en kraft. Den formella visionen kan uppfattas som en klatschigt formulerad mening om vad företagen vill och kan ses som en ren klyscha. Som sådan har den inte alltid någon förankring till företagets strategiska arbete. Vision som kraft, däremot, kan vara starkt kopplad till, och vara av stor betydelse för företaget. Förståelse för visionens olika innebörd har betydelse i jämförelsen mellan vår tre fallföretag. I EMPs fall var det nödvändigt att skilja på "Corporate-" och "Business Strategy" vilket vi inte ansett relevant i de andra företagen.

### **Sammanfattning kring hur visionen kom till och hur den används:**

EMP: Den formella visionen bestämdes av förre VDn som en följd av LM Ericssons avsikt med bildandet av EMP. Den har förfinats allt eftersom, men har inte, på "Business Strategy"-nivå, någon annan betydelse än att vara ett marknadsföringsverktyg ut mot kunderna.

Securitas: De har en formell vision som uppkom p.g.a. att de skulle etablera sig i USA och där krävs det att företag har en mission och en vision. Den används inte i strategiarbetet och den finns inte med på hemsidan. Företaget har byggt visionen utifrån värderingar och det är dessa värderingar som ligger till grund för företagets strategiarbete.

Softhouse: Visionen bestämdes av ledningsgruppen i samråd med ett konsultföretag, eftersom det enligt skolböckerna skall utformas en vision i arbetet med att ta fram "Balanced Scorecard". Visionen har betydelse för strategiarbetet eftersom den omformuleras i takt med strategierna.

### **Sammanfattning kring visionens långsiktighet och uppdatering:**

EMP: Visionen är långt fram i tiden, 8-10 år, och den har visserligen förfinats men det sker inte någon regelbunden uppdatering.

Securitas: Visionen (dvs. företagets värderingar) gäller för all framtid och det finns ingen borte gräns för den. Den omförhandlas och uppdateras inte. Den formella visionen uppdateras inte heller eftersom den bygger på företagets värderingar.

Softhouse: Visionen har för avsikt att gälla i 3 år, längre går det inte att se i branschen eftersom det händer så mycket runt omkring som påverkar företaget. Uppdatering av vision, mål och strategier sker dock årligen.

### **Sammanfattning kring hur strategier utformas och huruvida dessa behöver göras om tidigare än planerat:**

EMP: 3-åriga strategier planeras och förs fram till ledningsgruppen. Dessa antas eller förkastas. Strategierna utformas numer även av VDn som är intresserad i området. Strategierna kan ta tvära vändningar beroende på konkurrenters lappkast, eller vissa teknologier visar sig bli mindre betydelsefulla än företaget trott från början. Det

gäller att svara mot detta.

Securitas: Det finns övergripande riktlinjer från högsta ledningen, men de decentraliserade kontoren med kontorscheferna i spetsen, ansvarar för sina egna strategier för att bäst svara mot kundernas preferenser i den regionen. Eftersom företaget är marknadsledande och har en relativt konjunkturokänslig situation, så anser de sig inte styrda av omvärlden i allt för stor utsträckning, vilket leder till att strategierna till största delen kan genomföras som tänkt.

Softhouse: Ledningen ansvarar för att ta fram strategierna, vilka gäller mellan 1-3 år. Det sker ofta att förutsättningar i företagens omvärld ändras, så att företaget måste anpassa sig. Det ligger i företagens natur att vara flexibelt och anpassa sig snabbt till nya teknologier och konjunkturfluktuationer.

#### **Sammanfattning av visionens betydelse vid framtagning av strategier:**

EMP: Visionen har inte någon betydelse för strategierna och används inte som ett verktyg i detta sammanhang. Störst betydelse har företagens kärnkompetens i de olika verksamhetsområdena.

Securitas: Värderingarna och de tre grundpelarna är de verktyg som ligger till grund för företagens strategiska arbete, eftersom hela Securitasmodellen bygger på dessa. Detta i sig blir till företagens vision och har på så sätt betydelse för strategiarbetet. Den formella visionen saknar dock betydelse för strategiarbetet.

Softhouse: Visionen finns med och omformuleras allteftersom strategierna förändras, men det finns andra saker som är av större betydelse. Det handlar om den innovationsanda företaget har och de anställdas breda kompetens. Detta är ett mer viktigt verktyg som verkligen används.



I vår jämförelse mellan fallföretagen utgår vi från arbetets frågeställning:

- Hur påverkar visionen dagens strategiarbete?

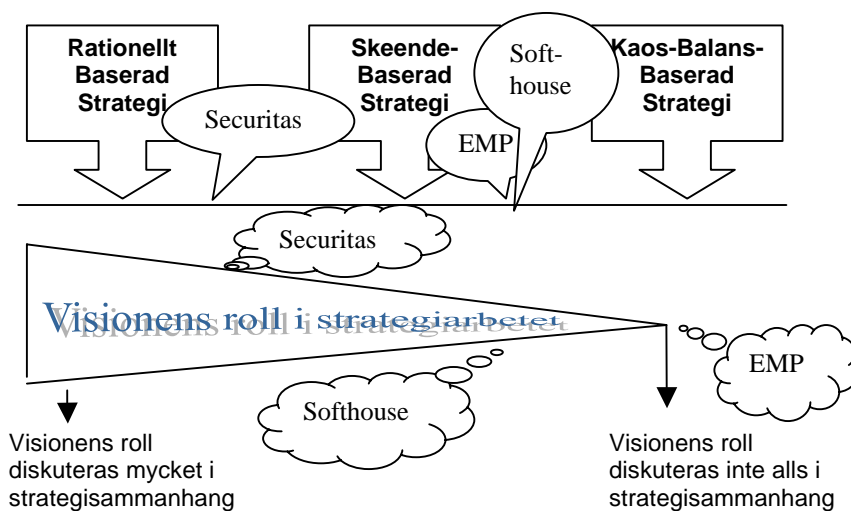
Både EMP och Securitas är börsnoterade och stora företag medan Softhouse är litet och privatägt. Trots skillnader i storlek ser vi när det gäller EMP och Softhouse likheter i de förutsättningar de verkar i. Dessa två företag är teknikberoende och påverkas i större utsträckning av omvärldsfaktorer. Softhouse, som är det lilla företaget och opererar nationellt i Sverige, har själva valt att utforma en formell vision. Denna lägger de dessutom vikt vid. Förutom att den används som ett marknadsföringsverktyg ingår den som en del i BSC och kommuniceras därmed inåt företaget och är i linje med strategierna. I EMPs fall följde visionen med i bildandet av företaget då moderbolaget hade en vision om vad de ville åstadkomma. Den formella visionen används även av EMP som ett marknadsföringsverktyg. Liksom Softhouse arbetar EMP med 3-åriga affärsstrategier. Att strategier förändras under vägens gång, är något som i synnerhet teknikföretagen märker av. Softhouse omvärderar sin vision och sina strategier årligen och gör korrigeringar för att befinna sig på rätt spår. Även EMPs VD håller uppdateringar för personalen varje kvartal om förändringar i strategier och projekt. I sitt strategiarbete använder Softhouse sitt BSC som har en given koppling till visionen. Men eftersom EMP inte använder sig av något liknande ekonomiskt styrsystem har inte visionen den naturliga kopplingen till strategiarbetet. Att visionen inte har större betydelse inåt företaget kan även bero på att företaget är så pass ungt och att de i första hand fått fokusera sig på att skapa en lönsam verksamhet.

Securitas anser sig inte styrda utav omvärldsförändringar, varken tekniskmässigt eller marknadsmässigt. Securitas ser sin vision, dvs. den som genomsyrar företaget och tar upp deras värderingar, som något som gäller för all tid framöver. Den är fast och skall inte omvärderas. De har skapat en egen modell som utgår från värderingar vilket genomsyrar företaget och därmed även strategiarbetet. Förankringen av modellen i hela organisationen leder till att de, trots att de är ett stort företag, kan ha en decentraliserad organisation.

Strategiarbete inom företag går i linje med den långsiktighet som är rimlig inom respektive bransch. De båda teknikföretagen, EMP och Softhouse, har båda en

strategiplanering som sträcker sig ca 3 år fram i tiden, eftersom mycket händer runt omkring i deras omvärld. Securitas, å andra sidan, är i egenskap av marknadsledande, främst i Sverige, trygga med sin position och kan själva vara med och påverka sin omvärld och framtid. Detta leder till att de lättare kan hålla en och samma vision levande. Teknikföretagen får hela tiden ligga i för att vara med och bevaka sin position och försöka nischa sig och vara ledande inom teknik för att överleva. Därför kan de inte hålla sin vision hur lång som helst.

Figuren nedan visar hur vi anser att företagens strategiarbete passar in i förhållande till de olika teoretiska skolorna. Dessutom visar den på hur företagens visioner är i paritet med visionens diskuterade roll i dessa skolor. Vi anser att Securitas och Softhouse är i paritet då de aktivt använder visionen i sitt strategiska arbete. Securitas i form av sina värderingar, som skapar en visionär kraft i organisationen. I EMPs fall har vi inte funnit att visionen har någon direkt koppling till den "Business Strategy" som framkommer i vår empiri.



Figur 5: Fallföretagens strategiska placering och visionens roll

- Vilka andra strategiska styrinstrument har tillkommit eller fått en ökad betydelse?

Det har i samtliga intervjuer samt på företagens hemsidor framkommit uppgifter som visar på att företagen värdesätter andra delar som är av betydelse för det strategiska arbetet. På både Softhouse och EMP har idéverksamhet fått ett stort utrymme i jakt på att få fram bl.a. produkter och tekniska innovationer som kan användas i syfte att öka konkurrensfördelarna genom att hitta nya vägar. Detta är stimulerande inåt företaget för de anställda som blir uppmärksammade, men även utåt rent strategiskt.

En liknande idéverksamhet finns inte på Securitas då de på grund av helt skilda förutsättningar inte ser sig ha något behov av någon sådan. Securitasmodellen är istället framtagen och anpassad för dessa förutsättningar. Modellen kräver en viss kompetens hos de lokala cheferna som bör ha kunskapen att driva företagets intressen på det lokala planet, där de självständigt ansvarar för företagets tillväxt och lönsamhet inom sitt verksamhetsområde.

Softhouse har sina 10 ledstjärnor som är ledande för dem, men även verksamhetsområdena och deras kompetenser inom företaget har en stor betydelse och lyfts fram som strategiska verktyg. Securitas har sina värden som genom Securitasmodellen blivit deras vision och strategiska styrinstrument. EMP diskuterar kring sina kärnkompetenser och sitt verksamhetsområde, eftersom dessa är av avgörande betydelse för företagets strategiska arbete och för att överleva på marknaden.

## **6. AVSLUTANDE DISKUSSION**

---

Som avslutning på vårt arbete kommer vi i det här kapitlet att ta upp de slutsatser vi kommit fram till och resonemanget utmynnar i en hypotes. Vi kommer även att ta upp några allmängiltiga reflektioner samt några, som vi ser det, intressanta förslag på fortsatt forskning.

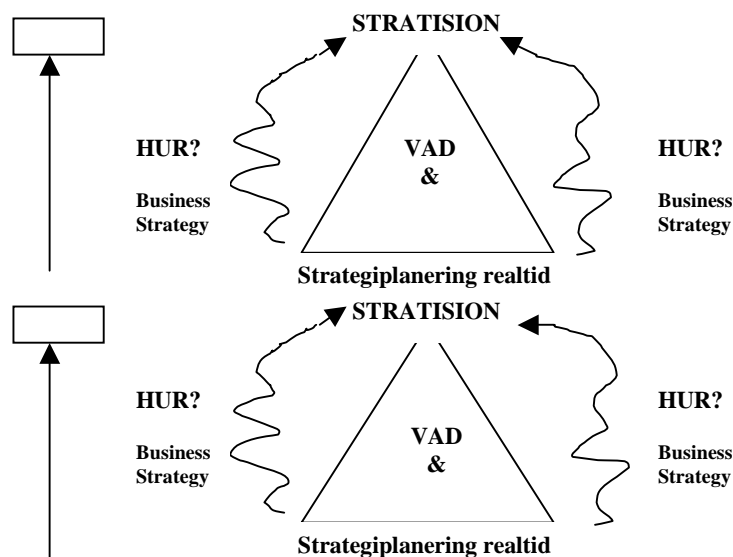
---

### **6.1 Slutsatser**

Företagen vi har studerat är av olika karaktär och storlek och dessa skillnader kan leda till olika sätt att se på visionen och dess roll i det strategiska arbetet. Det är intressant att dels studera hur varje företag förhåller sig till teorierna var för sig, men även att dra jämförelser mellan dem. En fallstudie som denna har inte som uppgift att plocka fram några generella drag, utan endast peka på de skillnader som uppkommer hos våra fallföretag och hur dessa förhåller sig till teorierna. I fråga om visionens betydelse för det strategiska arbetet, framkom det att visionen som sådan har olika betydelser. När vi undersökte de tre företagen EMP, Securitas och Softhouse, upptäckte vi att dessa hade olika syn på sin formella vision och på den genomsyrande visionen, om en sådan överhuvudtaget existerade. Slutsatserna utifrån vår första frågeställning, hur visionen påverkar dagens strategiarbete, blir följande:

- För EMP har visionen en koppling till och betydelse för strategiarbetet på ”Corporate Strategy”-nivå. På ”Business Strategy”-nivå däremot, används den formella visionen inte som en aktiv del i strategiarbetet utan mer som marknadsföringsverktyg. EMP har inte på den här nivån något annat som visionsmässigt genomsyrar företaget utan det finns andra saker som träder in och får ökad betydelse i det strategiska arbetet.

- Securitas formella vision har ingen betydelse för företaget i det strategiska arbetet. Detta beror främst på att de har sina grundläggande värderingar "Securitas skyddar hem, arbete och samhälle" som sina ledord och som vår respondent ansåg fungera som deras vision. Den formella visionen använder de endast när de skall träda in på nya marknader. Den ersättande visionen, dvs. deras värderingar, är vad som ligger till grund för hela Securitas strategiska arbete. De har själva byggt upp en modell som de håller sig strikt till och den modellen bygger på deras värderingar.
- I Softhouse fall, där man använder sig av visionen i det strategiska arbetet, blir visionen någonting annat än vad vi kan hitta i dagens teoretiska litteratur. Detta har vi valt att kalla stratisation, eftersom den korrigeras för att passa strategierna. Strategi och vision hänger ihop men är betydligt mer kortsiktiga och föränderliga än vad som beskrivs i litteraturen. Stratisationen kan heller inte kallas för strategiskt mål, eftersom den inte är operationell i den bemärkelsen att den kan mätas. För att beskriva vad vi menar har vi skapat en modell för detta, där vi visar hur den traditionella visionens funktion, hos Softhouse, övergått i en mer kortsiktig strategisk vision som vi härmed kallar Stratisation.



Figur 6: Stratisation

I vår andra frågeställning, om vilka andra strategiska styrinstrument som har tillkommit eller fått en ökad betydelse, blir slutsatserna följande:

- EMP diskuterar kring sina kärnkompetenser och sitt verksamhetsområde, eftersom dessa är av avgörande betydelse för företagets strategiska arbete och för att överleva på marknaden. Företaget har en idé-lådeverksamhet som kan leda till att innovatörer inom teknikområdet kan patentera sina idéer, vilket skapar en unik tekniklösning hos företaget, vilket i sin tur kan leda till en bättre position jämfört med konkurrenterna.
- Securitas har sina värden som genom Securitasmodellen blivit deras vision och strategiska styrinstrument. Något behov av ytterligare verktyg har vi inte funnit.
- Softhouse har sina 10 ledstjärnor som vägvisare, men även verksamhetsområdena och deras kompetenser inom företaget har en stor betydelse och lyfts fram som strategiska verktyg. De har skapat åtgärder, i form av innovationsgrupper, för att ta hand om de idéer som framkommer och som kan bli en strategiskt viktig konkurrensfördel.

Vi ser att både Softhouse och Securitas arbetar aktivt efter en cyklisk modell som inkluderar visionen. Hos EMP har vi inte funnit att de arbetar efter någon liknande modell. Det kan vara en förklaring till att visionen inte har en naturlig koppling till deras strategiarbete. Detta leder till följande hypotes:

I företag som aktivt använder en cyklisk modell eller en process som genomsyrar företaget, har visionen en naturlig koppling till och betydelse för strategiarbete.

## 6.2 Allmängiltiga reflektioner

Undersökningar som görs över en tidsperiod visar många gånger på att man kan se mönster eller cykler uppkomma. Detta arbete har inte haft för avsikt att visa på något sådant fenomen. Dock reflekterar vi över, och som vi initialt tog upp i bakgrunden, att företagen redan under 70-talet upplevde en global instabilitet på grund av oljekrisen. Den turbulenta marknaden gjorde att företagen fick svårigheter att se framåt och planera sin verksamhet. Detta ledde till att företagen övergick till att prata om konkurrensfördelar. Man kan tolka detta som att företag, när de inte kan se utåt, istället riktar fokus på vad de kan påverka inom företaget. Paralleller till detta kan kanske gå att spåra till dagens förutsättningar där snabb teknik gör det svårt för företagen att ta beslut om framtiden. Fokus blir istället att inverka på de faktorer som företagen kan påverka, på senare tid att vara flexibla. Visioner blir under sådana omständigheter av naturliga skäl mindre viktiga som strategiska verktyg och företagen koncentrerar sig istället på till exempel värden och kärnkompetens. Detta innebär vidare att visionen i framtiden, när marknader blir mer stabila, åter kan komma att få en större betydelse.

## 6.3 Förslag till framtida forskning

Eftersom vi tid- och resursmässigt behövt begränsa oss till tre företag vore det av intresse med en studie där vår hypotes kan testas i ett större sammanhang, exempelvis i en hel bransch, för att kunna dra generella slutsatser.

Det skulle även vara av intresse att i en studie koppla vår hypotes till företagens lönsamhet. Är företag som aktivt arbetar efter cykliska modeller eller med processer som genomsyrar företaget mer lönsamma än företag som inte gör det?

Vårt arbete har inte haft för avsikt att visa på något cykliskt fenomen. När det gäller strategiskt bemötande av snabba omvärldsförändringar vore det intressant om någon gjorde en längre undersökning över tid för att se om det går att finna sådana mönster.

# 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

## Publicerade källor

### Inbunden litteratur:

- Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Anthony, Robert (2001): *Management control Systems*. McGraw-Hill, Chicago; Irwine (10:e uppl.).
- Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo (1995): *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund. (2:a uppl.)
- Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Grant, Robert, M (2002): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge, MA: Blackwell (4:e uppl.).
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Senge, Peter, M (1993): *The fifth discipline*. Century Business, London.
- Starkey, Ken (1996): *How organisations learn*. International Thomson Business Press.

### Artiklar:

- Collins, James C & Porras, Jerry I (1996): "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies". *Harvard Business Review*, September 1996
- Eisenhardt, Kathleen, M (2002): "Has Strategy Changed?" *MIT Sloan Management Review*, Winter 2002.
- Eisenhardt, Kathleen & Brown, Shona (1998): "Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos". *Long Range Planning*, vol 31, October 1998
- Eisenhardt, Kathleen & Brown, Shona (1999): "Patching". *Harvard Business Review*, May 1999.
- Mintzberg, Henry (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, January-February 1994.
- Porter, Michael, E (1996): "What is Strategy". *Harvard Business Review*, vol 74, nr 6, s 61-79, 1996.



Porter, Michael, E (1997): "Creating Advantages". *Executive Excellence*, December 1997.

Sidhu, Jatinder (2003): "Mission Statements: Is It Time to Shelve Them?" *European Management Journal*, August 2003.

### **Muntliga källor:**

Jönsson, Martin, Strategic Product Manager,  
Ericsson Mobil Platforms AB, 2003-11-18

Olsson, Tord, VD,  
Softhouse Consulting Öresund AB, 2003-11-19

Venneman, Anette, Informationschef,  
Securitas Sverige AB, 2003-11-20

### **Elektroniska källor:**

Softhouse Consulting Öresund AB

hemsida [www.softhouse.se](http://www.softhouse.se) November 2003

Ericsson Mobile Platforms AB

hemsida [www.ericsson.com/mobileplatforms](http://www.ericsson.com/mobileplatforms) November 2003

Securitas Sverige AB

hemsida [www.securitas.se](http://www.securitas.se) November 2003

### **Övriga källor:**

Föreläsningsmaterial utdelat av Stefan Sveningsson, 2003-09-02

Föreläsningsanteckningar från föreläsning av Stefan Sveningsson, 2003-09-02

Föreläsningsanteckningar från föreläsning av Matts Kärreman, 2003-09-15

Lektionsmaterial utdelat av Gösta Wijk, 2003-11-13

Tryckt företagsinformation från Ericsson Mobile Platforms AB, "Wireless entry ticket"

# 8. BILAGOR

---

## Bilaga 1: Vår intervjumall

### **Presentation av respondent:**

Vem är du?

Vad är din uppgift i företaget?

### **Vision:**

1. Vilken är er vision?
2. Hur kom visionen till?
3. Vilka bestämde visionen?
4. Hur används visionen?
5. Hur långsiktig är er vision?
6. Hur ofta går ni tillbaka för att se om visionen fortfarande gäller?

### **Strategi:**

7. Hur arbetar ni med att ta fram nya strategier?
8. Händer det ofta att planerade strategier måste ändras snabbare än ni tänkt er?
9. Kommunieras strategierna till personalen?

### **Koppling strategi-vision:**

10. Vad utgår ni ifrån som styr era strategier?
11. Har visionen någon betydelse när ni bestämmer strategierna?

## Bilaga 2: Securitasmodellen



Till grund för Securitas utveckling ligger den så kallade Securitasmodellen. Internt visualiseras den genom ett antal verktyg som används för att uppnå målen av lönsam tillväxt och förtroende hos kunderna.

Uppdaterad 2003-03-22

Källa: [www.securitas.se](http://www.securitas.se), 2003-11-22