



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
FEK 581 Kandidatuppsats, 10 p
VT 2004
Handledare: Tony Huzzard
Att framläggas: 040603

Företagsförvärv – Vad händer sen?

En normativ fallstudie av ett företagsförvärv och dess
påverkan på strategi och struktur

Annelie Hallgren
Mattias Markström

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Företagsförvärv – vad händer sen? En normativ fallstudie av ett företagsförvärv och dess påverkan på strategi och struktur.
Seminariedatum:	3 juni, 2004
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Annelie Hallgren, Mattias Markström
Handledare:	Tony Huzzard
Fem nyckelord:	Differentiering, företagsförvärv, kostnadsledarskap, strategi, struktur
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att analysera Företag A och Företag B, spegla teorier om strategi och struktur mot verkligheten och utifrån det ge förslag på hur företagen normativt kan strukturera sin verksamhet efter företagsförvärvet.
Metod:	Studien är normativ. Vi har använt oss av en deduktiv metod och gjort en kvalitativ undersökning.
Teoretiska perspektiv:	Vi har utgått från två teorier om företags strategi samt teori om två ytterligheter av företags struktur.
Empiri:	Vår empiri är baserad på intervjuer med personer på de studerade företagen.
Slutsatser:	Det som idag är Företag B bör integreras i Företag A för att gemensamt bilda en ny organisation. På grund av två olika strategier som följer av den svenska respektive den europeiska marknaden bör strukturen för de olika marknaderna se olika ut. Förslaget är att dela upp företaget i två divisioner (eller bolag) som var för sig för en egen strategi och som därför också är strukturerade på helt olika sätt. På den svenska marknaden som är mogen, regelbunden och lugn bör företaget använda en hold-haveststrategi med en relativt mekanisk struktur. På den europeiska marknaden, där företaget har möjlighet att växa, bör företaget föra en buildstrategi som stöds av en organisk struktur. Det viktiga är att få hela organisationen kongruent mellan strategin och strukturen.

Abstract

- Title:** Company acquisition – what happens after that? A normative study of a company acquisition and how it affects strategy and structure.
- Seminar date:** 3 June, 2004-06-03
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Annelie Hallgren, Mattias Markström
- Advisor:** Tony Huzzard
- Key words:** Differentiation, company acquisition, cost leadership, strategy, structure
- Purpose:** The purpose of this essay is to analyze Company A and Company B, reflect theories of strategy and structure against the reality and from that give a suggestion of how the companies can structure their business after the acquisition.
- Methodology:** This study is normative. We have used deduction and a qualitative method.
- Theoretical perspectives:** We have started from two theories about company strategy and theory about two extremes of company structure.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation is based on interviews with people on the companies that have been studied.
- Conclusions:** What today is Company B should be integrated in Company B, and together form a new organisation. Due to the different strategies on the Swedish and European markets, should the structure be different for the two markets. Our suggestion is to divide the company in to two divisions (or companies), who by themselves have their own strategy, and they are therefore also structured in totally different ways. In the Swedish market, which is mature, regular and stable, should the company use a hold-harvest strategy with a relatively mechanic structure. In the European market, where there is potential for growth, should the company use a build strategy, which is supported with an organic structure. The important thing is to have congruence between strategy and structure throughout the organization.

Innehållsförteckning

	Sida
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsning.....	7
2. Metod.....	8
2.1 Övergripande metod.....	8
2.1.1 Ansats.....	8
2.1.2 Undersökningsmetod.....	9
2.2 Datainsamling.....	10
2.2.1 Primärdata.....	10
2.2.2 Sekundärdata.....	11
2.3 Källkritik.....	11
2.3.1 Kritik mot vald metod.....	11
2.3.2 Kritik mot primärdata.....	12
2.3.3 Kritik mot sekundärdata.....	12
3. Teori.....	13
3.1 Integration.....	13
3.1.1 Partnersystem.....	16
3.1.2 Ramverk för olika mekanismers interaktion.....	17
3.2 Följer strukturen strategin eller tvärtom.....	18
3.3 Strategi.....	19
3.3.1 Kostnadsledarskap eller differentiering.....	19
3.3.2 Build – Hold – Harvest.....	21
3.4 Struktur.....	23
3.4.1 Strukturens byggstenar.....	23
3.4.2 Mekanisk struktur och organisk struktur.....	26
3.4.3 Strategic fit.....	31
3.5 Teoretisk summering.....	33
4. Empiri.....	35
4.1 Företagens omvärld.....	35
4.1.1 Marknaden.....	35
4.1.2 Kunderna.....	36
4.1.3 Konkurrenterna.....	36
4.2 Företag A.....	37
4.2.1 Verksamhet.....	37
4.2.2 Strategi.....	38
4.2.3 Struktur.....	39
4.3 Företag B.....	41
4.3.1 Verksamhet.....	41
4.3.2 Strategi.....	42
4.3.3 Struktur.....	42

5. Analys	43
5.1 Strategi	43
5.1.1 Differentiering	43
5.1.2 Build – Hold – Harvest.....	45
5.1.3 Sammanfattning strategi.....	48
5.2 Struktur	48
5.2.1 Byggstenar	49
5.2.2 Mekanisk struktur	50
5.2.3 Organisk struktur	52
5.2.4 Sammanfattning struktur.....	53
6. Slutsats	54
6.1 Strategi- och strukturmatris	54
6.2 Den nya organisationen	55
6.3 Våra erfarenheter och förslag till framtida studier.....	56
7. Källförteckning	57

1. Inledning

Företagsklimatet har hårdnat, börserna har rasat och riskerna i omvärlden har ökat. Företagande präglas idag av hård konkurrens, och många företag tvingas dra ner på kostnader och effektivisera för att överleva. Organisationerna skall helst möjliggöra både flexibilitet och effektivitet samtidigt. Idag sker många företagsförvärv för att förändra organisationer, men det är egentligen bara början på processen som kallas integration. Det är vad som sen sker inom den nya organisationen som är den största utmaningen. Vad som sker med det förvärvande och förvärvade företaget efter själva uppköpet, med fokus på strategi och struktur, är det som har legat till grund för denna studie.

1.1 Bakgrund

Företag A är ett Malmöbaserat specialistföretag som tillverkar och säljer mätinstrument till processindustrin, dels i Sverige men även internationellt. Sedan hösten 2003 äger företag A företag B, ett tidigare fåmansbolag, som är återförsäljare för produkter inom samma bransch. Företag B är auktoriserad återförsäljare för företag A:s produkter, men har även andra agenturer som de representerar i Sverige. Inom båda de studerade företagen finns det funderingar om vad som ska ske med Företag B, vad som är bäst för de respektive företagen och vad som är bäst med tanke på koncernen i helhet. Genom att ha haft kontakt med Företag B under den tiden började en av oss att fundera på vad detta kunde få för konsekvenser för båda företagen. Det fanns även ett intresse bland uppsatsförfattarna att fördjupa sig i relationen mellan strategi och struktur, och att se hur detta skulle påverkas vid en sammanslagning av två företag i samma bransch fann vi intressant.

En anledning till att de företag som studerats valdes ut är att de står i en intressant situation som är aktuell just nu. Uppköpet skedde några månader innan denna uppsats skrevs, vilket gör det till ett aktuellt problem. En annan anledning till att just dessa företag valdes var den tillgång till information som fanns, genom att en av uppsatsskribenterna tidigare varit anställd på Företag B, och hade därigenom bra access till de båda företagen.

Det som gör att denna uppsats skiljer sig från teorier om sammanslagningar och allmän vertikal integration är att Företag A och Företag B funderar på hur samarbetet ska gå vidare, vilket gav oss en möjlighet att arbeta mot ett konkret problem och försöka ta fram ett förslag på en lösning, vilket vi såg som mycket intressant och givande. Verklighetskopplingen och möjligheten att spegla en aktuell situation mot de teorier som finns skrivna kunde knappt bli bättre. Främst syftar vår uppsats till att ge Företag A och B ett teoretiskt förslag på hur samarbetet ska fortsätta, men uppsatsen ger även en kort teoretisk sammanställning av hur strategi och struktur är nära sammankopplade.

I denna uppsats kommer de olika företagen att benämnas Företag A, som är moderbolaget i koncernen, och Företag B, som är det nyförvärvade dotterbolaget. Detta är på grund av att de inblandade parterna inte ville att deras företagsnamn skulle offentliggöras, med hänsyn till konkurrenter och andra aktörer i branschen. Företag A och Företag B behandlas i uppsatsen som två separata företag, trots att det finns ett koncernförhållande. Detta är dels på grund av att deras verksamheter idag är i stort oförändrade sen då de verkligen var två skilda bolag, och dels på grund av att det är lättare att analysera den aktuella situationen då parterna ses som individuella enheter.

1.2 Problemformulering

Företaget står efter ett företagsförvärv inför en organisationsförändring. Vilken organisatorisk lösning lämpar sig bäst – att behålla dotterbolaget som det är idag, eller på något sätt integrera det i moderbolaget?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att genom en kvalitativ undersökning av de aktuella företagen, ge ett förslag på hur Företag A och Företag B ska gå vidare från den situation de befinner sig i idag, om Företag B ska fortsätta vara ett dotterbolag som det är idag eller om det på något sätt ska integreras i Företag A. Vi utgår från synen att strukturen på organisationen är en följd av hur strategin ser ut. Vi riktar in oss på två olika teorier om strategi och studerar därefter ytterligheterna inom teorier på organisationsstruktur: den mekanistiska och den organiska strukturen. Dessa teorier speglar vi mot den verklighet som företagen befinner sig i och får på så sätt fram ett underlag för vidare diskussion och handlande för företagen. Uppsatsen har således ett normativt syfte, den skrivs för att vara ett underlag till handling, och inte ett deskriptivt syfte, som används vid en situationsanalys.

1.4 Avgränsning

Denna uppsats handlar om hur strukturen i en koncern påverkas av den strategi som finns. Den handlar även om hur två företag ska kunna organiseras på bästa sätt för att stödja denna strategi. Detta är ett område inom teorin som skulle kunna belysas från många aspekter. Vi har dock valt att rikta in oss på två infallsvinklar inom strategiteori och två infallsvinklar på organisationsstruktur, främst på grund av att just dessa är lämpliga för den situation som företagen befinner sig i.

Uppsatsen behandlar också enbart ett företag och den situation som de befinner sig i. Anledningen till detta är den möjlighet vi fick att studera detta problem på nära håll, då det är en aktuell diskussion som pågår i företaget, samt att tiden för uppsatsen inte gav utrymme till någon större och bredare undersökning.

2. Metod

Detta kapitel behandlar frågor om övergripande metodval, såsom ansats och undersökningsmetod, primär och sekundär datainsamling samt källkritik. Efter den teoretiska genomgången avslutas varje stycke med reflektioner om vårt val av olika tillvägagångssätt samt varför vi gjort just de val vi gjort. Dessa val är gjorda utifrån det syfte uppsatsen har, att beskriva den aktuella situation som finns just nu. Om uppsatsen skrivits och undersökningen gjorts vid ett annat tillfälle hade valen säkert sett annorlunda ut. En situationsanalys av företagen innan förvärvet skulle ha påverkat olika faktorer, precis som om uppsatsen skrivits med ett beskrivande syfte om en händelse några år tillbaka i tiden.

2.1 Övergripande metod

Här förklaras vilken metod som använts i denna uppsats. Efter den teoretiska genomgången av de olika ansatserna och undersökningsmetoderna, diskuteras och motiveras de metoder som valts.

2.1.1 Ansats

Vid val av vilken ansats en undersökning ska ha, ”vilken strategi som är bäst lämpad för att få grepp om verkligheten” (Jacobsen, 2002 s 34) finns det olika alternativ. En del börjar med att se ett problem i verkligheten som ger upphov till vissa frågor och försöker sedan hitta en teori som kan svara och förklara. Andra börjar med att läsa teori och hittar spännande och intressanta delar, för att sedan se om dessa teorier består i verkligheten. Dessa är de två vanligaste metodansatserna, och de brukar benämnas som den deduktiva metoden och den induktiva metoden. Deduktiv metod bygger på ett synsätt som präglas av ett ”från teori till empiri”-tänkande (Jacobsen, 2002, s 34). De som förespråkar denna typ av ansats anser att det bästa sättet att arbeta är att först skaffa sig vissa förväntningar om hur verkligheten ser ut genom att samla och läsa teori, och därefter gå ut och samla in empiri för att se om de förväntningarna som skapats stämmer med vad som återfinns i verkligheten. Rienecker och Jørgensen kallar det för att ”man går från det generella till det speciella” (Rienecker & Jørgensen, 2002 s 160).

Kritiken mot deduktiv metod är att den kan leda till att den som samlar in data bara letar efter det som är intressant och relevant. Oundvikligen blir det då så, att de insamlade data endast ger stöd åt de förväntningar som fanns på undersökningen när den påbörjades. Det blir en sorts självuppfyllelse. Då utgångspunkten är klar och synfältet kanske lite för snävt finns risken att viktig, kanske den viktigaste, informationen inte samlas in. (Jacobsen, 2002, s 34, 35; Rienecker & Jørgensen, 2002, s 160)

Alternativet till en deduktiv ansats är att arbeta induktivt. Då har man en del empirisk data som den som gör undersökningen vill spegla mot en eller flera teorier. "Man kan gå från det speciella till det generella" (Rienecker & Jørgensen, 2002, s 160). Induktiv metod bygger på ett motsatt synsätt jämfört med den deduktiva metoden, här gäller ett "från empiri till teori"-tänkande (Jacobsen, 2002, s 35). Idealet är att de som ska undersöka någonting inte har några förväntningar eller förutfattade meningar när de går ut i verkligheten. De samlar in de data som är relevant för ämnet och slår sig till slut ner och systematiserar vad de fått in. Utifrån detta formuleras sedan olika teorier och modeller. Grundtanken är att det inte ska finnas något som begränsar vilken information som samlas in. (Jacobsen, 2002, s 35)

Det finns även ett tredje synsätt, som brukar kallas en abduktiv ansats. Denna strategi kan närmast beskrivas som en blandning mellan de två föregående, och bygger på en kontinuerlig interaktion mellan teori och empiri. En abduktiv ansats börjar med att studera någonting i verkligheten och försöker skapa teorier från det. Dessa preliminära teorier finslipas och omformuleras dock under tiden man går tillbaka till empirin för att fylla luckor och för att testa vad man kommit fram till. Undersökningen utvecklas i denna konfrontation mellan teori och empiri, som sker om och om igen. (Föreläsning, Stefan Sveningson, 031012, Kårhusets Aula)

Denna uppsats är klart influerad av det deduktiva synsättet, då vi har utgått från teorier när vi studerat de aktuella företagen. Samtidigt har vi dock valt teorier utifrån det problem som är aktuellt, och på så vis gått från empiri för att söka svar i teorin. Detta gör att ansatsen inte kan kallas rent deduktiv, men är definitivt nära den ytterligheten på skalan. Det är den teoretiska grunden om relationen mellan strategi och struktur som har varit utgångspunkten i uppsatsen.

2.1.2 Undersökningsmetod

I valet av undersökningsmetod står det mellan att samla in ord eller siffror, dvs en kvalitativ eller en kvantitativ undersökning. De olika metoderna har olika fördelar och nackdelar, och det går inte att säga vilken som är generellt bäst. Jacobsen hävdar att "båda metoderna – den kvantitativa och den kvalitativa – är lika bra, men lämpar sig för att belysa skilda frågor och problemställningar" (Jacobsen, 2002, s 138).

Det finns många fördelar med en kvalitativ undersökningsmetod. Undersökningen ger en djup och detaljerad förståelse av det som studeras. Ofta sker undersökningen genom intervjuer och samtal vilket ger en närhet mellan parterna i undersökningen. Detta oftast relativt öppna forum för datainsamling ger en hög intern validitet på grund av att öppenheten minskar risken för styrd och nyanserad data. Kvalitativa metoder är också flexibla. Utgångspunkten att belysa en problemställning kan ändras efterhand som mer information kommer fram. Den största nackdelen vid en kvalitativ undersökning är att det är väldigt resurskrävande och tar ofta lång tid. För stor flexibilitet kan leda till att den information som fås in blir alltför detaljerad, vilket gör det svårt att dra några generella slutsatser. En kvalitativ undersökning används med fördel då den som ska undersöka någonting har liten kunskap om det studerade fenomenet, och då man vill få fram mycket information om enstaka enheter. (Jacobsen, 2002, s 150)

Den kvantitativa undersökningsmetoden har också sina för- och nackdelar. Den standardiserar informationen och gör den lätt att behandla, vilket gör att det inte krävs så stora resurser. En annan fördel är att det samlas in data från många enheter, vilket ger möjlighet att generalisera från urval till population med en hög grad av reliabilitet. Nackdelarna är att undersökningen bara ger ytlig information om fenomenet, att de data som samlas in kan vara missvisande på grund av de standardiserade frågor och svarsalternativ som finns, samt att det inte finns samma flexibilitet i datainsamlingen som vid en kvalitativ undersökning. Detta gör att en kvantitativ undersökning bör användas då man har god kunskap om det studerade fenomenet och när man ska pröva teorier för att försöka generalisera och veta till exempel hur ofta ett fenomen uppträder. (Jacobsen, 2002, s 150)

På grund av att denna uppsats gäller en undersökning i en aktuell situation i två företag i samma koncern, så har vi valt att göra en kvalitativ undersökning för att kunna gå på djupet och förstå situationen på bästa sätt. För att få tag på den information vi ville samt för att få en närhet till det företaget vi undersökte, valde vi att samla in data genom intervjuer, genom en kvalitativ metod. Möjligheterna att generalisera minskar, men eftersom syftet är att ge ett förslag på handlingsalternativ i just denna situation är generaliserbarheten inte av största vikt.

2.2 Datainsamling

Den information som samlas in till en undersökning eller en uppsats kan klassificeras i två grundläggande kategorier, antingen är de primärdata eller är de sekundärdata. I detta stycke förklaras innebörden av dessa två, de data som använts beskrivs, och sedan diskuteras även de källor som varit aktuella i denna uppsats.

2.2.1 Primärdata

Primärdata är data som utredaren själv har samlat in, det "råmaterial" som ofta fungerar som empiri i uppsatser. Det är uppgifter som samlas in för första gången, genom att författaren går direkt till den primära informationskällan. Det finns olika metoder för att samla in sådana primärdata, de vanligaste är intervjuer, observationer eller frågeformulär. (Jacobsen, 2002, s 152; Rienecker & Jørgensen, 2002, s 135)

Våra primärdata kommer från de individuella intervjuer vi gjort med personer på företag A och företag B. Det har varit fyra personer inblandade i denna undersökning, tre på företag A och en på företag B. Intervjuerna gjordes ansikte mot ansikte, på respektive företag. De var öppet utformade med vissa givna ämnen som diskuterades. Inom dessa ramar var frågor förberedda för att styra samtalet åt det håll vi ansåg nödvändigt. Intervjuerna är gjorda endast några månader efter förvärvet, vilket gör att den information som framkommit är giltig och relevant för uppsatsens ämne, samt att källorna är högst aktuella. Vid de tillfällen intervjuerna gjordes var båda uppsatsförfattarna med och antecknade och spelade in, för att sedan skriva ner intervjun i sin helhet på papper var för sig. Detta gör att de data vi samlat in är tillförlitliga och trovärdiga. Upplägget på undersökningen har även gjorts på ett sätt som minskar den intervjuareffekt som kan uppstå. (Jacobsen, 2002, s 21, 22, 162; Rienecker & Jørgensen, 2002, s 143)

2.2.2 Sekundärdata

Förutom primärdata kan en undersökning även arbeta med andra typer av information, dessa kallas sekundärdata. Då är det inte den som gör undersökningen som samlar in informationen direkt från källan. Det är information som sammanställts av någon annan i ett annat syfte. (Jacobsen, 2002, s 153)

De sekundärdata som använts i denna uppsats består av böcker och artiklar inom ämnena organisationsteori, strategi, företagsförvärv, organisationsstruktur etc. En mängd litteratur har gått igenom, med fokus på att hitta information om det som är syftet för uppsatsen.

2.3 Källkritik

Vid insamlande av data måste man förhålla sig kritisk till sina källor. Man måste vara kritisk vid urvalet; var källorna kommer ifrån, vem som har samlat in dem, hur trovärdiga de är, vilka fel de har etc. (Jacobsen, 2002, s 153; Rienecker & Jørgensen, 2002, s 143)

2.3.1 Kritik mot vald metod

Alternativet till den ansats som valts, skulle vara en rent deduktiv eller en rent induktiv sådan. En rent deduktiv ansats skulle inte ha gett så mycket verklighetsförankring som vi ville, då vi nu studerade ett aktuellt problem i ett verkligt företag. Risken för att bara ställa de frågor som vi ville ha svar på efter att ha läst in oss på vissa teorier, och på så sätt göra uppsatsen till en situationsbeskrivning av företaget, gjorde att ren deduktion inte passade. Att arbeta med en rent induktiv ansats skulle innebära att mer tid behövdes för att göra fler intervjuer och på så sätt skaffa sig en bättre utgångspunkt för att kunna formulera teorier. Den tiden och de resurserna fanns inte, varför utgångspunkten inte heller blev därefter.

Alternativet till att använda en kvalitativ undersökningsmetod skulle vara att göra en kvantitativ undersökning, exempelvis av flera företag och hur de behandlat ämnet för uppsatsen. Detta avfärdades främst på grund av två orsaker. För det första så var det inte aktuellt att leta efter fler företag, då det fanns ett aktuellt problem i ett företag som vi hade en ingång till. Att söka efter andra liknande företag och arbeta fram ingångar där hade varit för resurskrävande. För det andra så ville vi ha en djupare förståelse för just den aktuella situationen, för att kanske kunna presentera ett underlag till diskussion vid det aktuella företaget. Med en kvantitativ undersökning skulle vi endast ha hunnit skrapa lite på ytan och troligen inte fått tillgång till så mycket information som vi ville ha och behövde för att kunna analysera deras situation på ett någorlunda rättvist sätt. Därför valde vi en kvalitativ undersökningsmetod. En kvantitativ undersökning skulle inte ha passat med syftet.

2.3.2 Kritik mot primärdata

Genom att inte intervjua fler personer på företag A och företag B ökar risken för subjektivitet från respondenternas sida, och att därigenom få en nyanserad information. Att vi valde de personer vi valde berodde främst på en önskan från företagen att informationen inte skulle spridas vidare i organisationen, utan det skulle stanna bland några få personer tillhörande ledningsgruppen. Urvalet berodde även på att resurserna och tiden inte räckte till för att göra fler intervjuer, samt att respondenterna återfinns på positioner i organisationerna som gör att de bäst har den information vi tror är relevant och aktuell för uppsatsen. En sammanfattning av de data som samlats in i intervjuerna har lästs igenom av berörda personer på de båda företagen och godkänts. Detta har gjorts för att försäkra att de svar som gavs i intervjuerna är uppfattade på rätt sätt.

2.3.3 Kritik mot sekundärdata

Den litteratur som använts i uppsatsen har skaffats fram genom diskussion med vår handledare samt genom att författarna till uppsatsen sökt på olika bibliotek. Böckerna behandlar ofta inte just ämnet för uppsatsen, vilket gör att det har plockats delar ur dem för att få fram relevant information. Selektiv läsning kan leda till att man misstolkar litteraturen, men de teorier som använts är inga små uttryckta påståenden, utan återges i sin helhet. Ytterligare kritik mot den litteratur som använts är att den inte är så aktuell som man kunde önska. Detta beror främst på att olika författare ofta refererar till samma person som har skrivit teorier för många år sedan. Då har uppsatsens författare försökt att gå till grundkällan, och det är oftast relativt gammal litteratur.

3. Teori

Detta kapitel utgör den teoretiska delen av uppsatsen. I första delen diskuteras allmänt om det som oftast kräver en förändring av företags strategi och därmed struktur: integration mellan företag och strategiska allianser av olika slag. Tonvikten ligger på förvärv, eftersom det är vad som är aktuellt i de företag som studerats, men även samarbete och partnerskap tas upp. I detta stycke presenteras även ett ramverk för olika mekanismers interaktion, vilket ligger till grund för den resterande teoridelen. Den andra delen tar upp Chandlers teori om hur strukturen är ett resultat av den strategi som företag har, vilket är en grundtanke i denna uppsats. Den tredje delen handlar om strategi. Där diskuteras bland annat Porters generiska strategier, och Shank och Govindarajans teori om tre huvudstrategier för företag. Den fjärde delen behandlar struktur. Där diskuteras strukturens byggstenar, de två ytterligheterna på skalan mellan en mekanisk och en organisk organisationsstruktur, de olika strukturernas för- och nackdelar samt hur andra områden påverkas av dessa. Till sist gör vi en teoretisk summering av hur relationerna mellan organisationers strategi, struktur och dess omvärld bör se ut för att bli konkurrenskraftiga och få en inre och yttre balans.

3.1 Integration

Organisationer kan använda en rad former av strategiska allianser för att samarbeta med andra aktörer i organisationens omvärld för att aktivt kontrollera osäkerhet och sällsynta resurser. Förvärv är ett naturligt inslag i företagande och är av strategisk betydelse. Motiven kan vara att man vill uppnå synergier, dela på vissa aktiviteter, begränsa konkurrensen, få fler produkter att sälja, tillgång till kontaktnät och utnyttja kompetens. Man har en vilja till tillväxt. Förvärv används även för att få kontroll över olika källor till osäkerhet, såsom konkurrensosäkerhet i en bransch, marknadsosäkerhet i en nisch, leverantörsosäkerhet och kundosäkerhet. (Hodge m fl, 1996, s 125, 127; Olve, 1988, s 21)

Då en organisation förvärvar eller slår sig samman med en leverantör, distributör eller kund, kallas det vertikal integration. Organisationen fångar funktioner och verksamheter som tidigare låg utanför företagets gränser, och lägger de inom företagets gränser. Vertikal integration kan antingen genomföras bakåt mot leverantörer, eller framåt mot användare, distributörer och kunder. Då en organisation förvärvar eller slår sig samman med en konkurrerande organisation, kallas det horisontell integration. Anledningar till integration är oftast motiverat av önskan att öka skalfördelar, förbättra effektiviteten i verksamheten, få större marknadsandel och reducera konkurrensen. Horisontell integration kan även ske på ett område som inte ligger inom organisationens egentliga verksamhet, detta kallas diversifiering. (Hodge, m fl 1996, s 128) Chandler hävdar att detta kräver en ny organisationsstruktur (Chandler, 1962, s 14). Om förvärvet avser att skapa synergier så påverkas åtminstone arbetsuppgifter och arbetssätt. Frågan man ställer sig är vad skall man göra med det förvärvade bolaget? Vilken organisatorisk lösning lämpar sig bäst – att behålla dotterbolaget intakt, integrera B i A som en egen division eller slå ihop B med A: s försäljningsavdelning? (Olive, 1988, s 96)

Kulturella och psykologiska aspekter

Om avsikten är att infoga företag B i A framhåller Olve (1988, s 93, 95) kulturskillnader som en viktig fråga. Förvärvsprocessen har fram till avslutet präglats av att olika argument för förvärvet har förts fram. Detta binder upp parterna en del och samtidigt försöker enheterna förstå vad som ska hända med hänsyn till dessa argument. Olve hänvisar till att amerikanska forskare har funnit att här är fröet till många kommande svårigheter. Vid förvärvets avslut har man ofta hävdade fördelar som inte varit så väl genomtänkta. Frågan är hur bunden känner man sig till dessa avsikter, när sedan personal på lägre nivå ska förverkliga ändamålen. Det finns risk att man i onödan låser sig vid ganska förhastade uttalade avsikter.

En annan svårighet i integrationen kan vara på vilket sätt människor möter förändringar i sådant de finner viktigt. I en grupps kultur ingår ett socialt försvar som en integrerad del. Den består av kollektiva föreställningar som medlemmarna har om sig själva, gemensamma kunskaper, delade erfarenheter, likartade vanor och värderingar. Det finns en ångest inför förändringar som individer bemöter med hjälp av olika försvarsmekanismer. I de flesta större organisationer kan man finna olika regressiva försvarsbeteenden som innebär att man väljer det invanda och välbekanta framför det nya och okända. Information av betydelse för gruppen kan bemötas med tystnad eller förnekelse. Man hör det man vill höra, men handlar sedan som om ingenting har hänt och låtsas inte om vad som sagts. Senare kan det utbryta diskussioner om vad som verkligen sagts och beslutats och olika passande förvanskningar förs fram till egen favör. (Svedberg, 2000, s 111, 113, 114)

Svedberg (2000, s 112) anför att den viktigaste uppgiften för den organisatoriska kulturen är att reducera den ångest som kan uppstå i samband med medlemmarnas hantering av osäkerhet eller extrem komplexitet. Det är viktigt att tidigt ge "rätt" information om förändringen, sådan information som är anpassad så att de anställda kan förstå. Många behöver tid på sig innan de sansat kan ta ställning. Man bör undvika att låsa sig i försvarspositioner. Går det prestige i att hålla kvar vid defensiva attityder kan svårigheterna bli stora för att komma vidare till mer konstruktiva faser.

I strävan att förverkliga synergier som förvärvet ger möjligheter till, så är en avgörande punkt samspelet mellan chefer i de två företagen. Olve (1988, s 97) tar upp denna interaktion som har studerats av amerikanska forskare. Hur avser man verkligen att skapa mervärden genom gemensamt agerande? Ofta har högre chefer varit berörda under tiden fram till förvärvet. Nu gäller att skapa bra kontakt på lägre nivå. Ett exempel på problem som forskarna fann, var att förväntningarna på parterna emellan kan vara motstridiga och oförenliga.

När en grupp består en längre tid kan begreppet kultur karaktärisera helheten. Företagskulturen finns inbyggd i organisationsmedlemmarnas attityder och förhållningssätt. Chefer kan påverka dessa genom medvetna symboliska handlingar och främja önskvärda värderingar, åsikter, idéer, normer, ritualer och andra gemensamma meningsmönster som styr organisationens liv. Gruppen lever i sin kultur, vilken utgör ett slags filter för vilka tankar som är möjliga att tänka, vilka känslor som är möjliga att känna, vilka sanningar som är gångbara och vad som är gott och ont o s v. (Svedberg, 2000, s 134)

Vid två organisationers sammanslagning går företagen igenom olika processer. Olika krocker kan uppstå i olika sammanhang och i många olika former. Kleppesø (1993) har dragit slutsatsen att kulturkrocker är ett uttryck för de anställdas behov av att värna om sin identitet och integritet. Individen identifierar sig med sitt företag, vilket omfattar en känsla av tillhörighet med vissa människor och idéer. Kleppesø menar att behovet av att identifiera sig med det nya kollektivet och dess arbetsuppgifter kommer i konflikt med den tillhörighet man känner med det kollektiv man tidigare var del av. Ett uppköp rubbar tillhörighetskänslan och de anställda upplever att de inte längre kan kontrollera situationen och känner ett intrång i deras integritet, frihet och handlingsutrymme. Det kollektiv de tidigare identifierat sig med ställs inför hotet att suddas ut. De anställda har svårt att se den nya gruppen man förväntas att identifiera sig med.

Kleppesø skriver att man inte kan bortse från att kultur är en fråga om identitet och att identitet är en fråga om kulturell tillhörighet. När identiteten hotas kan reaktionerna variera kraftigt. Kulturkrocken blir ett möte mellan två givna normstrukturer. Sammanslagningprocessen har avgörande betydelse för hur kulturerna eventuellt kommer att krocka. Relaterade uppköp, vars syfte är att förverkliga funktionssynergier, kräver hög grad av integration, exempelvis kan ursprungsföretagens försäljningsorganisationer slå samman helt och hållet. Om det ligger en synergipotential i reducering av överlappande försäljningsorganisationer är det fråga om ett exempel på operativa synergier. (Kleppesø, 1993, s 23, 35, 36)

Operativa synergier ställer krav på omfattande integration inom olika delar av organisationerna. Kleppesø tycker sig se att föreställningar om integration som en framgångsfaktor vid uppköp har en ganska dominerande ställning bland såväl teoretiker som praktiker. Samtidigt har en mängd rapporter förts fram som påvisar misslyckade företagsuppköp och man har även försökt förklara dessa misslyckanden. Intresset i rapporterna har riktats i huvudsak mot svårigheter att integrera de två företagen. Besvärliga integrationsprocesser förhindrar inte bara förverkligande av identifierade synergipotentialer, utan stör även det löpande arbetet i de ursprungliga organisationerna. I rapporterna dominerar föreställningar om att den mänskliga sidan blir ett motstånd eller hinder för integration och förändring. (Kleppesø, 1993, s 37, 40)

På ett psykologiskt och individuellt plan kan reaktionerna på ett uppköp liknas med det man kan observera i samband med andra förändringar, omvandlingar eller vid förmodade hotfulla situationer. Kleppesø har sammanfattat (1993, s 41) olika forskares resonemang vid integrationsprocesser och där framkommer följande: Pritchett (1985) varnar för att personalen i de båda företagen känner oro och frustration. Ett typiskt drag i den första fasen är minskat gruppsamarbete och inte sällan direkt destruktivt beteende. Sinetar (1981) säger att uppköpet ger effekter på beteendet, som dåligt självförtroende, ångest, trauma, chock och aggression. Marks (1982) pekar på att stress är mycket vanligt. Leighton och Tod (1969) menar att individen tappar tron på att företaget kan leva upp till förväntningar, krav och löften, vilket visar sig i lägre engagemang, lojalitet, entusiasm o d. Bouno och Bowditch (1989) säger att mycket tid och många samtal kretsar kring kombinationen och de anställda är mycket självcentrerade. Schweiger m fl (1987) rapporterar även om att personalen blir "slugare" och håller sig med dolda agendor, och att självbevarelse blir en naturlig och dominerande attityd.

Dominerande förklaringar till ovan reaktioner i samband med uppköp och fusioner anges i teorin vara förändringen och därmed oro och osäkerhet som uppköpet förknippas med. Kleppestø (1993, s 43) menar att förändringar möts ofta av motstånd, även om förändringen potentiellt kan anses vara positiv. Han skriver att det är vanligt att utgå från att vi är psykologiskt mer eller mindre "programmerade" för kontinuitet. Donald A Schon (1972) kallar organisationers förändringsovillighet det sociala systemets dynamiska konservatism och avser det sociala systemets kamp för att förbli oförändrat. Stabilitetssträvan sammanhänger med ängslan, osäkerhet och hot mot viktiga värden som ombildningar innebär. Han menar att det sociala systemet mot förändringar reagerar först genom att inte låtsas om förändringen, därefter försöka motarbeta förändringen för att slutligen acceptera minsta möjliga förändring. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s 367)

Det krävs kraft och energi för att åstadkomma ombildningar. Behovet av energi och kraft är inte lika stort under hela förändringsprocessen. Det krävs mest energi i början för att få igång förändringsprocessen. Därefter är förändringen under en viss period ofta självgående för att återigen kräva ny och mer energi för att förändringsprocessen skall fortgå. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s 367)

Det uppstår ett visst kaos vid ett förvärv. Nya organisatoriska konstellationer innebär ett ökat behov och större känslighet för kommunikation. Ett uppköp är exempel på en ny situation där behovet av att "tala sig samman" är stort. Då finns ett större behov av att diskutera, utforska och pröva olika tolkningar av situationen. Ett sätt att undvika eller underlätta kulturkrockar är att förmedla önskvärda normer och värderingar genom direkt kommunikation och symbolhandlingar. Bland annat kan man använda sig av metaforer. De är till för att underlätta seendet av något. Det förenklar och avgränsar det vi önskar fokusera. (Kleppestø, 1993, s 48)

3.1.1 Partnersystem

Fokus på relationer mellan organisationer och omgivningen gör det nödvändigt att ibland skapa nya former av relationer organisationer emellan, som är avsedda att hantera de komplexa miljöer som organisationer lever i idag. Kort redovisar vi därför om ett nytt sorts system, partnersystemet, som blivit alltmer populärt idag.

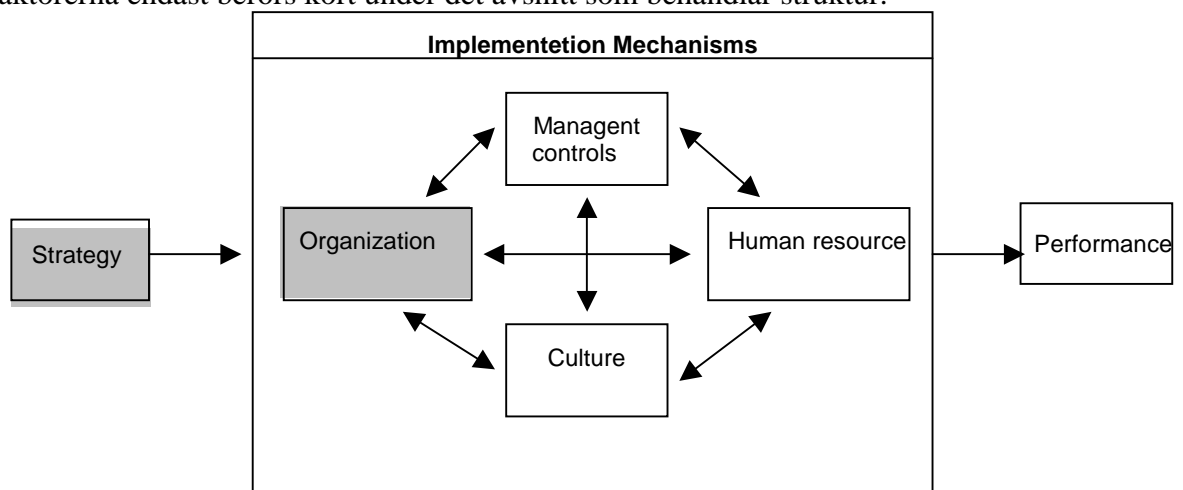
Alternativ till förvärv kan vara att man odlar samarbete i lösare former t ex inom FoU, att man bildar strategiska allianser, joint ventures eller partnersystem. Det kan även bli aktuellt att avyttra delar av det egna företaget eller själv bli uppköpt. (Olve, 1988, s 22) I det dynamiska, värdeskapande nätverket kännetecknas organisationerna av att resurserna koncentreras till företagets kärnkompetens. Övriga kompetenser, resurser eller aktiviteter upphandlas på en extern marknad. Dagens informationsteknologi ger goda förutsättningar att leda och koordinera verksamheter och aktiviteter såväl inom som mellan olika organisationer. En annan drivkraft som medför desintegration av organisationer är kraven på djup kompetens inom olika område, funktioner och aktiviteter, något som en enskild organisation ofta inte kan utveckla på egen hand. Istället fokuserar man på sin kärnkompetens och gör klokt i att överväga utkontraktering av övriga aktiviteter. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s 222)

Bruzelius och Skärvad (1995, s 223) skriver att om en organisation koncentrerar sin egen verksamhet på kärnaktiviteterna och utkontrakterar andra kompletterande aktiviteter kan organisationen uppnå betydande fördelar och bli mindre byråkratisk, mer kostnadseffektiv och få ett starkare strategiskt fokus och en bättre position på marknaden. Koncentrationen till kärnkompetensen ökar professionaliteten, vilket är nödvändigt i mer kunskapsintensiva organisationer. Många branscher tenderar att bli löst strukturerade nätverk av specialiserade företag som samarbetar såväl långsiktigt som ad hoc. I framtidens organisation är organisationen platt, resurssnål och tillräckligt snabb för att förändras och hålla jämna steg med marknaden.

Utvecklingen av affärsnätverk eller partnersystem har betydande konsekvenser för organisationers struktur. Enligt Handy (1989) blir organisationerna alltmer treklöverliknande. Arbetsuppgifterna utförs av kärnpersonal, medleverantörer och en flexibel arbetsstyrka. Kärnpersonalen förväntas ha ett stort engagemang för verksamheten och lägga ner en stor tidsinsats på arbetsuppgifterna. De tenderar att bli allt färre i många organisationer och i tilltagande omfattning utförs arbetsuppgifterna av medleverantörer eller en flexibel arbetsstyrka. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s 225, 226)

3.1.2 Ramverk för olika mekanismers interaktion

Ett företags strategi påverkar organisationen på olika sätt. Om den förändras så bör andra områden inom organisationen anpassas efter den nya strategin. Anthony och Govindarajan (1993, s 8) belyser i modellen ”Framework for Strategy Implementation” (se figur 3:1) hur olika mekanismer i organisationen interagerar med varandra och påverkar utfallet, det som företaget presterar. De faktorer som påverkar verkställandet av strategin är strukturen, organisationens styrsystem, den kultur som finns i organisationen samt styrningen av de mänskliga resurserna. Det som tas upp i denna uppsats är i huvudsak de två ”första” faktorerna i denna modell, strategin och strukturen. För att få en komplett bild av hur ett företags strategi bör implementeras på bästa sätt måste ett företag ta hänsyn till alla faktorer, inte bara strukturen, men denna uppsats syfte gör att vi avgränsar oss. Vi tror att strukturen är den viktigaste faktorn i strategins implementeringsprocess, och att de andra faktorerna i modellen påverkas av hur företaget är organiserat. Detta gör att de andra faktorerna endast berörs kort under det avsnitt som behandlar struktur.



Figur 3:1 (Shank & Govindarajan, 1993, s 8)

3.2 Följer strukturen strategin eller tvärtom

Vid en diskussion inom företagsekonomi då struktur och strategi nämns i samma mening är det omöjligt att inte nämna Chandler och hans verk från 1962, som än idag är en milstolpe i diskussionen om vad som följer vad; strukturen eller strategin. Hans huvudtes är att för att ett företag ska implementera en strategi på bästa sätt krävs en struktur som stödjer det. Det är även Chandlers tankar som är den teoretiska utgångspunkten i denna uppsats. Den pågående diskussion om strukturen följs av strategin, eller om organisationsstrukturen utgör grunden för hur strategin utformas lämnar vi därmed åt andra att fortsätta med.

Chandler hävdar att olika organisationsformer uppkommer till följd av olika typer av tillväxt, och denna tes kan fastställas mer precist om två kriterier ställs upp: för det första att planeringen och implementeringen av sådan tillväxt ses som strategi, och för det andra att organisationen sätts till att administrera de utökade resurser och aktiviteter som följer av tillväxt, ses som struktur. Strategi kan definieras som fastställandet av de grundläggande långsiktiga mål och riktmärken för ett företag, godkännande av vilka aktiviteter som ska utföras och allokering av resurser som krävs för att realisera dessa mål. Då godkännandet av nya strategier för ett företag kan kräva nya sorter av personal och hjälpmedel, och förändra verksamhetens horisont för dem som är ansvariga för verksamheten, kan de ha en djupgående effekt på organisationsformen.

Struktur kan definieras som hur den organisation som administrerar företaget är utformad. Denna design, även om den är formell eller informell, har två aspekter. Den inkluderar för det första de kanaler för auktoritet och kommunikation som finns mellan de administrativa cheferna och andra chefer, och för det andra den information och data som strömmar genom dessa kanaler. Sådana kanaler är fundamentala för att försäkra sig om effektiv samordning, värdering och planering som är nödvändig för att fullfölja företagets grundläggande mål och handlingsätt samt för att knyta ihop de totala resurserna i ett företag. Dessa resurser inkluderar finansiellt kapital; fysisk utrustning såsom fabriker, maskiner, kontor, källor till råmaterial, forskningslaboratorier och viktigast av allt, den tekniska och administrativa kunskapen hos personalen. (Chandler, 1962, s 13-14)

Tesen härledd från dessa påståenden är då att struktur följer strategi, och att den mest komplexa formen av struktur är resultatet av en sammanlänkning av flera grundläggande strategier. Tillväxt genom geografisk spridning skapar behovet av en avdelningsstruktur och ett huvudcentrum för att administrera flera lokala fältenheter. Beslut att utöka verksamheten till nya former av uppgifter påkallar byggnationen av ett centralt kontor och en struktur med flera avdelningar. Utveckling av nya produktlinjer eller fortsatt tillväxt i nationell eller internationell skala, ger upphov till skapandet av en flerdivisionsstruktur med ett huvudkontor för att administrera dessa olika divisioner. Denna förflyttning till nya sätt att fungera kallas för vertikal integrationsstrategi, och utvecklingen av nya produkter kallas diversifieringsstrategi. (Chandler, 1962, s 14)

En ny strategi kräver en ny eller åtminstone omgjord struktur för att ett företag ska kunna fungera effektivt. Misslyckandet att utveckla en ny intern struktur, liksom misslyckandet att svara mot nya externa möjligheter och behov, är en konsekvens av ett för stort fokus på operationella aktiviteter från de chefer som var ansvariga för deras företags öde, eller av deras oförmåga att utveckla banbrytande framtidsutsikter. En viktig följsats av detta påstående är att tillväxt utan strukturell anpassning endast kan leda till ekonomisk ineffektivitet. Om inte nya strukturer utvecklas för att möta de nya administrativa behoven som är ett resultat av ett företags utvidgning i nya områden, verksamheter eller produktlinjer, kan inte de tekniska, finansiella och personella fördelarna realiseras. De utökade resurserna kan inte heller bli utnyttjade på ett så lönsamt sätt som de annars kan bli. Utan en administrativ struktur och administrativa enheter kan inte de individuella enheterna i företaget (fältenheter, avdelningar och divisioner) fungera så effektivt (i fråga om kostnad per enhet och produktionsvolym per arbetare) oberoende av varandra, som de skulle göra om de var delar av en större organisation. Då de chefer som är ansvariga för företaget misslyckas med att skapa den struktur som krävs för att effektivt samordna de olika administrativa enheterna till en helhet, misslyckas de med att utföra en av deras mest grundläggande ekonomiska uppgifter. (Chandler, 1962, s 14-16)

3.3 Strategi

Det finns en mängd av teorier som beskriver olika strategier och dess betydelse. Shank och Govindarajan (1993) säger i linje med Chandlers definition att ett företags strategi skall besvara frågan om hur företaget skall agera för att generera vinst. Eftersom företag verkar i olika strategiska kontexter kräver olika strategier skilda prioriteringar. Företagen har olika kritiska framgångsfaktorer, talanger, perspektiv och beteende. I det följande kommer det att presenteras två strategiteorier. För det första behandlas Porters generiska strategier om kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. Detta görs för att placera in de företag vi studerar i ett av dessa fack. Sedan behandlas Shank och Govindarajans teorier om build, hold, harvest. Dessa strategier kan användas i båda Porters fall, då de är på en annan nivå. Ett företag bör först välja vilken av Porters strategier som hela företaget bör sträva mot, för att sedan välja en av Shank och Govindarajans teorier mer beroende på hur företaget ska agera på en viss marknad.

3.3.1 Kostnadsledarskap eller differentiering

Porter har framfört tre övergripande strategier för att ett företag på lång sikt ska kunna skapa en försvarbar position på en marknad och för att prestera bättre än konkurrenterna i branschen. De är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Dessa kan även kombineras, men det vanligaste är att organisationer har en av dessa som primär strategi. För en effektiv implementering krävs ett totalt engagemang och stöd från hela organisationen, något som kan bli svårt om det är fler än ett primärt mål. Utgångspunkten är att strategierna har helt olika ramar som verksamheten skall utformas efter. Skillnaden i styrningen och planeringen är avsevärd mellan de strategiska positionerna och man använder sig även av olika kostnadsanalyser beroende på vilken strategi man utgår ifrån. (Porter, 1980, s 34, 35; Shank & Govindarajan, 1993, s 95)

För man en kostnadsledarskapsstrategi så riktas uppmärksamheten på att få ner produktionskostnaderna lägre än konkurrenterna år efter år. En sådan strategi kräver att det finns anläggningar för effektiv produktion i stor skala, en ständig jakt på kostnadsreduktion, en hård kostnadskontroll och att organisationen undviker marginalkunder som endast handlar med mindre kvantiteter. (Porter, 1980, s 35; Shank & Govindarajan, 1993, s 95)

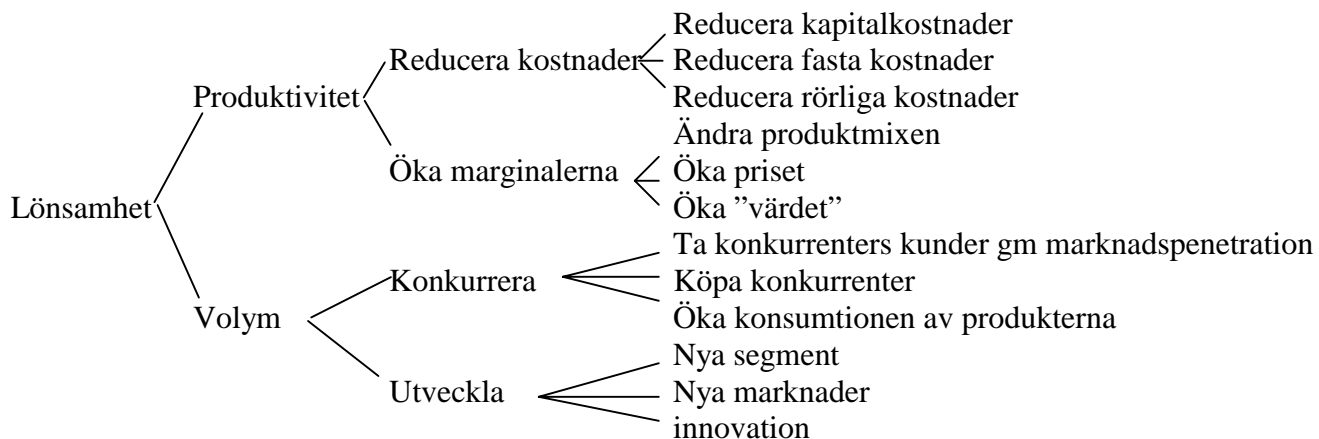
Använder ett företag sig däremot utav en differentieringsstrategi är produktionskostnaderna mindre avgörande. Genom att skilja den produkt eller tjänst som de erbjuder från konkurrenternas, kan organisationen skapa något som anses unikt i branschen. Denna förmåga är väldigt viktig. Fokuseringen är på att skapa mervärde åt kunden. Ofta erbjuds då ett bredare eller djupare produktsortiment. Kunderna är mer känsliga för dålig service, dålig kvalitet och även priser som inte är motiverade av särarten på produkten, vilket straffar sig direkt med ordernedgång. För ett effektivt tillvägagångssätt fordrar olika strategier olika prioritet mellan olika arbetsuppgifter. (Porter, 1980, s 37; Shank & Govindarajan, 1993, s 17, 18)

Att föra en fokuseringsstrategi är det tredje sättet att erhålla konkurrensfördelar. Då vill företaget koncentrera verksamheten till en särskild kundgrupp, produktlinje, geografisk marknad eller annan segmenteringsvariabel och på denna fokuserade marknad nå konkurrensfördelar genom kostnadsledarskap eller differentiering. (Porter, 1980, s 38)

Kotler, Armstrong, Saunders och Wong har identifierat olika handlingsalternativ och visar på olika strategier för hur företag kan växa (se figur 3:3). För att optimera lönsamheten skall den strategiska fokuseringen riktas åt endera att öka produktiviteten (effektiviteten) eller att öka försäljningsvolymen. När fokuseringen är att effektivisera och öka produktiviteten skall verksamheten inrikta sig på att skapa kostnadsfördelar genom att ha en lägre kostnadsnivå än konkurrenterna. Organisationen försöker då reducera antingen de fasta eller rörliga kostnaderna eller kapitalkostnaderna. Ett annat alternativ för att öka produktiviteten är att skapa differentieringsfördelar och öka marginalerna på det viset. På grund av en unik produkt, produktmix, unik marknadsföring eller andra förhållanden ökas behovstillfredsställelsen hos kunden, så att kunden är beredd att betala ett högre pris än motsvarande produkt hos konkurrenterna. Det resonemang som Kotler m fl för här överensstämmer med Porters generiska strategier, att vara kostnadsledande eller att produktdifferentiera. (Kotler m fl, 1996, s 88)

För att öka försäljningsvolymen brukar företagens strategi innebära val av marknadsinriktning. Skall företaget konkurrera genom att ta konkurrenters kunder genom aggressiv marknadspenetration, köpa konkurrenter eller försöka öka konsumtionen av produkterna – eller skall företaget ge sig in på nya marknader, nya segment eller satsa på innovation. Shank och Govindarajan är två författare som diskuterar mer utförligt val av marknadsinriktning i strategierna build, hold och harvest, vilka stämmer väl överens med Kotler m fl´s resonemang hur företag kan växa. Shank och Govindarajans strategier kommer vi att redovisa i nästa avsnitt. (Kotler m fl, 1996, s 88)

För att optimera lönsamheten visar modellen nedan på två olika strategier som verksamheten bör inrikta sig på.



Figur 3:2 (Kotler m fl, 1996, s 88)

3.3.2 Build – Hold – Harvest

Då ett företag verkar på en marknad finns det främst tre olika alternativ för den vidare verksamheten. Antingen försöker företaget expandera och öka sina marknadsandelar, eller försöker man behålla den marknadsandel som företaget redan har, eller så strävar företaget att utifrån ett kortsiktigt perspektiv få ett så högt resultat som möjligt. Shank och Govindarajan identifierar tre olika övergripande strategier, en för varje ovanstående alternativ: build, hold eller harvest. På ena kantens ytterlighet befinner sig buildstrategin, på andra kanten harveststrategin och däremellan holdstrategin. (Shank & Govindarajan, 1993, s 96) Om strategin är build så bör verksamheten se helt annorlunda ut än om strategin skulle vara harvest. Därför beskriver vi nedan strategiernas ytterligheter, build och harvest. Att föra en holdstrategi innebär att företaget befinner sig någonstans emellan ytterligheterna, därför diskuteras inte den detaljerat för sig.

Build

Verksamheter som har få marknadsandelar och befinner sig på en marknad med hög tillväxthastighet eftersträvar en strategi för att expandera (build). Utmärkande drag för buildstrategin är höga investeringar och en expanderande av resurser. Detta gör affärsenheten beroende av kapitalmarknaden. Produktionen ökar, vilket ökar beroendeförhållandet till leverantörer och arbetskraft. Ju mer beroende verksamheten är av yttre förhållanden, desto mer osäkerhet ställs man inför. Företaget är generellt mer beroende av omvärlden när man för en marknadsutvecklingsstrategi. Verksamheten är mer långsiktig och förtjänsten förväntas komma senare. Investeringsanalyser grundar sig mer på subjektiva och kvalitativa bedömningar och är mindre formella. Om strategin är att öka marknadsandelarna (build) kan företaget förväntas prestera ett negativt kassaflöde för en tid. (Shank & Govindarajan, 1993, s 97)

I en marknadsutvecklingsstrategi opererar företaget på nya marknader och bristen på erfarenhet om nya förhållanden ökar osäkerheten. För att hantera detta blir den långsiktiga strategiska planeringen mer betydande än den årliga budgeten. Icke-finansiell data blir mer framträdande. Ju större osäkerhet verksamheten möter, desto svårare är det att planera tillförlitliga mål som skall ligga till grund för utvärderingen. Det gör att finansiell data inte alltid avspeglar gjorda insatser på ett lämpligt sätt. Utvärderingen blir lätt felaktig om man endast använder sig av traditionella finansiella mått för att utvärdera verksamheten. (Shank & Govindarajan, 1993, s 97)

Buildstrategin innebär alltså mer betoning på icke-finansiella mått. Balanserade styrkort är ett exempel på styrinstrument som innehåller ett stort antal icke-finansiella nyckeltal och kan bredda synen på verksamheten. Ett sådant styrmedel kan ge en mer strategisk inriktning på verksamhetsstyrningen och kommunicera en mer nyanserad bild. Det kan lyfta fram långsiktiga satsningar som inte leder till omedelbar resultatförbättring. Poängen är att företaget skall försöka fånga aspekter av särskild betydelse. Vad är kritiskt för framgång mellan order till leverans? Vilka är de kritiska måtten och vad måste göras för att lyckas med framgångsfaktorerna. Själva processen är viktig och organisationen skall själv finna vad som är viktigt. (EFL seminarium, 1998-10-23)

Budgetens roll blir ett mer kortsiktigt planeringsverktyg, där cheferna på lägre nivå får ett förhållandevis starkt inflytande på budgetens utformning. Betydelsen av att möta budget blir mindre viktig och avvikelser från budget är inget bra instrument för att utvärdera om man presterat bra eller dåligt. Feedback och åtgärdsplaner där utfallet jämförs med budget sker inte så ofta som på en mer säker marknad. Den informella kontakten med överordnade gäller mer taktiska frågor och mindre avseende den dagliga verksamheten. (Shank & Govindarajan, 1993, s 99)

Harvest

Med en harveststrategi försöker man kortsiktigt maximera vinsten och kassaflödet, även på bekostnad av att man skulle förlora marknadsandelar. Det är verksamheter med hög marknadsandel med låg tillväxthastighet som använder sig av denna strategi. När man använder sig av harveststrategi är kvantitativ och finansiell data mer primärt. Budgeten ligger fast och blir mer ett kontrollverktyg, där de överordnande har störst inflytande på budgetens utformning. Betydelsen av att möta budget är mycket viktig. (Shank & Govindarajan, 1993, s 97-99)

Ett företag som använder sig av en harveststrategi opererar ofta i en mer stabil och mogen marknad och investeringarna är moderata. Det är lättare att försöka förutsäga utvecklingen av marknaden, produkter, teknologier, kunder och konkurrenter. Därför kan budgeten mer ligga till grund för utvärderingen av verksamheten. Budgeten och dess utfall kan jämföras mot standardkostnader. Chefer på lägre nivå har mindre inflytande på budgetens utformning och den informella kontakten med överordnade gäller mer den dagliga verksamheten än avseende den strategiska planeringen. Feedback och åtgärdsplaner tas fram och följs upp mer ofta. Investeringsanalyser grundar sig mer på kvantitativ och finansiell data och planeras på ett mer formellt sätt. Om strategin är harvest förväntas företaget prestera ett positivt kassaflöde. (Shank & Govindarajan, 1993, s 98, 99)

3.4 Struktur

Vad menas med organisationsstruktur? En definition är att struktur refererar till den totala summan av sätt på vilka en organisation fördelar arbetet till välavgränsade uppgifter för att sedan samordna dem. (Hodge m fl, 1996, s 30) Detta är en omskrivning av Chandlers definition. (Chandler, 1962, s 13) Likaså Mintzberg talar om struktur som summan av olika sätt av arbetsfördelning i distinkta uppgifter och hur koordinationen mellan dessa sköts. (Mintzberg, 1983, s 2) Definitionen av struktur innehåller, enligt Hodge m fl, två huvudfaktorer; differentiering och integration. Differentiering handlar om hur arbetet fördelas till olika mindre uppgifter, för att få organisationen att utföra olika uppgifter mer effektivt än vad individer som arbetade för sig själv skulle kunna göra. Integration handlar om den nödvändiga koordinering mellan dessa skilda uppgifter som ser till att målen för organisationen nås. Det handlar om de olika medel som används för att dra samman vitt skilda uppgifter till en sammanhängande prestation. Differentiering och integration är nyckelfaktorer vid strukturen av en organisation, och graden av differentiering samt metoderna för integration visar en organisations struktur. (Hodge m fl, 1996, s 30-33)

3.4.1 Strukturens byggstenar

En omskrivning av de två huvudfaktorerna ovan gör Robbins, då han menar att organisationsstrukturen byggs upp av tre grundläggande delar: komplexitet, formalisering och centralisering. Komplexitet handlar om hur differentierad organisationen är på olika sätt. Formalisering handlar om till vilken grad organisationen förlitar sig på regler och givna tillvägagångssätt för att styra beteendet hos medlemmarna och centralisering handlar om på vilken plats i organisationen bestämmandemakten finns. Dessa tre är ytterligheter på en skala. En organisation är exempelvis inte antingen centraliserad eller inte. Var de befinner sig på denna skala är en viktig faktor när det handlar om att bestämma vilken sorts struktur som existerar. (Robbins, 1983, s 6-7)

Komplexitet

Komplexitet avser graden av differentiering som finns i en organisation. Det finns olika former av differentiering, olika sätt som organisationen är uppdelad på. Horisontell differentiering handlar om graden av vågrät separation mellan enheter. Vertikal differentiering avser djupet av hierarkin i organisationen och spatial differentiering omfattar graden av hur spridda geografiskt en organisations enheter och personal är. En ökning i någon av dessa ökar organisationens komplexitet enligt Robbins. Även Hodge m fl talar om dessa tre olika modeller av differentiering som ofta förekommer i organisationer. (Hodge m fl, 1996, s 33; Robbins, 1983, s 47))

Skillnaden mellan enheter baserat på deras medlemmars inriktning, vad för slags uppgifter de utför samt deras utbildning och träning kallas horisontell differentiering. Desto fler olika arbeten som kräver specialiserad kunskap och färdighet som finns i en organisation samt desto fler avdelningar organisationen är uppdelad i, desto mer komplex är den. Detta beror på att olika inriktningar bland medlemmarna gör det svårare för dem att kommunicera med varandra, samt svårare för ledningen att samordna deras aktiviteter. Personer som har samma eller liknande bakgrund ser även världen på liknande sätt, samt att fler avdelningar på samma nivå kräver mer sofistikerade och kostsamma metoder för samordning och kontroll. (Robbins, 1983, s 47-48)

Vertikal differentiering handlar om djupet i en organisations struktur. Differentieringen ökar, och således även komplexiteten, då antalet hierarkiska nivåer i organisationen ökar. Fler nivåer försvårar kommunikationen, vilket gör det svårare att samordna beslut bland chefer, och desto svårare är det för toppledningen att ha en överblick över den operativa verksamhetens aktiviteter. Organisationer som har lika många anställda behöver inte ha samma grad av vertikal differentiering. De kan vara höga med många hierarkiska nivåer eller de kan vara platta med få nivåer. Den avgörande faktorn är kontrollomfånget. Det fastställer hur många underordnade en chef kan styra på ett effektivt sätt. Om omfånget är brett, har chefer många underordnade som rapporterar till dem, och om det är smalt har chefer få underlydande. Ett smalt kontrollomfång skapar en hög organisation och ett brett kontrollomfång skapar en platt organisation. En hög struktur möjliggör en närmre övervakning, men samordning och kommunikation blir mer komplicerad på grund av de många nivåer som direktiven måste gå igenom. En platt struktur har en kortare och enklare kommunikationskedja, men lägre möjlighet för kontroll då varje chef har fler anställda som rapporterar till honom. (Robbins, 1983, s 50-52)

En organisation kan utföra samma aktiviteter med samma grad av horisontell och vertikal differentiering i olika geografiska lägen. Att organisationen finns på flera platser ökar dock komplexiteten. Spatial differentiering utgår från graden av geografisk spridning på en organisations kontor, fabriker och personal. Detta kan ses som en utökad dimension av horisontell och vertikal differentiering, det är ju möjligt att avskilja både uppgifter och beslutsfattande geografiskt. Kommunikation, samordning och kontroll är lättare för ledningen i det företag som har all verksamhet under samma tak än för det företag med avdelningskontor på olika platser. Beslutsfattande och hierarki är också lättare att sköta på ett företag som har toppledningen samlad på samma geografiska plats, än det är då chefer för olika avdelningar är utspridda geografiskt. Geografisk spridning ökar alltså komplexiteten, även om den horisontella och vertikala differentieringen skulle förbli detsamma. (Robbins, 1983, s 52-53)

Formalisering

Formalisering avser hur mycket av arbetet inom organisationen som är standardiserat. Om ett arbete är till stor del standardiserat har innehavaren av arbetet mycket liten rätt att bestämma över vad, när och hur det ska utföras. De anställda förväntas alltid att använda råvaror och resurser på exakt samma sätt, vilket ger ett oföränderligt och enhetligt resultat. I en organisation med hög formalisering finns det arbetsbeskrivningar, ett omfattande regelverk i organisationen samt klart definierade tillvägagångssätt som täcker olika arbetsprocesser. Då formaliseringen är låg är de anställdas beteende inte så planlagt, vilket ger möjlighet till frihet för de anställda att bestämma själva över deras arbete. På så sätt är formalisering ett mått på standardisering. En hög grad av standardisering eliminerar inte bara att den anställde betar sig på ett alternativt sätt, utan tar även bort behovet för den anställde att överväga alternativ. (Robbins, 1983, s 61-62)

Formalisering är ett sätt att försäkra sig om att individer och avdelningar som utför skilda uppgifter koordinerar sina aktiviteter genom att skapa formella regler, handlingsätt och procedurer. Organisationer skapar genomtänkta manualer, arbetsbeskrivningar och andra skrivna dokument för att styra de anställdas beteende. Ju högre organisationen förlitar sig på dessa dokument, desto högre är graden av formalisering. (Hodge m fl, 1996, s 38-42)

Organisationer använder formalisering för att dra nytta av de fördelar som kommer med att reglera de anställdas beteende. Standardisering av beteende reducerar avvikelser och främjar samordning, vilket leder till en snabbare och effektivare organisation. Formalisering behöver inte bara innebära de nedskrivna regler och föreskrifter som finns, utan inkluderar även de föreställningar som de anställda har, exempelvis oskrivna regler och beteende som formats av traditionen. En anställdas beteende påverkas även av de informella regler, procedurer och traditioner som finns i organisationen. (Robbins, 1983, s 63, 64)

Centralisering

Centralisering handlar om till vilken grad beslutsfattandet är koncentrerat till en plats i organisationen. En hög koncentration ger indirekt hög centralisering och en låg koncentration ger en låg centralisering, något som även kallas decentralisering. Detta avspeglas i graden av kontrollomfång, graden av vertikal differentiering. En hög grad av centralisering ger en hög struktur, medan decentralisering skapar en platt struktur. Det skiljer sig dock från spatial differentiering. Centralisering handlar om spridningen av rättigheten att fatta beslut inom organisationens ramar, inte geografisk spridning. (Robbins, 1983, s 76) Även Hodge m fl tar upp tanken om kontrollomfång som ett mått på centralisering. Ett sätt att se på graden av kontrollomfång är att studera organisationsschemat och se om det visar en platt eller en hög organisation. Organisationer med brett kontrollomfång tenderar att ha få hierarkiska nivåer och ses som platta. Organisationer med smalt kontrollomfång tenderar däremot att ha fler hierarkiska nivåer och är då också höga. (Hodge m fl, 1996, s 38-42)

Frågan om centralisering och decentralisering är viktig på grund av flera orsaker. En orsak till decentralisering är att avlasta cheferna från det dagliga operativa arbetet. Chefer överöses med information som de är tvungna att grunda beslut på och de har begränsad förmåga att ge uppmärksamhet till de data de får. För att undvika att cheferna får för mycket belastning kan några av besluten ges vidare till andra, decentralisera. En annan orsak till att organisationer bör decentralisera är att det underlättar snabba åtgärder pga förändringar i omgivningen. Decentralisering möjliggör att de som är närmast problemet tar besluten istället för att det ska gå igenom hela den vertikala hierarkin. De som är närmast problemet har också mest information att lägga i beslutet. Andra fördelar är att de anställdas motivation ökar genom att de får delta i beslutsprocessen, samt att chefer på lägre nivåer får träning i beslutsfattande på nivåer där ett misslyckande inte får katastrofala följder.

Det finns dock situationer då centralisering är att föredra. När ett omfattande perspektiv är nödvändigt i en beslutssituation eller då koncentration ger stordriftsfördelar erbjuder centralisering särskilda fördelar. Toppledningen är naturligtvis i en bättre position för att se det stora hela. Detta ger dem fördelen med att kunna välja de alternativ som är i organisationens intresse hellre än att bara gynna en speciell grupp. Vidare är vissa aktiviteter helt klart mer effektiva om de sköts centralt, exempelvis åtgärder för att uppnå stordriftsfördelar. (Robbins, 1983, s 84-85)

3.4.2 Mekanisk struktur och organisk struktur

Robbins byggstenar visar hur en organisation är strukturerad. Ju högre grad av komplexitet, formalisering och centralisering som visar sig, desto mer mekanisk är organisationen. Likaså gäller det omvända, att en mindre grad av dessa tre kännetecken en organisk struktur. Nedan kommer vi att beskriva lite mer ingående olikheterna hur en mekanisk organisation jämfört en organisk organisation fungerar, när endera är lämplig, dess innebörd och för- och nackdelar. Dessa två är extremer på endera kanten av skalan (Burns & Stalker, 1961, s 119), och i praktiken är det ofta inte så enkelt att organisationen befinner sig på antingen den ena eller den andra ytterkanten. Beskrivningen kan dock tydliggöra generella drag och ge värdefulla insikter vid strukturella överväganden.

Mekanisk struktur

I en mekanisk struktur är organisationen rutiniserad. Man utför i förväg bestämda arbetsuppgifter, tar rast vid bestämda tillfällen och gör sina arbetsuppgifter till arbetsdagen är slut. Varje uppgift och hur den ska utföras är precis definierad. Exempel på maskinlika organisationer kan vara massproduktionsfabriker, försäkringsbolag, skattemyndigheten, banker o s v. Alla insatser och handlingar är repetitiva, förberedda och planerade i förväg. Detta kan även gälla personliga möten. Man kan tränas i att möta kunderna utifrån detaljerade anvisningar. Säljaren tränas i att möta kunden med leenden, hälsningar eller kommentarer som är programmerade av företagets policy. Vid ytterligheten repeteras och tränas beteende för att de anställda ska prestera på planerat sätt. Ibland övervakas mötet för att man ska se hur säljaren beter sig. Arbetssättet och uppgifterna övervakas i stort av instruktioner och beslut från överordnade (Burns & Stalker, 1961, s 120; Morgan, 1999, s 20).

En mekanisk struktur är lämplig då omgivningen är stabil. (Burns & Stalker, 1961, s 119) Mekaniskt strukturerade organisationer fungerar då arbetsuppgifterna är enkla att utföra och omgivningen är så pass stabil att det som produceras passar på marknaden. Man tillverkar samma produkt om och om igen. Strukturen har svårt att anpassa sig efter en föränderlig omvärld, eftersom organisationen utformats för att uppnå i förväg bestämda mål. Cheferna står för allt tänkande och ansvar som rör planering och utformning av arbetet. Denna typ av organisation kan visa upp en dynamisk och innovativ karaktär, men den sidan är oftast begränsad till den centralt placerade personalen som står för tänkandet i organisationen. Man centraliserar utvecklingen och utformningen av produkterna/tjänsterna och decentraliserar genomförandet på ett kontrollerat sätt. Då många integrerade, enkla och repetitiva uppgifter ska utföras på ett precist och konsekvent sätt är en mekanisk struktur det bästa och den mest effektiva strukturen. (Mintzberg, 1983, s 176; Morgan, 1999, s 37)

Kontrollen, auktoriteten och kommunikationen inom organisationen präglas av en hierarkisk struktur. Detta förstärks av att den mesta kunskapen är koncentrerad till toppen av hierarkin där det sista beslutet angående uppgifter och relevanta resurser görs. (Burns & Stalker, 1961, s 120)

I många fall kan ett mekaniskt organisationsmönster fungera effektivt och på ett pålitligt sätt, men i andra situationer kan det leda till negativa konsekvenser. Strukturen förbiser att uppgifter som organisationen måste kunna hantera ofta är mer komplexa än fördefinierade aktiviteter som sammankopplats med lika entydiga linjer för kommunikation, samordning och kontroll. Den mekaniska organisationen tenderar till att motivera personalen med belöningar som tillfredsställer behov på de lägre nivåerna i Maslows behovshierarki. (Morgan, 1999, s 35, 46)

Många gånger ifrågasätts inte byråkratin. När nya problem uppstår så finns en tendens att de negligeras eftersom det inte finns några färdiga responser, eller så tar man itu med problemen på ett fragmentariskt och inte holistiskt sätt för att man vill hantera dem med hjälp av redan befintlig policy. Det kräver många möten för att lösa nya problem, vilket innebär att gruppen arbetar för långsamt eller kanske samlas för sent. Arbetsuppgifter blir i sin tur ogjorda för att de normala rutinerna har störts. Komplexa frågor lyfts uppåt i hierarkin. På vägen upp i organisationen förvrängs ofta informationen genom att olika individer döljer eventuella fel som begåtts, eller beskriver inte problemens egentliga art eller storlek av rädslan för att bli ställd till svars för dem. Ledningen möter då ofta svårigheter som är oklart definierade. Denna typ av problem förvärras ofta av det mekaniska sättet att dela upp ansvarsbefogenheter. Ansvaret flyttas bort från arbetarna till cheferna. Det uppmuntrar många medarbetare att anamma förhållningssätt, såsom ”det är inte mitt bord”. Man kanske tror att det är attityder som kommer från den anställde, men det är egentligen något som finns inneboende i det mekaniska synsättet på organisationer. Ett klagande av uppgiftsansvar leder till att alla vet vad som förväntas av dem, samtidigt som man även får reda på vad man inte förväntas att göra. Detaljer i befattningsbeskrivningar rymmer alltid denna dubbla karaktär och ger ofta upphov till problem när organisationer ställs inför en föränderlig omgivning som kräver nya initiativ och flexibla reaktioner. (Morgan, 1999, s 37-39)

Man kan alltså få problem med inaktivitet, tröghet och brist på samordning i den mekaniska organisationen. Det blir svårt att få till stånd effektiva reaktioner på en föränderlig omgivning. Den funktionella specialiseringen i en mekanisk/byråkratisk organisation förmodas skapa ett samarbetsinriktat system, men kan å andra sidan bli ett konkurrenssystem i och med att individer och avdelningar tävlar om knappa resurser. Kommunikationen och samordningen mellan specialistområden kan bli bristfällig. Den specialiserade personalen kan ha en närsynt bild av vad det är som sker och saknar en helhetsbild av företaget i stort. Maktkamp, försvar av särintressen mellan olika funktioner och manipulering av budgetrapporter kan störa helhetens funktion. Människor är inte mer än mänskliga och även de mest välgrundade planer har ibland en tragisk vana att fungera på ett sätt som man inte tänkt sig. Det blir då lätt en förskjutning av de formella målen som styrs in mot informella mål, vilka vissa kan vara helt motsatta de ursprungliga och officiella målen. Mekaniska organisationer tenderar att begränsa istället för att utveckla människors förmåga och kompetens. (Morgan, 1999, s 37, 40)

Ledarskapsstilen i en mekanisk organisation tenderar att vara auktoritär. Den auktoritära ledaren låter inte gruppen själv vara aktiv i planeringen och genomförandet. Han håller en viss distans till gruppen och fördelar arbetet. Vad gäller arbetsprestation skriver Maltén (1998, s 118) att auktoritärt ledda grupper arbetar snabbast, men presterar inte den bästa kvaliteten jämfört med demokratiskt ledda grupper.

Mekaniska synsätt på organisationer har varit otroligt populärt, något som beror dels på den effektivitet när det gäller att organisera arbetsuppgifter som kan rutiniseras, dels på att det ger chefer möjlighet till strikt kontroll över de anställda och dess arbetsuppgifter. Men i en föränderlig miljö med snabba ekonomiska och sociala förändringar blir begränsningarna uppenbara. Föränderliga villkor kräver en annan form av reaktion än mekanisk/byråkratiska organisationer kan erbjuda. Flexibilitet och förmåga att göra rätt saker tillräckligt bra vid rätt tidpunkt blir viktigare än att göra fel saker bra eller rätt saker för sent. (Morgan, 1999, s 40)

Organisk struktur

En organisk struktur passar bra då omgivningen präglas av snabba förändringar, av nya problem och oförutsedda krav. (Burns & Stalker, 1961, s 121) I en organisk struktur är organisationen som ett öppet socialt system med samspel mellan de faktorer som påverkar omgivningen och systemet. Det finns ett ömsesidigt beroende av varandra och man lägger tyngd vid förståelse av att det pågår processer mellan organisationens relationer med omgivningen hela tiden. Ledningen av organisationen kan ofta förbättras genom en systematisk uppmärksamhet på de behov som måste tillfredsställas om organisationen ska kunna överleva. Fokus på behov och överlevnad gör det lättare att betrakta organisationen som interagerande processer som balanseras både internt och mot omgivningen. (Morgan, 1999, s 77, 78)

I jämförelse med den mekaniska strukturen präglas kontrollen, auktoriteten och kommunikationen här mer av en nätverksstruktur. Individerna i organisationen arbetar mer utifrån en samhörighetskänsla med de andra, till skillnad från det kontraktsförhållande som finns i en mekanisk struktur. Kommunikationen är mer horisontell mellan olika avdelningar. Kunskapen finns på alla nivåer i organisationen och auktoriteten och ansvaret är mer delegerat. (Burns & Stalker, 1961, s 121)

I större delen av världen har det visat sig att man alltid måste ha i åtanke det ömsesidiga beroendet mellan tekniska och mänskliga behov när man skall utforma eller leda ett socialt system. Det mänskligt/kulturella subsystemet finns beskrivet i Maslows behovshierarki. De anställda arbetar bäst när de är motiverade att utföra sina arbetsuppgifter och att motivationen är beroende av att vi låter individerna få den typ av belöningar som tillfredsställer deras personliga behov. I den organiska organisationen uppmuntras personalen till engagemang och ansvar och arbetsuppgifterna rymmer självständighet. Arbetet är en viktig del av de anställdas liv och stärker den personliga identiteten. (Morgan, 1999, s 46)

En stark sida i den organiska organisationsformen är innovationsförmågan. Det vore en överdrift och påstå att mekaniska organisationen inte rymmer förnyelse, men i den organiska organisationen prioriteras innovationen. Då är flexibla, dynamiska och projektinriktade matrisorganisationer eller andra organiska former överlägsna de mekanisk/byråkratiska funktionella organisationerna. (Morgan, 1999, s 79)

I en öppen föränderlig värld ökar osäkerheten. För att hantera detta blir icke-finansiell data mer primärt. Ju större osäkerhet verksamheten möter, desto svårare är det att planera tillförlitliga mål som skall ligga till grund för utvärderingen. Det gör att finansiell data inte alltid avspeglar gjorda insatser på ett lämpligt sätt. Utvärderingen blir lätt felaktig. En fara med budgeten är att den är baserad på prognos. Den görs upp långt i förväg och kanske invaggar oss i säkerhet. Ettårssikten är onaturlig och man kan fråga sig: Var finns innovationsförmågan, kund- resp leverantörsrelationen och den anställda i balans- och resultaträkningen? (Shank & Govindarajan, 1993, s 97)

Balanserade styrkort är ett styrverktyg som hanterar icke-finansiell data. Visionen bryts då ner på olika fokus/perspektiv; exempelvis kundperspektiv, internt processperspektiv, utvecklingsperspektiv, humanperspektiv eller leverantörsperspektiv. Traditionellt har företag styrts med hjälp av endast ett finansiellt fokus utifrån det som hände *igår* och tyvärr innebär ibland mätningen med finansiella mått ett språk som organisationsmedlemmarna inte begriper. Den traditionella ekonomistyrningen är mer inriktad på externa informationsbehov och betonar kortsiktig planering. Rapporterna kommer ofta för sent, ger liten uppmärksamhet på den externa omgivningen och ibland t o m felaktiga kostnadsbilder. Anthony och Govindarajan (2003, s 494) menar på att endast förlita sig på finansiella mått är otillräckligt och inte ändamålsenligt för att kunna genomföra strategin. Det främjar kortsiktiga intressen som inte gynnar företagets långsiktiga överlevnad. Finansiellt fokus är viktigt, men endast *en* aspekt på organisationens utförande. Företaget ska skapa värde för kunden. Bara då kan företaget bli konkurrenskraftigt och lönsamt. Då bör man skapa styrmekanismer för vad som ska göras idag och imorgon, vilket det balanserade styrkortet kan hjälpa till med. (Kompendium, EFL seminarium, 1998-10-23)

Utifrån olika perspektiv jobbar man fram olika mätetal, mål, handlingsplan och uppföljning. Alla bör vara med i framgångsdiskussionen, annars får man inte med personalen. Det är inte chefen eller någon annan som skall lösa problemen. Man kan säga att det som mäts uppmärksammas. Då är det bra om man använder sig av uppföljningssystem som mäter och beskriver företagets utveckling inom dess viktiga områden. (EFL seminarium, 1998-10-23)

Det är svårt att finna metoder där kvalitativa aspekter mäts tillförlitligt. Ett problem när man mäter en verksamhets kvalitativa aspekter är hur måtten görs mätbara och man kan fråga sig om utfallet i efterhand ska översättas till finansiella termer? Fördelen med en översättning är att man kan jämföra olika delar av företagets verksamhet. En annan fråga är; hur ska den nya informationen behandlas? När det utvecklas nya mått där en del är kvantitativa och andra är icke-kvantitativa uppstår frågan; inom vilket informationssystem ska måtten hanteras. Oftast kan måtten inte hanteras i företagets redovisningssystem. Om berörda utvecklar egna lokala eller personliga informationssystem vinner man flexibilitet samtidigt som risken för interna kommunikationsproblem tilltar. Den nya informationen som kommer fram i balanserade styrkort är inte något objektiva och neutralt. Det är viktigt att betrakta introduktionen som en organisationsförändring som kan möta motstånd från dem som har något att försvara i den gamla ordningen. De interna maktpositionerna kanske förändras när nya mått belyser verksamheten på nytt sätt. (EFL seminarium, 1998-10-23)

Balanserade styrkort blir ett komplement och ersätter inte traditionell kvantitativ finansiell styrning. Om uppmärksamheten traditionellt riktats mot målet lönsamhet, riktas uppmärksamheten med balanced scorecard även mot *medlen* som leder dit. Om man lägger styrmässig tyngd bakom ett scorecard så krävs på sikt att man belönar för goda resultat, liksom man gör för att hålla eller överträffa en budget. (Samuelsson, 2001, s 139)

Den organiska strukturen är inriktad på att man ska få till stånd en bra passform mellan organisation och miljö. Burns och Stalker har visat att i takt med förändringar i omgivningen tilltar behövs mer öppna och flexibla former av ledning och organisation. I den organiska strukturen finner man ett demokratiskt ledarskap, där ledaren låter gruppmedlemmarna ta aktiv del i planering och genomförande. Ledaren samarbetar och finns till hands när någon behöver råd och hjälp. Gruppmedlemmarna förväntas att själv ta ansvar. Klimatet kännetecknas av samarbete och trivsel. Det finns tid för kommunikation som mynnar ut i att man lär av varandra. (Maltén, 1998, s 118)

3.4.3 Strategic fit

Att analysera ett företags struktur handlar dock inte bara om att identifiera och förstå organisationens interna och externa kännetecken. För att strukturen ska följa strategin på bästa sätt och att strategin ska utvecklas i den riktning som är mest gynnsam, krävs det ett övergripande perspektiv. För att en strategi ska vara framgångsrik måste den överensstämma med företagets struktur, omgivning, resurser och färdigheter samt dess mål och värderingar. Allt detta måste ses som en helhet med strategin som grundsten. Detta är vad Grant kallar ”strategic fit”. (Grant, 1991, s 16)

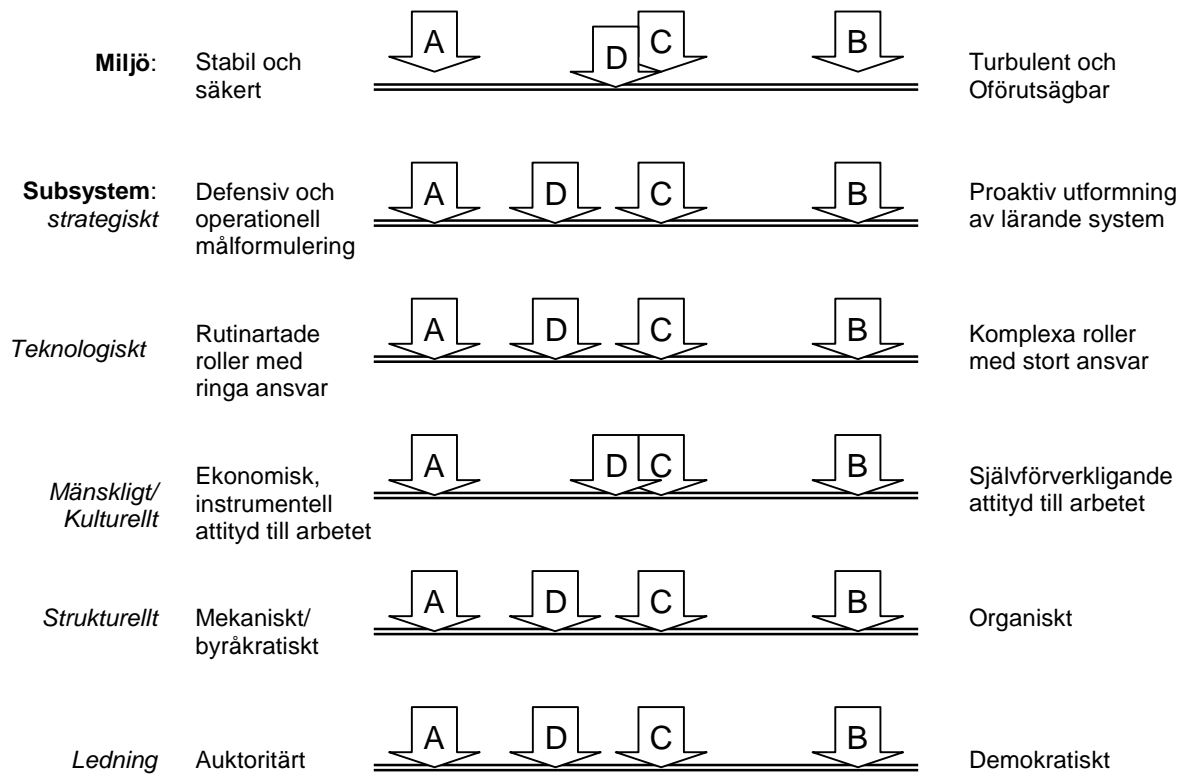
Miles, Snow och Miller är organisationsforskare som även de visat att mycket framgångsrika företag har utvecklat anpassade strukturer beroende på vilka konkurrensfördelar företaget har och hur omgivningen ser ut. Det som tycks vara gemensamt för framgångsrika organisationer är en viss ”konfiguration” eller ett visst ”mönster” av egenskaper som passar bra ihop med en viss omgivning. De företag som strävar efter att befinna sig ”i frontlinjen” när det gäller förändring använder sig praktiskt taget alltid av strategier som går ut på kontinuerlig innovation och produktförnyelse, något som stöds av flexibla organiska strukturer. Framgångsrika företag som försöker skaffa sig konkurrensfördelar genom kostnadseffektiva och kvalitativt sett bra produkter av ”andra generationen”, d v s produkter som inte alltid behöver vara det bästa eller nyaste som finns på marknaden, kombinerar flexibilitet och kontroll på ett mer strukturerat sätt. Det är organisationer som verkar i en väletablerad nisch eller position, vilken de kan försvara genom en strategi som innebär låga kostnader och hög kvalitet och som håller konkurrenterna i schack. Då anammar organisationen byråkratiserade och hårt kontrollerade strukturer. (Morgan, 1999, s 64, 65)

Kontingensteorin innehåller relationen mellan struktur och strategi och teorin utgår från några huvudsakliga frågor:

- Hur ser organisationens omgivning ut? – Är den enkel och stabil eller komplex och turbulent? Vilka strategier använder man sig av?
- Hur är organisationen uppbyggd (strukturerad) och vilken ledningsfilosofi har man? Är den förhärskande ledningsfilosofin auktoritär och lägger man tyngden på strikt kontroll och redovisningsskyldighet? Eller är organisationen demokratiskt inriktad med en betoning på initiativ och företagsamhet i hela organisationen?
- Vilken slags teknologi (mekanisk eller icke-mekanisk) använder man sig av? – Använder man skeendet för att omvandla inflödet till ett standardiserat och rutiniserat utflöde? Skapar teknologin arbetstillfällen med hög eller låg grad av ansvar och självständighet? Leder teknologin till rigida handlingsmönster eller är den flexibel och öppen?
- Vilka slags människor har man i personalen och vilken är den dominerande kulturen i organisationen (dess anda)? – Vilka attityder och värderingar har individerna med sig till arbetet? Jobbar man enbart för lönen eller vill man också ha utmaningar och engagemang i arbetet? (Morgan, 1999, s 66)

När vi ställer oss den här typen av frågor så utgår man ifrån uppfattningen att organisationen består av sinsemellan relaterade subsystem som är av strategiskt, mänskligt, teknologiskt, strukturellt och ledningsmässigt slag och tillsammans finns ett inre sammanhang som bör vara anpassade efter förhållanden i omgivningen.

Svaren kan man sedan sammanställa som i figuren nedan för att kunna upptäcka sammanhang och inkonsekvenser. A, B och C är tre exempel på kongruenta relationer mellan organisation och omgivning och med all sannolikhet är alla dessa tre positioner mycket effektiva enligt kontingensteorin. D visar på inkongruenta relationer mellan systemen. (Morgan, 1999, s 69)



Figur 3:3 (Morgan, 1999, s 68)

Position A representerar en organisation som befinner sig i en stabil miljö och har anammat en defensiv strategi för att skydda sin nisch. Det kan vara en organisation som har kontroll över en säker och tryggad marknad med hjälp av en produkt med hög kvalitet som produceras på ett kostnadseffektivt sätt. Organisationen använder sig av en massproduktionsteknologi som är strukturerad och styrd på ett mekaniskt sätt och de anställda är tillfreds med sina snävt definierade roller. Organisationen fungerar på ett effektivt och oproblematiskt sätt. (Morgan, 1999, s 67)

Position B innebär ett företag som befinner sig i en mycket turbulent omgivning där produkterna och teknologin ständigt förändras och har en väldigt kort livstid, vilket betyder att man ständigt måste leta efter nya idéer och möjligheter. Innovation är livsnerven i denna typ av organisation och de anställda är villiga att engagera sig till hundra procent i sitt arbete och motiveras och leds på ett organiskt sätt. På det sättet visar denna organisation en såväl inre som yttre balans. (Morgan, 1999, s 68)

Position C står för en organisation som möter en måttlig grad av förändring i omgivningen och den teknologiska utvecklingen är mer regelbunden och lugn. Marknaden förändras kontinuerligt. Organisationen måste kunna hålla jämna steg med dessa förändringar, analysera aktuella trender, uppdatera produktionsmetoderna och skapa ett flöde av produktförbättringar. Man är inte i frontlinjen när det gäller innovationer utan konkurrensfördelarna har förmågan att producera en bättre produkt till ett lägre pris. Organisationen har anammat en effektiv och projektstyrd matrisorganisation och man kräver den flexibilitet och det ansvar som behövs av personalen. (Morgan, 1999, s 68)

Position D har relationer där det strategiska förhållningssättet, teknologin och synsättet på organisation och ledarskap inte är helt överensstämmande med omgivningen eller med de anställdas generella attityder. Situationen är typisk för en organisation som är mer inriktad på att försvara sin position än att söka sig nya möjligheter. Personalen vill ha mer öppna och krävande uppgifter än vad strategin, teknologin, organisationsformen och ledarstilen tillåter. Morgan menar att organisationen borde utformas och ledas som en C-organisation. Strategin för organisationsförändringen kommer då att innefatta åtgärder och insatser på flera fronter – i förhållande till strategi, teknologi, organisationsstruktur och ledningsstil. Morgan nämner även att förmodligen behöver man göra ett försök att förändra organisationens kultur, d v s det system av handlingar och uppfattningar som håller kvar organisationen i dess ineffektiva form. För närvarande förhindrar inkongruenserna och motsägelserna ett effektivt funktionssätt. Morgan menar att organisationen kommer med all sannolikhet att stöta på svårigheter när det gäller att bibehålla sin position på marknaden. (Morgan, 1999, s 69)

Denna form av analytisk diagnos kan även göras på avdelningsnivå. Morgan poängterar att man dock måste vid en analys på delnivå se till att delarnas önskemål och krav inte tar över helhetens behov och att man ständigt har kritiska eller viktiga kompetenser i åtanke. I organisationer där innovationer är grunden för överlevnad, måste utformningen och ledningen av delarna anpassas efter den primära uppgiften, som då är förnyelse och inte tvärtom. (Morgan, 1999, s 69)

3.5 Teoretisk summering

Modellen nedan ger en kort sammanfattning av hur omvärlden, strategin och strukturen hör ihop och hur de tre faktorerna påverkar varandra. Ett företag som befinner sig längst till vänster är uppbyggt efter mekanisk struktur, eftersom det agerar i en enkel och stabil omvärld med en strategi som gör att den sortens struktur lämpar sig bäst. Ju mer företagen drar sig till höger är avsteget från det mekaniska synsättet tydligare, och organisationen blir mer organisk. Ett företag som befinner sig längst till höger är på andra änden av skalan. Här är ett innovativt synsätt ett nödvändigt villkor för överlevnad i den föränderliga omvärlden. Detta kräver en annan sorts strategi, och följaktligen också en annan sorts struktur.

Tabellen på nästa sida visar var tyngdpunkten på utformningen av verksamheten bör vara beroende på vilken strategi uppdraget gäller. Olika faktorer samspelar med varandra och för att en organisation ska fungera som mest effektiv gäller det att skapa samma grundläggande tankar på alla områden.

		←	→				
		Mekanisk	(Hold)	Organisk			
		(Harvest)			(Build)		
Omvärld	Enkel, stabil miljö. Man känner marknadsvillkoren, marknaden är mogen. Har svårt att möta förändringar.	⇒		Osäker, komplex, turbulent och oförutsägbar miljö. Stora marknadsmöjligheter. Öppet system. Ständiga förändringar.			
	Strategi	Kostnadsledarskap. Effektiv produktion av en standardiserad produkt. Hård kostnadskontroll. Utvecklingen centraliserad.	⇒	Differentieringsstrategi. Innovation centralt. Produktionskostnaderna mindre avgörande. Unik produkt viktigt. Skapa mervärde genom bredare, djupare produktsortiment.			
Struktur	Moderata investeringar. Investeringsanalysen grundar sig mer på kvantitativ och finansiell data. Mer formell planering. Företaget förväntas prestera positivt kassaflöde.	⇒		Höga investeringar, förtjänst väntas komma senare. Ofta negativt kassaflöde. Investeringsanalysen grundar sig mer på subjektiva, kvalitativa bedömningar, mindre formella.			
	Budgetens roll mer ett kontrollverktyg där överordnande har störst inflytande. Viktigt att möta budget. Finansiell data framträdande.	⇒		Långsiktig strategisk planering mer betydande än budget. Budgetens roll mer kortsiktigt planeringsverktyg. Icke-finansiell data mer framträdande.			
	Formell struktur. Tydligt definierade, repetitiva och planerade arbetsuppgifter i hierarkiskt mönster. Strikt kontroll. Smalt kontrollomfång, hög struktur. Koncentration ger stordriftsfördelar.	⇒		Informell struktur. Organisationen är flexibel, platt, resurssnål, snabb, håller jämna steg med marknaden. Undviker att specificera individuella uppgifter. Individerna samspelar med varandra. Brett kontrollomfång, lägre möjlighet för kontroll.			
	Centralisering. Makt kopplat till formella positioner. Auktoritär ledningsfilosofi. Personalens motivation tenderar att minska.	⇒		Decentralisering. Demokratisk ledningsfilosofi. Betoning på initiativ och företagssamhet. Motivationen ökar. Informellt maktmönster som förändras i takt med förändringar i miljön. Individer med lämplig förmåga får makt. Lägre chefer har mer inflytande			
	Entydiga linjer för kommunikation, samordning och kontroll. Vertikala regler Anställda har snävt definierade roller. Personalens behov tillfredsställs av de lägre nivåerna i Maslows behovshierarki.	⇒		Helt öppen och informell kommunikation som är en del av företagets idé. Anställda tar fullt ansvar för företagets uppgifter, klarar stress och osäkerhet, villiga att engagera sig till 100 %. Personalens behov tillfredsställs i de högre nivåerna i Maslows behovshierarki.			
Vertikal integration: Företaget fångar funktioner som ligger utanför företagets gränser och lägger dem inom företagets gränser istället.	⇒		Horisontell integration: Företaget slår sig samman med konkurrerande organisationer.				
		(Harvest)	(Hold)	(Build)			
		Mekanisk	←	→	Organisk		

4. Empiri

Detta kapitel bygger på fyra intervjuer med personer på Företag A och Företag B, samt på information från respektive företags hemsidor. Vi kommer här att utifrån den information som framkommit beskriva först hur den bransch och den marknad som företagen är aktiva i ser ut. Sedan kommer de båda företagen att presenteras var för sig. Först ges en bild av Företag A, hur det ser ut, en beskrivning av deras verksamhet samt hur det är organiserat. Efter det beskrivs deras strategier när det gäller försäljning och marknadsföring, samt vissa tankar inför framtiden. De följande styckena presenterar styrmedel inom företaget och hur de används, en beskrivning av den kultur som finns samt lite om det lärande som finns. Efter detta följer en presentation av Företag B, en beskrivning av deras verksamhet, hur det är organiserat samt en beskrivning av strategin.

4.1 Företagens omvärld

Företagens omvärld representeras av marknaden där de är verksamma, de kunder som finns samt de konkurrenter som agerar på samma marknad.

4.1.1 Marknaden

Den marknad som Företag A och Företag B arbetar inom idag är en arena där den relation som företagen har med sina kunder är oerhört viktig. Marknaden som finns i Sverige idag är mogen och utökas inte nämnvärt, vilket gör att företagen som finns i branschen slåss om kunderna och måste för att växa ta marknadsandelar från varandra. Eftersom de produkter som erbjuds är mycket lika med endast små skillnader i exempelvis kvalitet och utformning, är den relation som finns mellan säljare och kund grundläggande för verksamheten.

De kundgrupper som finns på marknaden är relativt homogena, det är samma typ av produkter som används i stålverk, pappersbruk, petrokemi och annan processindustri. Produkterna är i sig inte unika, utan det är den kundanpassning som sker hos de olika leverantörerna som är viktig. Oftast är det så att kunden bestämmer vissa specifikationer som sedan leverantörerna sätter ihop produkten efter. Vissa företag, till exempel Företag A, köper komponenterna och monterar själv, medan andra, till exempel Företag B, köper färdiga produkter för vidareförsäljning. Det kan också vara så att kunden föreslår en tillämpning som produkten ska fungera tillsammans med. Säljaren diskuterar då fram en lösning tillsammans med kunden. Denna kundanpassning kräver en stor kunskap och försäkran om att ha förstått kunden rätt hos de säljare som möter kunderna.

Försäljningen bygger på förtroende och kontakter, att vårda de kunder som företagen har. Då det gäller att hitta nya kunder är det främst korta leveranstider och leveranssäkerhet som är konkurrensmedel. Initialt kan det finnas möjlighet att prispressa sig in när det gäller en ny kund eller ett nytt segment, men då relationen har etablerats är det de som kan erbjuda snabba och säkra leveranser som får order av kunderna. Då bygger relationen återigen på förtroende, kunden litar på att leverantören inte gör en omotiverad prishöjning. Det är en aktiv konkurrens, och om

en kund inte är nöjd med en leverantör så finns det andra att vända sig till. De två produktgrupper som Företag A och Företag B har i sin verksamhet marknadsförs och säljs som ett paket. Det är inte ofta de särskiljs och kunderna köper in från olika leverantörer, men det finns undantag.

4.1.2 Kunderna

De kunder som finns i branschen kan delas upp i två delar. Den första delen är de stora kunderna som ofta har en och samma leverantör om inte något extraordinärt händer. Dessa få stora kunder står för den största delen av omsättningen. De är i första hand repetitiva kunder som inte har någon anledning att ifrågasätta leverantören och inte har någon tanke på att byta leverantör så länge kunden är nöjd och samarbetet fungerar på ett tillfredställande sätt. I vissa fall är produkterna standard hos kunderna, vilket gör att ett nära samarbete med kunderna ger leverantören en större förhandlingsstyrka gentemot konkurrenterna. Den andra delen är de mindre kunderna som står för resten av omsättningen. De köper mindre kvantiteter vid färre tillfällen, och de skiftar leverantör relativt ofta. Dessa kunder är inte så trogna som de större, och den kundbasen skiftar kraftigt från år till år. Det tillkommer ungefär lika många nya som gamla försvinner.

De kunder som leverantörerna vill behålla är de repetitiva kunderna, det är där kraften läggs på att upprätthålla en god kontakt och ett framgångsrikt samarbete. De ansträngningar som läggs ner på att jaga nya mindre kunder är väldigt begränsade, kraften ligger på att etablera sig som leverantör till större återkommande kunder. Detta är dock svårt eftersom marknaden är mogen och konkurrensen aktiv. Ofta skaffas nya kunder genom det nätverk som byggts upp genom lång erfarenhet i branschen och ett gott rykte, eller genom att kunderna redan har en sorts produkt från en leverantör och när de behöver en annan sort vänder de sig till en leverantör där de redan har en bra kontakt. Det tar dock väldigt lång tid att bygga upp detta förtroende, vilket leder till att de flesta kundbesök inte har målet att sälja produkter, utan främst att etablera kontakt, informera och väcka intresse.

4.1.3 Konkurrenterna

I Europa har Företag A en marknadsandel från 1 % upp till 7 % beroende på vilket land som studeras, och de är även husleverantörer till flera stora företag såsom Siemens och ABB. I Europa finns ungefär 50 företag som tillverkar signalomvandlare och ca 500 bolag som tillverkar temperaturgivare, men det finns bara fem bolag som gör både och. Företag A är ett av dem. I Sverige har Företag A och Företag B idag en ungefärlig marknadsandel på 40 %. De är välkända på marknaden och har ett gott kvalitetsrykte.

Företag A har två huvudsakliga konkurrenter som är verksamma inom samma område. Den ena är en svensk tillverkare som arbetar i huvudsak mot maskintillverkare, stora företag såsom Tetrapak eller Alfa-Laval. Konkurrenten har kontrakt med några få stora kunder och jobbar mot dem i långa produktserier, där leverantörens produkt är standard vilket medför stora byteskostnader. Den andra konkurrenten är en tysk firma med en avdelning i Sverige. Komponenterna tillverkas

i Tyskland för att sedan monteras efter kundens behov i Sverige. Denna konkurrent är dock mer inriktad på temperaturgivare.

Företag B möter förutom det ovannämnda företaget som riktat sig mot maskintillverkare sin främsta konkurrent i en dansk firma med dotterbolag i Sverige. De har ett mycket likartat program och tillverkar själv produkter i Danmark. Utöver detta har både Företag A och Företag B konkurrens genom ett antal småtillverkare av temperaturgivare i Sverige. De är företag på 4-5 anställda som köper in komponenter och monterar efter kundens anvisningar, i princip ett rent handarbete. Dessa aktörer har dock en mycket liten del av den svenska marknaden.

4.2 Företag A

Här presenteras Företag A, dess verksamhet, dess strategi och dess struktur.

4.2.1 Verksamhet

Företag A benämner sig som ett specialistföretag inom industriell temperaturmätning. Företaget grundades 1940, vilket gör att de har stor erfarenhet i branschen, men har inte haft precis samma affärsidé hela tiden. Då företaget startades innehöll verksamheten agenturprodukter. Så var det fram till ca 1960 då de började med egen tillverkning och utveckling av temperaturgivare och signalomvandlare, vilka idag är de produktgrupper Företag A främst har i sitt sortiment. De har även kvar ett fåtal agenturprodukter, men de är gamla agenturer som lever kvar och som det inte läggs någon större energi på. De finns där om kunderna frågar efter just de produkterna.

Företag A tillverkar signalomvandlare i stora serier, och den anpassning till kundens behov som krävs görs med hjälp av inställningar i mjukvaran. Tillverkningen av temperaturgivare är i princip helt kundorderstyrd. Företag A har komponenterna i lager och monterar till varje unik order. Detta skifte från agenturprodukter till egen tillverkning gör att företaget kontrollerar sin omvärld på ett annat sätt än tidigare.

Företag A:s styrka på temperaturgivarsidan är deras skicklighet på enstaka beställningar i specialutförande, att de har ett gott rykte om snabba leveranser, personligt engagemang, enkelhet vid installation och hög kvalitet, samt deras stora erfarenhet som kommer av att ha funnits länge i branschen. Av ett 40-tal produktfamiljer som finns definierade i deras katalog kan kunden i samråd med en säljare få fram en mängd olika kombinationer. Denna flexibilitet i produkten är också en styrka för företaget. Företaget använder sig av en effektiv tillverkningsprocess med liten resursanvändning och även liten miljöpåverkan.

4.2.2 Strategi

Företag A marknadsför sig som en komplett leverantör av utrustning inom industriell temperaturmätning, i och med att deras verksamhet innefattar båda de viktiga produktgrupper som är aktuella. De agenturprodukter som finns kvar är företaget inte speciellt aktiva med att marknadsföra, som nämnts ovan så finns de där för de kunder som frågar efter dem.

Företagets viktigaste mål när det gäller kunderna i Sverige är att behålla och vårda de stora återkommande kunder som de har etablerat sig som leverantör till, och hos dessa kunder leta efter nya delar i deras verksamhet där Företag A:s produkter kan användas. Genom att kunderna i större utsträckning bara använder Företag A:s egna produkter så att de har bättre kontroll och förhandlingsstyrka. Samtidigt som företaget är medvetet om att det inte går att leva på gamla meriter och att det krävs en kontinuerlig utveckling av produkter, är ändå huvudfokus på att behålla sin position på den svenska marknaden. Att sträva efter en marknadsledande position på den europeiska marknaden anser de sig vara för små för. Det kostar mycket resurser och kapital att vara först på nya marknader eller att introducera helt nya produkter som är främmande för kunderna.

Det är dock så att Företag A:s konkurrenter vill hela tiden växa, så faran med att inte vilja växa är att det börjar gå åt andra hållet. Detta är företaget medvetet om, och de arbetar aktivt även på den svenska marknaden. Med köpet av Företag B ökade företaget sin marknadsandel med ca 10 % i Sverige, samtidigt som det var ett litet steg mot en breddning av det sortiment som kan erbjudas. Exempelvis har säljarna från Företag A med sig en del produkter från Företag B på sina kundbesök.

På grund av den mogna marknaden i Sverige anser sig Företag A ha en större tillväxtpotential på den europeiska marknaden. För det första finns det en mer attraktiv marknad i de länder där företaget redan har kontakter i form av dotterbolag och distributörer, och för det andra finns det många länder där företaget inte är representerat. Genom att skaffa partners i de länderna kan företaget slå sig in på existerande marknader med relativt små medel. Även den export av signalomvandlare som idag är ca 60 % av den produktgruppens omsättning anser företaget vara en möjlighet för att växa i Europa.

Ett stort hot mot företaget från omgivningen är att det skulle komma en ny teknologi som gör Företag A:s aktuella produkter omoderna. Den tillverkningsteknologi som används idag är dock 150 år gammal och har visat sig ekonomiskt helt oslagbar. Ett annat hot kan vara import från länder med billig arbetskraft. Tillverkningen, speciellt av temperaturgivare, går inte att automatisera hur mycket som helst. Till sist krävs det handarbete för att montera ihop de olika delarna. Den låga arbetskostnaden kan då kompensera för de höga fraktkostnader som idag lägger hinder för export mellan länder, det vill säga produktion i ett land och försäljning i ett annat.

Företag A och Företag B har idag ungefär samma mål och är verksamma inom samma bransch med många gemensamma kunder. Det som ses som positivt med förvärvet är den ökade produktportföljen samt kontakten med de kunder som Företag B har. Företag A fick även tillgång till mer säljkapacitet i och med de anställda i Företag B. En stor anledning till att de två företagen idag fortfarande är verksamma

som två skilda bolag är kundkontakten. Företagen vill inte bryta eller förvirra det kontaktnät som finns för respektive företag. Det finns en osäkerhet om hur kunderna skulle reagera om de fick reda på att Företag A och Företag B nu ingår i samma koncern. Företag A vill undvika en situation där de båda företagen tar kunder av varandra, det missgynnar koncernen i stort.

Det finns ingen uttalad strategi för vidare karriärutveckling och vidareutbildningar inom företag A. Ledningsgruppen har dock kartlagt vilka utbildningar de anställda har och tittat på tänkbara vidareutbildningar. Alla säljare har genomgått olika säljprogram, ordnade av inhyrda företag. Eftersom säljarna behöver en viss kompetens är de anställda oftast tekniker med säljanlag. Kunderna märker att säljarna vet vad de pratar om. Alla säljare har även intern utbildning i form av säljmöten omkring tre gånger per år. Då medverkar alla som kommer i kontakt med försäljningen; säljare i Sverige, supportfunktionen samt en del av utvecklingsavdelningen. Vid dessa möten sker genomgångar av nya produkter och tillämpningar, och de hålls av försäljningschefen. Denna utbildning är mer inriktad på produkterna än själva säljtekniken. Det finns inga standardiserade frågor som en säljare ska ställa till kunderna, utan försäljningen bygger på relationen. Det finns dock riktlinjer om vad varje kundbesök ska åstadkomma, eftersom de kostar pengar. En övrig bidragande faktor till hur säljare och övrig personal lär sig mer är de dagliga anpassningar och variationer på standardsortimentet som görs.

4.2.3 Struktur

Företag A är organiserat internationellt med ett huvudkontor i Malmö, ett dotterbolag i Finland, ett i Tyskland, och ett i USA. Utöver dessa har Företag A distributörer i mer än 40 länder. Hälften av dessa är egna tillverkare och hälften är handelsföretag med en produktportfölj som bland annat innehåller Företag A:s produkter. De utländska bolag som ingår i Företag A-koncernen är helägda dotterbolag. De följer samma strategier och sköts ifrån huvudkontoret i Malmö. VD:n i Sverige är även VD i de utländska dotterbolagen. De är självständiga i den dagliga verksamheten, men följs upp relativt noga varje månad med bokslut och budget. Distributörerna har Företag A mindre kontroll över. Det enda de kan följa där är företagets försäljning till de olika distributörerna, de påverkar inte hur de jobbar dagligen. Statistiken följs upp månadsvis, och därigenom kan Företag A läsa ut hur försäljningen går.

Nationellt i Sverige består Företag A, utöver huvudkontoret, av det nyförvärvade dotterbolaget Företag B, samt fyra regionkontor utspridda geografiskt. Regionkontoren har ett resultatansvar. Kontakten med huvudkontoret sköts löpande per telefon, samt med säljmöten ungefär tre gånger per år. De säljare som finns på regionkontoren rapporterar viktigare händelser till ansvarig chef för försäljningen i Sverige, som då har möjlighet att följa upp och kontrollera. Varje regionkontor har en budget som är en del av den totala budgeten för försäljningen i Sverige. Den tas fram genom att försäljningschefen för Sverige lägger ett förslag som sedan diskuteras med respektive regionkontor och formas efter det. Det incitament som finns för att säljarna ska nå den budget som lagts är ett provisionssystem som baseras på att de når uppsatt täckningsbidrag. Denna provision utöver den fasta lönen är satt så att den

betyder någonting, att den är värd att kämpa för. På samma sätt är målen satta så att säljarna måste anstränga sig en del för att nå dem. Det är inga garanterade pengar, men de flesta når dock målen. Utöver detta har företaget en del säljtävlingar ibland, ofta då de ska skaffa nya kunder, för att ytterligare motivera säljarna.

Företaget är organiserat med olika avdelningar uppdelat efter funktioner. De operativa avdelningarna är Försäljning Sverige, Export, Produktutveckling, Produktion och Ekonomi. Varje av dessa avdelningar arbetar tillsammans med ekonomichefen fram en budget. Denna kostnadsbudget bygger oftast på föregående års budget, som vid större avvikelser kompletteras med en förklaring. Kostnaderna kan hänföras till varje avdelning. Uppföljning sker året efter mot den budget som var aktuell då. Företaget använder årsbokslut samt tolv månadsbokslut, och har även nyligen infört en 12-månaders rullande uppföljning. Det finns ett väl fungerande datorsystem och rutiner som underlättar arbetet. Systemet gör det möjligt att bryta ner de siffror som behandlas och se på enskilda produkter, kunder, länder, år eller månader. Genom detta kan företaget analysera förändringar i volym och pris. Företag B ingår i denna uppföljning, men de gör sin egen budget. Balanced Score Card används inte, vilket främst är en fråga om knappa resurser för implementering.

Utöver de operativa avdelningarna finns fyra stabsfunktioner; Specialprojekt, Kvalitetskontroll, en övervakningsfunktion samt en avdelning för dotterbolagen. I avdelningen Försäljning Sverige ingår fyra regionkontor som är utspridda geografiskt i landet. Där finns en säljare och en assistent, som har ett nära samarbete med den supportfunktion som finns i huvudkontorets försäljningsavdelning. Säljarna på respektive regionkontor arbetar med alla kundtyper inom det geografiska område som kontoret har ansvar för, men kunderna kan även ringa till huvudkontorets supportfunktion om de har frågor av mer allmän karaktär. Försäljningschefen är tillgänglig från huvudkontoret och hjälper utesäljarna vid större projekt och viktiga kundbesök.

På huvudkontoret i Malmö finns en ledningsgrupp som består av representanter för de olika avdelningarna. Det är ett forum för viktigare strategiska frågor för företagets olika delar. Huvudkontoret består av knappt 50 anställda, och i hela Sverige är siffran då något högre. Organisationen är väldigt slimmad idag. Företag A arbetar med att försöka skapa en vi-känsla för alla anställda. Detta sker främst i ledningsgruppen, för att det sen ska fortplanta sig ut i resten av organisationen. Företaget ordnar någon eller några gånger per år en större aktivitet för de anställda, exempelvis en resa till Tivoli i Köpenhamn eller medverkande i Drakbåtstävlingen på Malmöfestivalen. Företaget satsar även på att de anställda ska ha möjlighet att idrotta på olika sätt. Det finns badmintonbanor hyrda för personalen och det förekommer även organiserad innebandy. Det är dock inte så många av de anställda som medverkar i dessa aktiviteter. Problemet är att få tiden att räcka till. Det krävs en viss arbetsinsats för att få verksamheten att hållas igång varje dag, och då blir de ovannämnda aktiviteterna ofta försummade. Det råder dock enligt ledningen en lättsam och öppen stämning bland personalen.

Kommunikationen inom företaget sköts både med formella och informella möten. Ledningsgruppen träffas en gång per månad, med möten som är styrda av en dagordning och behandlar strategiska och taktiska beslut. De informella möten som sker är också väldigt viktiga för verksamheten. De är av karaktären att rätt personer diskuterar rätt saker utan någon fastställd dagordning, vilket ger en effektivitet och snabbhet i beslutsprocessen. Informationen från ledningsgruppen till den övriga personalen är mer enkelriktad. Då och då samlas alla de anställda och det ges information om nya produkter och ekonomisk information. Anslagstavlor används också för att få ut information. Ibland går även VD och ekonomichef runt på företaget och informerar, för att försöka skapa en dialog med de övriga anställda.

I kontakten mellan försäljningssidorna på Företag A och Företag B finns det en viss öppenhet, men det är fortfarande en konkurrentkänsla. De pratar inte helt öppet mellan företagen, främst vilka kunder respektive bolag har och inte har. Likaså är det när det gäller produktsortimentet. De säljare som har med sig Företag B: s produkter känner inte lika starkt för dem som för Företag A: s, de senare känns mer som sina egna. Företag A är inte så aktiva i marknadsföringen av Företag B: s produkter, främst just eftersom de inte känns helt som deras egna.

4.3 Företag B

Här presenteras Företag B, dess verksamhet, dess strategi och dess struktur.

4.3.1 Verksamhet

Företag B presenterar sig som en komplett leverantör av processinstrumentering. Deras affärsidé är att bedriva marknadsföring och försäljning av styr- och reglerutrustning till processindustrin. Företag B är ett handelsföretag som köper produkter från leverantörer runt om i Europa, och representerar sedan dessa för svenska kunder. De har ingen egen produktion. Deras verksamhet är nästan uteslutande koncentrerad till den svenska marknaden, och företagets specialområde och även deras viktigaste produkter är temperaturmätning. Där har företaget stor erfarenhet och är kända för att vara duktiga. Förutom denna grupp har de även produkter som mäter tryck och flöde. Att produktionen sker utomlands är inget problem. Det finns ett väl utarbetat system av kommunikation och leveranser med de leverantörer som används och som fungerar väl sen en lång tid tillbaka.

Det som är Företag B: s stora styrka gentemot sina konkurrenter är just att de är ett litet företag som bryr sig om kunden, samt en hög leveranssäkerhet med relativt korta leveranstider. Kunderna känner inte att en liten order är för liten, samt att vid små order är konkurrensen inte så hård. De kunder som beställer mindre kvantiteter av Företag B är inte så priskänsliga. Den största svagheten är att resurserna inte räcker till. På grund av att de är relativt små har de svårt att ta volymmässigt riktigt stora order och de kunder som kräver detta.

4.3.2 Strategi

Det som Företag B lägger mycket kraft och energi på är att ha ett väldigt nära samarbete med sina leverantörer. De är inte företag som är långt borta med sporadisk kontakt, utan det är en daglig kommunikation mellan aktörerna. Företag B använder dessa leverantörer som en viktig resurs, både i marknadsföringsåtgärder och genom att utnyttja deras kompetens inom olika områden. Exempel på detta är temadagar, gemensamma kundbesök etc. Nyckelord är leveranssäkerhet, snabbhet, kvalitet och service. Företaget arbetar inte med utskick av broschyrer eller annan tryckt reklam, utan de bygger marknadsföringen på relationen mellan säljarna och kunden samt den information som sker vid kundbesök. För övriga frågor och funderingar hänvisas kunderna till företagets hemsida, som de hela tiden håller uppdaterad med produktnyheter.

Då det gäller att hitta nya kunder bygger det till stor del på det nätverk som de anställda byggt upp genom sin långa tid i branschen. Initialt använder företaget en prispressarstrategi för att etablera en relation med kunden. När sedan samarbetet är upprättat blir kunden mindre priskänslig. Företag B arbetar även med avtalskunder. Kunden informerar om de produkter som de behöver och leverantörerna på marknaden erbjuder olika avtal med fasta leveranstider, pris etc. Dessa avtal är oftast på ett år, men de är inte 100 % bindande. Det är mer en överenskommelse som vilar på förtroendet mellan säljare och kund. Då ett sådant avtal är etablerat är det sällan som kunden byter leverantör, utan oftast kommer det bara in kontinuerliga beställningar via mail eller fax.

För att kunna tillfredsställa sina kunder helt har Företag B även ett avtal med en av Företag A: s konkurrenter. Vissa kunder använder konkurrentens signalomvandlare som sitter i temperaturgivaren, och deras system är anpassade efter just den omvandlaren. För att då Företag B ska få sälja sina temperaturgivare kräver kunden att det är signalomvandlaren från konkurrenten som är inmonterad. Företag B väljer då att avtala med konkurrenten och sälja deras produkter för att samtidigt få sålt sina egna. Det blir en lite märklig situation då Företag B ingår i en koncern och samtidigt säljer en konkurrents produkter. Prioriteringen ligger på att få sålt Företag B: s huvudprodukt, och för att få det krävs ibland sådana strategiska val.

4.3.3 Struktur

Idag är Företag B ett helägt dotterbolag till Företag A. Det består av två anställda som främst sysslar med marknadsföring och försäljning. Båda dessa har arbetat inom branschen väldigt lång tid och har god kännedom och erfarenhet om kunderna. En av dessa jobbar väldigt mycket med den utåtriktade verksamheten såsom marknadsföring, försäljning och kundbesök. Den andre anställde arbetar mer med försäljning från kontoret. Det finns även en geografisk uppdelning av kunder mellan de två. Alla administrativa funktioner sköts av moderbolaget, och även ekonomifunktionerna sköts till 90 % av moderbolagets personal. Det som sköts av Företag B: s personal är främst orderhanteringen och faktureringen. Detta samarbete har underlättat och gjort de administrativa rutinerna snabbare och effektivare. Båda de anställda har varit anställda på Företag A tidigare, och en av dem var med och byggde upp Företag A: s exportavdelning.

5. Analys

I detta kapitel behandlas Företag A och Företag B som ett och samma. Detta beror på att vår analytiska utgångspunkt är att Företag B inte ska fortsätta som det är nu, som ett enskilt bolag som nästan uteslutande endast har ett administrativt samarbete med Företag B. Företag B bör inte fortsätta att vara ett dotterbolag utan integreras i Företag A. Detta beskrivs närmare under avsnittet som behandlar strukturen. I det följande behålls dock beteckningarna ”Företag A” samt ”Företag B” för att det ska vara enklare att skilja deras ibland olika resurser åt.

Kapitlet analyserar företagets situation utifrån de teorier som tagits upp och den information som framkommit genom de intervjuer som gjorts. Först analyseras företagets strategi kort utifrån Porters generiska strategier och sedan utifrån Shank och Govindarajans teori om de olika strategierna build – hold – harvest. I nästa stycke analyseras företagets struktur utifrån teorin om mekanisk eller organisk organisationsstruktur, och hur det påverkar olika områden inom företaget.

5.1 Strategi

Analysen av företagets strategi ligger på två olika nivåer. Ett företag bör välja en strategi av de alternativ som Porter presenterar för att inte bli ”stuck in the middle” (Porter, 1980, s 41). Det gäller att på en för företaget övergripande nivå bestämma sig för en kostnadsledarskaps- differentierings- eller fokuseringsstrategi. När detta är gjort kan andra strategiteorier användas för att få det mesta ut av den marknad som ett företag befinner sig i. Då är Shank och Govindarajans teori om build – hold – harvest ett användbart verktyg.

5.1.1 Differentiering

Företag A och Företag B använder i stort en övergripande differentieringsstrategi för sin verksamhet, bl a genom att vara specialistföretag och framhålla kvalitet, leveranssäkerhet och leveranstid som deras främsta konkurrensmedel. Ytterligare tecken på differentieringsstrategi är att Företag A är en av de få leverantörer i Europa som erbjuder båda produktgrupperna. Detta skiljer ut företaget från mängden. En strategi som först och främst använder priset för att konkurrera med används bara vid enstaka tillfällen, då de till exempel slåss om nya kunder. En fokuseringsstrategi används inte, då marknaden är relativt homogen och de flesta kunder inom branschen återfinns i samma segment. Det finns dock segment som Företag A och Företag B inte är verksamma inom. Ett tydligt exempel på fokuseringsstrategi är det som en av deras största konkurrenter har inriktat sin verksamhet på, att marknadsföra och sälja produkter till stora maskintillverkare. I dagsläget har inte Företag A och Företag B de resurser som krävs för att etablera sig inom det segmentet. Det skulle kräva stora omstruktureringar och en helt ny målformulering för företagets verksamhet. Att gå in på nya marknader eller nya segment är resurskrävande, och då riskerar man att inte kunna upprätthålla den position företagen har mot de kunder som inte är maskintillverkare. Det skulle troligen bli ett dåligt vägval.

Den differentieringsstrategi som förs passar väl med den marknad som de båda företagen befinner sig i. Fokuseringen är att skapa mervärde åt kunden genom ett brett och djupt sortiment. De kunder som finns har mindre fokus på priset än kvaliteten som produkten har, mycket på grund av deras användningsområde. De produkter som Företag A och Företag B säljer är ofta kombinerade och integrerade i andra större maskiner eller system. Detta gör att dålig kvalitet som leder till att produkten går sönder kan framkalla kostsamma följdfel hos kunderna. Betydelsen för kunden av att få en produkt som är väl anpassad för sina behov och krav på kvalitet och service är mycket hög, vilket gör att priskänsligheten blir mindre. En differentieringsstrategi är därför en passande strategi.

Det förvärv som gjorts kan påverka den strategi som företaget använder sig av. Det är ett led i en för företaget hela tiden aktuell plan att växa. Om verksamheten inte planerar för tillväxt, vilket andra konkurrenter hela tiden försöker att göra, kommer företaget att tappa den starka marknadsposition de har i Sverige idag. Företag A: s idag slimmade produktion är strategiska beslut som riktar sig enligt det resonemang som Kotler m fl för, nämligen att öka produktiviteten. Detta förknippas främst med en kostnadsledarskapsstrategi. Det har inte förändrats efter förvärvet. Företag A har fortfarande en produktion som är mycket kostnadsmedveten och effektiv.

Vad som har förändrats är produktmixen. Man skapar nu mervärde med ett bredare och djupare sortiment. I och med förvärvet erbjuds, om än fortfarande i liten skala, en bredare produktportfölj och på så sätt ett bättre erbjudande till kunderna. Den kunskap och erfarenhet som finns i Företag B är av värde för Företag A. Detta gör att företaget kan stärka sin position som en kvalitetsledande leverantör på den svenska marknaden. Detta, som Kotler m fl kallar, att öka marginalerna genom att förändra produktmixen stämmer väl överens med Porters differentieringsstrategi. Det är ett strategiskt bra val för företaget. En kostnadsledarskapsstrategi passar främst för det segment som företaget inte är aktiva i, där produkter säljs på kontrakt till maskintillverkare. Detta segment kräver en strategi som är primärt fokuserad på att hela tiden överväga investeringar och tekniska lösningar som kan reducera företagets produktionskostnader, och arbeta mot kunder som köper stora kvantiteter. Detta är inte det rykte som Företag A och Företag B har på den svenska marknaden och det vore dumt att inte utnyttja sitt rykte som en resurs att bygga på. Produktionen måste självklart fortfarande vara effektiv och kostnadsmedveten, och Företag A har nyligen sett över hela produktionssystemet. Det visar att företaget är aktiva och arbetar framåt. Det är visserligen sant att kunderna är mindre priskänsliga vid en differentieringsstrategi, men en fara är att skillnaden blir för stor till konkurrenterna med lägre pris. Då kan kunderna byta ut en viss kvalitet och bekvämlighet mot att få ett lägre pris hos en annan leverantör.

I Sverige är företaget marknadsledande inom sin nisch då de har fokuserat på branschens kärnkompetens. Kanske är det dags att utveckla kärnkompetensen och med förvärvet har Företag A fått tillgång till fler agenturprodukter. Genom agenturprodukterna har Företag A etablerat ett kontaktnät som man kanske kan utveckla till ett partnersystem. Här är ett nätverk av återförsäljare redan etablerat och här kan man kanske finna potentiella synergieffekter att utnyttja. Svårigheten är balansen att vårda båda de gamla företagets kunder, så att inte de söker sig andra leverantörer för att företaget kanske levererar till kundernas konkurrenter.

5.1.2 Build – Hold – Harvest

Företag A befinner sig på en mogen marknad och vill växa. En marknadspenetration i Sverige kan knappast göras eftersom marknaden anses vara mogen. Genom ständig produktutveckling försöker man ta marknadsandelar från konkurrenterna. Det varierar vem som tar från vem. Nyligen har man gjort ett företagsförvärv och köpt upp en konkurrent och på så vis ökat volymförsäljningen, vilket är ett led i Kotler m fl: s resonemang hur man kan öka sin lönsamhet. Då det gäller företagets strategi för de marknader de befinner sig på, skiljer det sig vid en jämförelse mellan den europeiska och den svenska marknaden.

Europa

På den europeiska marknaden är situationen för företaget väldigt intressant. Företag A har tre dotterbolag och olika distributörer runt om i världen. Detta går hand i hand med A: s strategi att växa på den europeiska marknaden. Tillväxten finns i utlandet enligt företaget själv. Det mest framträdande problemet är att styrsystemet behöver utvecklas för att uppmuntra till fokus på de framgångsfaktorer som de olika samarbetsföretagen har. Det som mäts uppmärksammas och blir gjort. Det som blir utfört skall belönas och det som belönas skall vara det som leder till framgång. På marknaden i övriga länder arbetar Företag A mer eller mindre efter samma koncept beroende på om det är dotterbolag eller distributör. Vi tror att man skulle kunna föra en mer aggressiv strategi för marknadsutveckling för att fokusera på vad de olika företagen har för resurser, för att därigenom stärka deras positioner. Styrsystemet kan inte se lika ut i verksamheter som verkar i olika kontexter.

När ett företag har få marknadsandelar och befinner sig på en marknad med hög tillväxt bör ett företag enligt Shank och Govindarajan eftersträva en strategi som har som syfte att expandera och öka sina marknadsandelar. Företaget skall då inrikta sig på en buildstrategi. I utlandet har Företag A en etablerad position i en mindre grupp av kunder. Företag A har ett försprång gentemot andra leverantörer och distributörer genom att de erbjuder både signalomvandlare och temperaturgivare i sitt produktsortiment. Genom att fortsätta med denna kombination reduceras konkurrenterna till ett fåtal, och resurserna att konkurrera kan allokeras mer effektivt för att möta hotet från dessa. Marknaden för Företag A och Företag B i Europa är som sagt en potentiell växtplats. De två alternativ som finns, att etablera sig i länder där de inte finns representerade samt att utöka den andel de redan har i vissa länder, kräver båda en annan sorts strategi än den som är aktuell på den svenska marknaden. För att utöka sin verksamhet på något av dessa sätt behöver företaget en buildstrategi. Detta kräver stora kapitalinsatser för att kunna genomföra nya investeringar och utökade resurser.

Att gå in på helt nya marknader är kostsamt och ett beslut som är fyllt av osäkerhet. Risken finns att det blir lidande för den verksamhet som finns. Det kan dock vara lönsamt om analyser görs och dessa visar att det finns en stor outnyttjad potential på dessa marknader. Problemet är att det finns andra aktörer som redan har en etablerad position, även i fall Företag B inte finns där. Det gör det svårt att slå sig in, främst på grund av den relation mellan aktörerna som är viktig inom branschen.

Detta problem kan dock även vara en möjlighet. Genom att Företag B erbjuder en bred produktportfölj och är en av de få i Europa som erbjuder både signalomvandlare och temperaturgivare är det stor sannolikhet att deras erfarenhet och kunskap kan vara till hjälp för företag som inte har samma bredd i sortimentet. Att utveckla samarbete och partnerskap med företag som redan är etablerade på marknader där Företag B inte finns ger möjlighet att undgå de kostnader som en marknadspenetration ger. Att någon annan har brutit isen ger möjlighet att åka med lättare i deras kölvatten. Olika former av samarbete och integration med andra aktörer i branschen reducerar osäkerheten.

Det finns flera fördelar med att använda någon form av integration då företaget använder en buildstrategi för att växa på den europeiska marknaden. Kunderna köper ofta båda produktgrupperna från samma leverantör eftersom de är så intimt sammankopplade. Då kan Företag A utnyttja sin ställning som en av de få som erbjuder både signalomvandlare och temperaturgivare. I de länder där de redan har distributörer finns möjlighet att bredda sitt sortiment och på så sätt knyta kunderna närmare sig. Det är positivt för kunden, som då slipper flera leverantörer. Det är bra för de distributörer som företaget samarbetar med i de aktuella länderna då de kan nå fler kunder, som kanske inte köper av distributören på grund av att den inte kan erbjuda båda produktgrupperna. Det är slutligen bra för själva företaget, då det ger ökade marknadsandelar, en tyngre marknadsposition och ett utökat kontaktnät på de marknader där de inte är så stora idag. För att minimera resursflödet kan de nära samarbete och det kontaktnät som Företag B har med sina leverantörer utnyttjas. Att det samarbetet redan finns och fungerar kan minska risken för att kulturella och psykologiska aspekter skapar svårigheter.

Den strategiska planeringen är oerhört betydande vid en buildstrategi. Alla investeringar som görs bör planeras med ett positivt resultat på lång sikt, och företaget måste räkna med att vinsten kommer längre fram. En buildstrategi kan kräva ett negativt kassaflöde under en tid, men företaget får inte blöda för mycket. Då kan övrig verksamhet bli lidande. Analyser och utvärderingar i en omvärld som är växande kräver icke-finansiella data. Det är svårt att förutsäga och planera framtiden när man ger sig in på nya marknader. För att företaget då ska få en mer komplett marknadsanalys bör mätinstrument utvecklas för att ge bättre möjligheter att utvärdera verksamheten och framkalla ett agerande som är konsekvent med strategin. Rent traditionella finansiella data avspeglar inte gjorda insatser på ett komplett sätt. Exempel på nya mätinstrument kan vara balanserade styrkort, då de ser bortom enbart finansiella data.

Tillväxt genom geografisk spridning med flera produktlinjer skapar ett behov av en flerdivisions- eller fler avdelningsstruktur med ett centralt kontor som håller ihop organisationen. Fler avdelningar med geografisk spridning gör att det blir svårare att kommunicera, komplexiteten ökar. En viss centralisering blir nödvändigt för att kunna uppnå stordriftsfördelar och för att kunna kontrollera verksamheten. Att i sin tur decentralisera ute på avdelningarna kan underlätta marknadskännedom och snabba åtgärder som svar på skiftade förutsättningar. Även de anställdas motivation ökar genom att de deltar i beslut på en lägre nivå.

Sverige

På den svenska marknaden är Företag A och Företag B tillsammans en väldigt etablerad och stark aktör. Marknaden är mogen. Strategin är fokuserad kring de repetitiva kunder som finns och som företaget har haft i många år. Shank och Govindarajan identifierar strategin som hold eller harvest. Genom att utnyttja sin starka position på marknaden, sin marknadskännedom och erfarenhet, samt genom att vårda de stora kunder som finns kan de behålla sin del av kakan och skörda de vinsterna på marknaden. Konkurrenterna behöver vara mer aktiva för att få de kunder som har Företag A och Företag B som leverantörer att överge dessa och ge sig ut på marknaden för att etablera nya relationer. Ett sådant förfarande dras med stora switching-costs för kunderna. De har anpassat sina system och rutiner för en viss leverantörs produkter. Det förtroende som finns mellan säljare och kund tar lång tid att bygga upp och ett etablerat företagsnamn inger förtroende och talar för vissa garantier. Om det inte händer något extraordinärt med den aktuella leverantören ser kunden ingen anledning till att byta. Detta måste Företag A och Företag B fortsätta utnyttja, genom en hold- eller harveststrategi. Som nämnts tidigare är det viktigt att hela tiden försöka förbättra sig. Konkurrenterna vilar inte, och därför krävs en aktiv strategi för att behålla sin position. Det är dock samtidigt viktigt att använda sådana medel som passar väl till denna strategi, så att resurserna används så effektivt som möjligt.

Företaget har idag verktyg som är väl anpassade för en hold- eller harveststrategi. Den budget som finns bygger främst på kvantitativa och finansiella data och den formas av ledningsgruppen med inflytande av övrig personal. Det är den kontrollmekanism som finns gentemot de olika regionkontoren, och det är budgeten som är grundläggande för säljarnas bonus. Investeringar och andra stora resurskrävande åtgärder är inte högt prioriterat, utan kraften läggs på att effektivisera och rationalisera den befintliga verksamheten.

Företaget bör akta sig för att använda en renodlad harveststrategi, då den främst går ut på att kortsiktigt maximera vinsten och kassaflödet. En sådan strategi används med rätta på en marknad som är mogen och med låg tillväxttakt, men i sin renaste form är den till för att få så mycket som möjligt ut av en marknad som är på väg att minska eller försvinna. Marknaden i Sverige idag är mogen och stabil, men den kommer troligen att fortsätta att existera en lång tid framöver. Att då använda en harveststrategi kan signalera till konkurrenter att företaget är på väg ut från marknaden, vilket kan leda till en aggressivare konkurrens. Därför är en strategi som präglas av hold-harvest mer lämplig. Det primära målet för företaget på den svenska marknaden bör vara att behålla sin dominerande position och marknadsandel och konkurrera med en holdstrategi.

Om företaget skulle anta en buildstrategi på den svenska marknaden skulle detta få negativa konsekvenser. Större kapitalresurser måste då tillsättas, och en buildstrategi ihop med att skapa ett lågprismärke för att kunna ta marknadsandelar från konkurrenterna skulle göra målen inom organisationen tvetydiga. De etablerade kunderna skulle troligen inte heller känna igen företaget. Konkurrensfördelarna är ju kvalitet och hög anpassningsförmåga.

5.1.3 Sammanfattning strategi

På grund av den situation som Företag A och Företag B står i krävs annorlunda strategiskt tänkande på olika områden. För det första bör företaget hålla fast vid sin differentieringsstrategi. Kvalitet, leveranssäkerhet och leveranstider ska fortfarande vara honnörsorden i verksamheten. För att inte konkurrenterna ska få något tillfälle att attackera bör dock produktionen fortsätta att vara så kostnadseffektiv som möjligt, men stora resurser och investeringar för att förbättra den mot är inte aktuellt. För att företaget ska göra stora vinster på en produktion som siktar på att vara kostnadsledande krävs en helt annan strategi än vad som finns idag. Detta skulle i så fall göra att andra delar i företaget än produktionen påverkas och då kräva förändringar. Dessa resurser finns inte i idag.

För det andra bör strategierna se olika ut beroende på marknaderna som företaget är verksam på. I Europa finns en stor tillväxtpotential, och då krävs en strategi som stödjer detta. Genom att ta till vara på den position företaget har, att de är en av de fem stora som erbjuder båda produktgrupperna, och använda en buildstrategi utifrån det kan företaget växa. Den strategiska planeringen är då oerhört viktig. Ett sätt att börja är att utveckla det samarbete som finns idag med distributörerna runt om i Europa och knyta de närmare till sig genom någon form av partnersystem. Företag B:s kontakter bör utnyttjas. Styrmedel och kontrollverktyg bör dock ses över och ta hänsyn till mer icke-finansiell data än vad som finns idag.

Strategin i Sverige bör inte se likadan ut. Här har företaget en stark position, och det primära målet bör vara att behålla den. En strategi som präglas av hold- och harvesttänkande är aktuell. Resurserna bör läggas på att behålla och utöka samarbetet med de stora repetitiva kunder som företaget, men inte till den grad att de förlorar sitt rykte om ett företag som bryr sig även om småorder. Det budgetsystem som finns idag är ett lämpligt verktyg för att ha kontroll på verksamheten med en sådan strategi, men företaget bör inte helt bortse från andra data än de finansiella som finns. Den kunskap och relation med kunderna som säljarna har är en viktig resurs som kan vara svår att se i ett finansiellt styrverktyg.

5.2 Struktur

För att strategin ska implementeras på bästa sätt krävs att organisationen är uppbyggd för att stödja denna strategi. Den ökade storleken på företaget i och med förvärvet kräver en annorlunda struktur än den som finns idag för att kunna ta till vara på de resurser och möjligheter som förvärvades. I en analys av företagens struktur finns det möjlighet att med hjälp av Robbins byggstenar visa på hur den är uppbyggd. De olika strategierna kräver olika former av struktur, och företaget bör göra förändringar för att bäst kunna implementera dessa strategier. I detta avsnitt behandlas inte primärt de utländska dotterbolagen, eftersom fokus ligger på hur koncernen ska struktureras i fråga om delarna Företag A och Företag B.

5.2.1 Byggstenar

Företagets grad av de olika byggstenarna skiljer sig åt på olika områden.

Komplexitet

Komplexiteten i företaget skiljer sig åt på de olika områden som organisationen är differentierad på. Den horisontella differentieringen är relativt svag. Företag A är uppdelat i olika avdelningar med väl avgränsade områden. Dessa olika avdelningar kräver olika sorts kunskap, som är ganska skilda från varandra. Det som talar mot en hög grad av horisontell differentiering är att bakgrunden hos de flesta anställda är relativt lika. Många personer i företaget har jobbat inom branschen i många år. Även att samordningen och kontrollen koncentreras till ledningsgruppen i företaget, där representanter från de olika avdelningarna sitter, motverkar hög horisontell differentiering. Den interna kommunikationen sköts mestadels mellan de olika avdelningscheferna för att de sedan ger vidare informationen. Den största faktorn av horisontell differentiering är Företag B: s position. På grund av att samarbetet nästan enbart sträcker sig till administrativa uppgifter, känns skillnaden mellan Företag A: s och Företag B: s personal större än vad den egentligen är. Detta märks även hos säljarna, som känner mer för sina egna produkter än partners.

Graden av vertikal differentiering är inte heller den speciellt stor i företaget. Organisationen är uppbyggd med många olika avdelningar, men de flesta ligger på samma horisontella nivå. Kontrollomfånget för varje avdelningschef är inte speciellt stort, kanske främst på grund av antalet anställda. Organisationen är varken speciellt hög eller speciellt platt, vilket ger bra kontrollmöjligheter samtidigt som kommunikationskedjan är relativt enkel. Även när det gäller vertikal differentiering är den största faktorn Företag B. Eftersom det sköts som ett eget företag hämmar det samordning och kontroll mellan Företag A och Företag B. Om det skulle ha varit inkorporerat i en och samma organisation hade detta varit lättare. Kommunikationen främst mellan de olika säljarna hade blivit enklare och mer öppen, vilket hade kunnat leda till fler samarbetsmöjligheter och flera synergieffekter.

Den spatiala differentieringen är inte speciellt stor. Företag A och Företag B sitter på samma ort, i samma byggnad. Den geografiska spridning som finns är, förutom de utländska dotterbolagen, de olika regionkontoren i Sverige. Detta gör dock inte företaget så komplext. Regionkontoren sköts av den personal som finns där och med ett utvecklat system för kommunikation och kontroll. Sammantaget gör dessa tre olika differentieringsvariabler att företaget har en relativt hög grad av komplexitet, om fokus läggs på relationen mellan delarna Företag A och Företag B.

Formalisering

Graden av formalisering skiftar mellan olika delar av verksamheten i företaget. När det gäller försäljningen har företaget en låg grad av formalisering. Säljarna har ingen speciell utbildning förutom den tekniska kompetensen, och ett kundmöte är inte starkt styrt av nedskrivna åtgärder och resultat. Det finns uttalade förväntningar på vad ett kundmöte ska resultera i, men hur det görs och hur resultatet mäts finns det inte några speciella formaliteter om. Försäljningen är anpassad efter kundens behov vilket kräver en hög flexibilitet, vilket i sin tur förutsätter en låg grad av

formalisering. Den strategiska planeringen har däremot en relativt hög grad av formalisering. De möten som sker i ledningsgruppen vid fastställda, kontinuerliga tillfällen är styrda av en dagordning ska följas så långt det är möjligt. Det sker även informella möten, men inga större beslut tas om inte det diskuterats under formella mönster. Kommunikationen har även den en relativt hög grad av formalisering. De möten som sker med ledningsgruppen är fastställda, säljmötena med personal från regionkontoren sker ett bestämt antal gånger per år, och informationen till de anställda sker främst på stormöten eller genom skrivna anslag.

Centralisering

Beslutsfattandet i företaget är i stort koncentrerat till ledningsgruppen, men även respektive avdelningschefer har befogenhet att fatta vissa beslut för att kunna ha en hög flexibilitet gentemot externa förändringar. Graden av centralisering är därför inte extremt hög, men företaget är inte heller speciellt decentraliserat. Organisationen är som nämnts varken speciellt hög eller platt, vilket visar på ett mellanting på skalan av hur hög grad av centralisering organisationen har. Kommunikationsvägarna är relativt snabba och eftersom kontrollomfånget inte är så stort känner inte de anställda sig överkörda av toppledningen. Det strategiska och taktiska arbetet sköts dock av ledningsgruppen.

Risken med att växa är att företaget växer ur sin överensstämmelse mellan strategi, struktur och styrsystem. Då blir ledningen överbelastad om besluten fattas centralt. Organisationen måste då divisionaliseras i takt med att det växer. Ju fler marknader företaget går in på desto mindre fokus blir det på den enskilda marknadens speciella behov från ledningens sida. Detta löser man genom att divisionalisera. Annars minskas fokuseringen på den svenska marknaden om man har globalt fokus. Det har man inte råd att förlora.

Genom att kunskapen byggs upp på marknaden lämpar det inte sig med en genomgående centralt styrd organisation. Den europeiska marknaden är inte homogen varför det krävs olika lösningar på olika marknader. Organisationen bör vara konstruerad för att underlätta arbetsflödet och skapa stordriftsfördelar inom produktionen. Företag A kan välja en struktur med fokus på globalt tänkande. Man skulle kunna se två enheter som fristående företag eller division med en central styrning. Enheterna blir då delar i något större. Organisationsstrukturen bör vara utformad med få mellanchefer, vilket håller kostnaderna nere och underlättar informationsflödet inom företaget.

5.2.2 Mekanisk struktur

En mekanisk struktur präglas av en hög grad av de tre byggstenar som diskuterats ovan. Företaget som studerats har en relativt mekanisk struktur i sin verksamhet, med undantag för försäljningen. Företag A har en mer utpräglad mekanisk struktur än Företag B, främst beroende på att antalet anställda skiljer sig kraftigt. Med mer än 20 ggr fler anställda är det självklart att hur, var och när uppgifter ska utföras är mer definierade och formaliserade. Den produktion som finns sköts på ett effektivt sätt tack vare att den är organiserad på ett mekaniskt sätt. Försäljningsverksamheten är den avdelning där den mekaniska strukturen är minst tydlig.

Företag A verkar i en väletablerad nisch och har en stabil position på marknaden. I Sverige är marknaden mogen och i utlandet inte lika utvecklad. Dotterbolagen i utlandet svarar mot samma typ av ekonomistyrssystem som företaget har i Sverige. Distributörerna i Europa har inget incitamentsystem för att utveckla och förstärka sin position på marknaden. Företaget försvarar sin ställning genom en strategi som innebär låga kostnader, kvalitet och anpassningsförmåga.

Enligt Porter passar fokus på att hålla kostnaderna nere in på en kostnadsledarskapsstrategi, vilket innebär att organisationen då skulle anamma en hårt kontrollerad struktur med mekaniska rutiner. Kvalitet och anpassningsförmågan passar in på en differentieringsstrategi, och Företag A strävar även efter att befinna sig i främre ledet när det gäller produktutveckling. Genom utvecklingsavdelningen i Företag A söker man kontinuerligt efter nya möjligheter. Organisationen har då ett innovativt och proaktivt förhållningssätt, vilket enligt kontingensteorin bäst stöds av flexibla organisk strukturer. Detta gör att företaget försöker inrikta sig på både kostnadsledarskapsstrategi och differentieringsstrategi samtidigt. Det kan skapa förvirrande budskap både internt och externt. Organisationen blir inkongruent och saknar det som Grant kallar strategic fit.

En stabil och knappt växande marknad bjuder inte på några totala överraskningar, och eftersom företaget inte är renodlat mekaniskt strukturerat finns det en marknadskänedom som möjliggör att svara mot de små förändringar som kan ske. En hold- eller harveststrategi förespråkar en struktur som har klara och definierade arbetsuppgifter och ansvarsområden, och där auktoritet, kommunikation och samordning sköts centralt i organisationen.

Företag A:s konkurrensfördelar är kompetensen, kundrelationen och anpassningsförmågan att erbjuda ett komplett system till ett bra pris. En mekanisk organisationsstruktur skulle innebära att alla insatser och handlingar är förberedda och planerade i förväg, vilket inte överrensstämmer med konkurrensfördelarna. I produktionen och i den stabila omgivningen kan dock ett mekaniskt organisationsmönster fungera effektivt och på ett pålitligt sätt.

Mekaniska strukturer är ofta hårt kontrollerade med en auktoritär ledarstil där de anställda har snävt definierade roller. Vi tror att arbetstillfällena i Företag A när det gäller de flesta avdelningar innebär självständighet, men ansvaret ligger på cheferna. Ledningsstilen är demokratiskt inriktad med traditionella kontrollsystem. Här råder inte överensstämmelse med idealbilden hur en organisation med en kostnadsledarskapsstrategi bör vara uppbyggd, då organisationen skall vara mer strukturerad och styrd på ett mekaniskt sätt.

Problemet är om företaget vill växa, främst då med tanke på den europeiska marknaden. Detta kräver en annan typ av strategi, och då krävs det en annan form av struktur. För att en buildstrategi ska få bästa effekt krävs att strukturen blir mer organiskt för att lättare kunna möta förändringar och den osäkerhet som finns på en ny marknad. En mekanisk struktur har svårt att anpassa sig efter en föränderlig omvärld. Även den långsiktiga planeringen med visioner för framtiden, något som är karakteristiskt för en buildstrategi, kan vara svårt att hitta tid och plats för då det mesta är rutiniserat och standardiserat. Den mekaniska strukturen kan även hämma personalens motivation i företaget. Att beslutsfattandet främst sker i ledningsgruppen

samt att den kommunikation som sker med övriga medarbetare är mestadels enkelriktad, kan i förlängningen leda till en personal som inte känner tillfredsställelse med sitt arbete och söker sig andra vägar.

5.2.3 Organisk struktur

Den avdelning i företaget som präglas av en mer organisk struktur är försäljnings- och utvecklingsavdelningen. Som påpekats tidigare är relationerna på marknaden baserade på ett förtroende och etablerade kontakter mellan säljare och kunder. På en sådan spelplan kan det ske oväntade drag som kräver ett agerande för att behålla sin ledande position. Det gör att en renodlad mekanisk struktur inte är det bästa alternativet. En mer organisk struktur har då bättre flexibilitet och större möjligheter att anpassa verksamheten efter de förändringar som kan ske i omgivningarna. På den svenska marknaden är omgivningen ändå så pass stabil att en mekanisk struktur inte är helt förkastlig, men det krävs att försäljningsavdelningen inte blir för formaliserade.

Idag är säljarna som nämnts ovan relativt flexibla och deras arbete präglas av en hög grad av självständighet. Detta är något som man måste fortsätta med, men en mer mekanisk struktur på samordning och kommunikation kan hjälpa de olika säljarna runt om i landet att dra nytta av varandra. Ett exempel kan vara den supportfunktion som finns vid huvudkontoret i Malmö. Denna kan utvecklas vidare så att kunderna kan vända sig direkt dit med olika frågor. Säljarna kan då avlastas och de resurser i form av tid och kapital som frigörs kan då istället riktas mot att stärka företagets position bland nya och gamla kunder, främst genom ett ökat antal kundbesök. Även administrationen kan utvecklas och samordnas för samma syfte. Detta kan ske genom en högre grad av formalisering och centralisering. Säljarna blir då mer flexibla och avdelningens struktur blir mer organisk.

En organisk struktur skulle passa bättre och kunna utnyttjas på ett mer effektivt sätt på den europeiska marknaden, där en buildstrategi vore lämplig. Den strategiska planeringen som då mer präglas av icke-finansiella data och visioner är där viktig, och en organisk struktur tar tillvara på informationen bättre än en mekanisk. Framför allt om företaget använder sig av olika former av samarbete och partnerskap i sin buildstrategi är en mer organisk struktur lämplig. På den europeiska marknaden är företaget inte alls en lika stor aktör som på den svenska, vilket gör att de inte har samma rykte och kännedom att förlita sig på. Strukturen bör därför utformas på ett annorlunda sätt.

Kommunikationen i en organisk struktur bör präglas mer av ett nätverkstänkande. Arbetet blir en viktig del av de anställdas liv och stärker den personliga identiteten. Innovation måste prioriteras för att företaget ska utvecklas. Det kan även utformas i samarbete med andra organisationer eller konkurrenter. Den organiska strukturen är ofta flexibla, dynamiska projektinriktade matrisorganisationer. Utmärkande är även ett demokratiskt ledarskap. Företag A använder sig idag av en mer traditionell rapportering med budget i centrum när det gäller kontrollsystemet. För att erhålla överensstämmelse med en organisk struktur måste Företag A utveckla och komplettera styrsystemet med icke-finansiella mått.

5.2.4 Sammanfattning struktur

Sammanfattande kan det sägas om den organisation som finns idag, att det inte har exceptionellt hög grad av någon av de tre byggstenar som diskuterats ovan. Det är dock även så att det inte finns en extremt låg grad av vare sig komplexitet, formalisering eller centralisering. Detta visar på att organisationen idag är strukturerad på ett sätt som inte är dåligt, men inte heller så mycket bättre än konkurrenterna att det skapar fördelar. Kanske är det så, att företaget på grund av sin stora erfarenhet i branschen fortsatt i gamla hjulspår utan att reflektera över det. Detta behöver inte vara någonting negativt, företaget har ju en ledande position på den svenska marknaden. I den förändringssituation som företaget dock står i är det aktuellt att reflektera över dessa byggstenar för den eventuella omorganisering som kan ske. Det kan vara så att de förändringar företaget gjort på senare tid har varit av mindre karaktär, och då har strategin och strukturen anpassats efter varandra. Som det ser ut nu står företaget dock inför stora strategiförändringar, och då krävs en kraftig omstrukturering av organisationen för att de nya strategierna ska bli så effektiva som möjligt.

Strukturen bör alltså förändras från hur det ser ut idag. De strategier som företaget bör följa kräver att organisationen delas upp i en mer mekaniskt strukturerad del, och en del som är mer organisk. I Sverige bör företaget vara mer mekaniskt strukturerat, med undantag av försäljningsavdelningen. Där finns dock möjligheter att effektivisera med hjälp av en högre grad av formalisering och centralisering på vissa områden. I Europa bör företaget däremot använda en mer organisk struktur. Den från svenska marknaden skilda strategin samt de annorlunda externa faktorerna gör att den mekaniska strukturen inte är den mest effektiva.

6. Slutsats

Det sista kapitlet i denna uppsats innehåller förslag till åtgärder för det aktuella företaget. Med bakgrund i analysen i föregående kapitel presenteras först en matris med företagets strategi och struktur. Följande stycke innehåller ett förslag till en organisationsstruktur för företaget, som dock inte på något sätt gör anspråk på att vara den kompletta lösningen. Sist reflekteras över de erfarenheter författarna gjort samt förslag på vidare studier på samma tema.

De tankar som presenteras i detta kapitel är inte den absoluta sanningen och det enda möjliga alternativet för företaget i fråga. Vi har med tanke på den tid och information som varit tillgänglig försökt få fram ett diskussionsunderlag för ett eventuellt framtida handlande, men vi tycker att vi kommit fram till ett svar på vårt problem vi ställde upp i början. Syftet att ge ett underlag till handling tycker vi är uppfyllt, men vårt förslag till förändring är troligen för omvälvande för att kunna genomföras direkt. Detta är dock upp till det aktuella företaget att ta ställning till.

Grundtanken i slutsatsen är att de bör ske en integration mellan de två parterna. Det finns ingen anledning att fortsätta med två verksamheter som vänder sig mot samma marknad, samma kunder och har samma strategi. Det blir lätt konflikter mellan säljarna när man verkar på samma marknad. Det uppstår då en konkurrenssituation. Integration krävs för att företaget skall förverkliga både funktionssynergier och operativa synergier. Organisationen bör fastställa hur man avser att verkligen skapa mervärde genom gemensamt agerande, exempelvis genom att skapa konkreta handlingsplaner med tidsangivna mål som följs upp. Företaget bör dock se upp med de kulturella och psykologiska aspekterna av en integration. Behovet av öppen kommunikation ökar och ledningen måste försöka reducera den ångest på vilket sätt människor möter förändringar genom att ge rätt information om organisationsförändringen. Genom direkt kommunikation med de anställda och medvetna symboliska handlingar kan företaget understödja att önskvärda normer och värderingar genomsyrar organisationen. Ledningen måste tänka på att det krävs mycket kraft och energi för att åstadkomma ombildningar.

6.1 Strategi- och strukturmatris

På grund av de två olika strategier som bör följas på den svenska respektive den europeiska marknaden bör organisationens struktur för dessa marknader även se olika ut. Matrisen nedan presenterar möjliga kombinationer mellan strategi och struktur. På den horisontella axeln är strategierna build och hold-harvest representerade. På den vertikala axeln är alternativen en mekanisk respektive en organisk struktur. Detta ger fyra möjliga utfall, varav de två som är markerade är de som är att föredra.

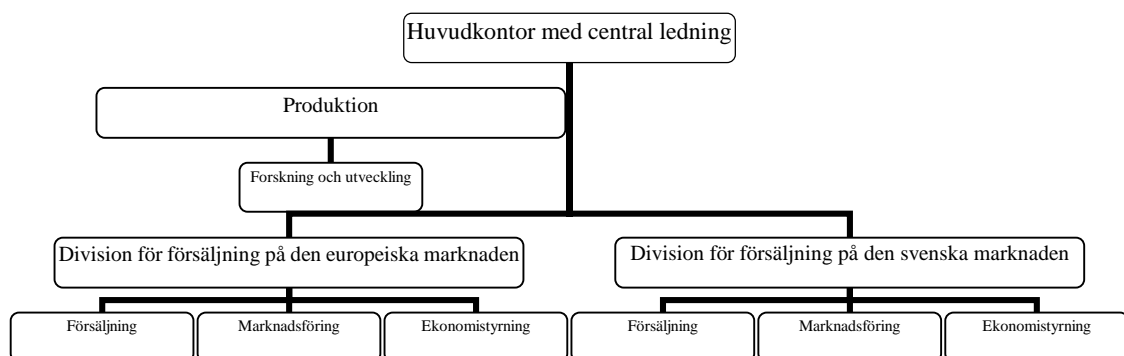
		Strategi	
		Build	Hold-Harvest
Struktur	Mekanisk		<i>Svenska marknaden</i>
	Organisk	<i>Europeiska marknaden</i>	

På den svenska marknaden bör företaget använda en hold-harveststrategi och ha en relativt mekanisk struktur på organisationen. I Sverige möter företaget en måttlig grad av förändring. Utvecklingen på marknaden är regelbunden och lugn och en av de stora konkurrens fördelarna är det rykte företaget har, om att erbjuda en bättre produkt till ett lägre pris. Då passar en effektiv och relativt mekanisk struktur för att behålla det som företaget har. På den europeiska marknaden bör företaget göra tvärtom. Där bör en buildstrategi finnas, som då stöds bäst av en mer organisk struktur. Här gäller att bygga upp ett nätverk, ett partnersystem som kan hjälpas åt vid ingång på nya marknader.

6.2 Den nya organisationen

De organisatoriska följderna av denna matris är att företaget bör genomföra en radikal strukturell förändring. Det som idag är Företag B försvinner och integreras i det som idag är Företag A för att bli en gemensam ny organisation.

Den nya organisationen kan i stort se ut som figuren nedan.



Högst upp på organisationsschemat ska företaget ha ett huvudkontor, vars uppgift är att koordinera och styra de två stora divisionerna i företaget, Europamarknaden och Sverigemarknaden. Om det skall vara divisioner eller egna bolag kan diskuteras.

Fokus på strategier och mål blir tydligare med bolag och bolag kanske främjar mer ett nätverksbyggande av ett partnersystem. Å andra sidan ökar komplexiteten och samordningen ju fler bolag som finns inom koncernen. Vi har valt att se omorganisationen utifrån divisioner. Dessa divisioner följer varsin strategi och har en struktur som är uppbyggd för att stödja denna. De fungerar i princip med självstyrning och svarar mot huvudkontoret. För att uppnå stordriftsfördelar, lägre kostnader och för att kunna utnyttja de resurser som finns i produktionen idag, bör produktionen ligga som en fristående division med kostnadsansvar som utrustar de andra med produkter. Direkt sammankopplad med denna bör det finnas en avdelning för forskning och utveckling. Produktionsdivisionen bör struktureras mekaniskt, medan avdelningen för FoU ska vara mer organisk. Exempelvis kan den präglas av temporära projektgrupper som löses upp när uppgiften är löst.

De olika strategierna innebär skillnader i utformning, och de är därmed även uppdelade i egna mindre avdelningar. I divisionen för den svenska marknaden präglas organisationen av en mer mekanisk struktur, och i divisionen för den europeiska marknaden av en mer organisk. De underordnade avdelningarna i figuren är inte absoluta enheter, utan de är endast till för att visa på att de olika strategierna i de båda stora divisionerna ska påverka hur de arbetar på olika områden. Det viktigaste är att hela organisationen genomsyras av strategin så att alla avdelningar hör samman, och att alla avdelningar utformas på ett sätt som stödjer strategin. Integrationen kommer att tillföra mer kunskap, fler kunder samt ett bredare produktsortiment. Förvärvet innebär även att Företag B kan tillföra viktiga resurser för utvecklingen av Europamarknaden. Idag har Företag B ett nära samarbete med internationella leverantörer och har även tidigare varit med och byggt upp den nuvarande exportavdelningen i Företag A.

6.3 Våra erfarenheter och förslag till framtida studier

Om vi skulle börja på en ny uppsats idag, skulle vi kanske ha gjort en del saker annorlunda. Till en början fokuserade vi väldigt brett. Vi utgick från Anthony och Govindarajans modell "Framework for Strategy Implementation" och läste in oss på alla faktorer som påverkar verkställandet av strategin, d v s strukturen, ekonomistyrssystem, kultur samt styrningen av de mänskliga resurserna. Vi sökte även efter litteratur som behandlar företagsförvärv. Detta gav oss betydande insikter hur viktigt det är att ett företag interagerar med sin inre och yttre omgivning. En förhållandevis enkel belägenhet kan bli väldigt komplex. Vi insåg att arbetet var på väg att bli för stort och fick därför snäva av innehållet och valde då att fokusera på strategin och strukturen, då vi anser att de andra faktorerna anpassas av dessa. Tillvägagångssättet har varit väldigt intressant och vi har lärt oss mycket mer än vad som finns på pappret.

Vi vill tacka fallföretaget för att vi fått ta del av deras verksamhet och även vår handledare, Tony Huzzard, för bidragande med intressanta infallsvinklar. Vi har nått fram till vår ändpunkt och samtidigt har nya frågor dykt upp. Vidare studier som vi tycker skulle vara intressanta är en djupdykning i hur ekonomistyrningssystemet mer konkret borde utformas för att stödja strukturen och strategin i de olika delarna av verksamheten. Även hur man förmedlar kulturella värderingar och attityder för att påverka verksamheten i rätt riktning eller hur man skapar en lärande organisation är

intresseväckande.

7. Källförteckning

Publicerade källor

- Anthony Robert N., Govindarajan Vijay (2003), *Management Control Systems*, 11th edition, The McGraw Hill, Singapore
- Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (1995), *Integrerad organisationslära*, 7:e uppl, Studentlitteratur, Lund
- Burns Tom, Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock Publications, London
- Chandler Alfred D. Jr. (1962), *Strategy and structure – Chapters in the history of industrial enterprise*, The M.I.T Press, Cambridge
- Grant Robert M. (2002), *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*, 4th edition, Blackwell Publishing, Oxford
- Hodge B.J, Anthony William P, Gales Lawrence M. (2003), *Organization theory – a strategic approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Jacobsen Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kleppestø Stein (1993), *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santérus Förlag AB, Stockholm
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica (1996), *Principles of Marketing, the European edition*, Bath Press Colour Books, Glasgow
- Maltén Arne (1998), *Kommunikation och konflikthantering*, Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg Henry (1983), *Structure in fives – designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Morgan Gareth (1999), *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund
- Olve Nils-Göran (1988), *Företag köper företag*, Mekanförbundets förlag, Uppsala
- Porter Michael E (1980), *Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York
- Rienecker Lotte, Jørgensen Peter Stray (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö
- Robbins Stephen P (1983), *Organization theory – the structure and design of organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Samuelsson Lars A (2001), *Controllerhandboken*, 7:e uppl, Författarna och Industrilitteratur AB, Småland

Shank John K., Govindarajan Vijay (1993), *Strategic cost management – the new tool for competitive advantage*, USA

Svedberg Lars (2000), *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*, andra uppl, Studentlitteratur, Lund

Kompendium

EFL seminarium (1998-10-23), Kompendium: *Verksamhetsstyrning med Balanced Scorecard*

Muntliga källor

Sveningsson Stefan, Föreläsning i metod, Kårhuset Lund, 031210 samt 031212.

Intervjuer med de inblandade personerna på de båda företagen. Intervjuerna genomfördes under perioden 040413 - 040504. Med hänsyn till företagets önskan om anonymitet presenteras inte deras namn eller befattning.

Elektroniska källor

Information om företagen har hämtats på respektive företags hemsida, men av samma skäl som ovan är det omöjligt att skriva ut de aktuella Internetadresserna utan att avslöja företagsnamnen. Hemsidorna besöktes under perioden 040410-040511