

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	5
1.3 SYFTE.....	5
<b>2. METOD.....</b>	<b>6</b>
2.1 VAL AV METOD.....	6
2.2 VETENSKAPLIG SYNSÄTT.....	8
2.2.1 Positivism.....	8
2.2.2 Hermeneutik.....	9
2.2.3 Vårt val av vetenskapligt synsätt.....	10
2.3 ANGREPPSSÄTT .....	11
2.3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ.....	11
2.3.2 Vår val av angreppssätt .....	13
2.4 UNDERSÖKNINGSFORM.....	13
2.4.1 Deskriptiv vs. Explorativ.....	13
2.4.2 Vårt val av undersökningsform.....	14
2.4.3 Undersökningsmetod.....	14
2.4.4 Litteratursökning.....	14
2.4.5 Intervjuer.....	14
2.4.6 Fallstudie .....	15
2.4.7 Valet av undersökningsmetod .....	15
2.5 DATAINSAMLINGSMETOD .....	16
2.5.1 Primärdata.....	16
2.5.2 Sekundärdata .....	16
2.5.3 Valet av datainsamlingsmetod .....	17
2.5.4 Sanningskriterier.....	17
2.5.5 Tillämplighet.....	18
2.5.6 Rimlighet.....	18
2.5.7 Trovärdighet.....	18
2.5.8 Noggrannhet.....	19
2.6 TILLFÖRLITLIGHETSDISKUSSION.....	19
2.6.1. Reliabilitet vs. Validitet.....	19
2.6.2 Metod och källkritik .....	20
<b>3. STRATEGISK TEORI .....</b>	<b>22</b>
3.1 STRATEGINS HISTORISKA UTVECKLING .....	22
3.2 ÄR STRATEGI VIKTIGT?.....	23
3.3 STRATEGISKT LEDARSKAP.....	24
3.3.1 Karaktär.....	24
<b>4. TVÅ KLASSISKA SYNSÄTT.....</b>	<b>26</b>
4.1 ETT MARKNADSORIENTERAT SYNSÄTT .....	26
4.1.2 Omvärldsanalys .....	27
4.1.3 Scenarioanalys.....	29
4.1.4 Branschanalys.....	29
4.1.5 Porters Femkraftsmodell.....	30
4.1.6 Kritiska framgångsfaktorer.....	32
4.1.7 Sammanfattning, marknadsorienterat synsätt.....	32
4.2 RESURSBASERAT SYNSÄTT (RBV) .....	33
4.2.1 Resurser .....	33



4.2.2 Företagets kärnkompetens .....	35
4.2.6 VRIO-analys.....	36
4.2.7 Värdekedjeanalys.....	38
4.2.8 Sammanfattning av RBV .....	41
4.3 SWOT-ANALYS.....	41
<b>5. STRATEGIPROCESSEN.....</b>	<b>44</b>
5.1 STRATEGIPROCESSEN SOM PLANERING .....	44
5.2 STRATEGI SOM FRAMVÄXANDE .....	45
5.3 STRATEGIPROCESSEN ENLIGT KARLÖF .....	47
5.3.1 Beslutet att strategiutveckla .....	48
5.3.2 Process och förverkligande.....	48
5.3.3 Övergång från tanke till handling.....	48
5.3.4 Analys av en affärsenhet .....	49
5.3.5 Strategisk position.....	50
5.3.6 Strategisk syntes och strategiformulering .....	51
5.3.7 Att aktivera strategiska beslut.....	51
5.3.8 Mätning och uppföljning av strategi.....	53
5.3.9 Kontinuerlig strategisk ledning.....	53
<b>6. KAOSTEORIN .....</b>	<b>55</b>
6.1 VAD ÄR KAOSTEORI? .....	55
6.2 STRATEGINS UTVECKLINGSPROCESS I KAOSTEORIN.....	56
6.3 EISENHARDTS OCH BROWNS FORSKNING.....	57
6.4 EISENHARDT OM FRAMTIDEN.....	58
6.5 EISENHARDTS SONDER FÖR FRAMTIDEN .....	59
<b>7. NYETABLERING OCH ENTREPRENÖRSKAP.....</b>	<b>61</b>
7.1 NYETABLERING .....	61
7.1.1 FASER VID NYETABLERING AV FÖRETAG .....	61
7.2 ENTREPRENÖREN.....	63
7.2.1 De klassiska teorierna.....	63
7.2.2 Harvard traditionen .....	64
7.2.3 Human-action traditionen.....	64
7.2.4 Vad kännetecknar entreprenören.....	65
7.2.5 Vad en entreprenör inte är.....	67
7.3 VISION.....	67
7.3.1 Innebörd.....	67
7.3.2 En bra vision.....	68
<b>8. FALLFÖRETAGET (EMPIRI) .....</b>	<b>69</b>
8.1 BAKGRUND.....	69
8.2 FÖREBILDER .....	70
8.2.1 Oriflame .....	70
8.3 FALLFÖRETAGETS VISION .....	71
8.3 FALLFÖRETAGETS MISSION STATEMENT .....	71
8.4 MARKNADSFÖRING .....	72
8.4.1 Produkter och tjänster.....	72
8.5 ENTERPRENÖREN.....	73
8.6 DIREKTHANDEL.....	74
<b>9. ANALYS.....</b>	<b>75</b>
9.1 TANKAR KRING ANALYSEN .....	75
9.2 MARKNADSORIENTERAT SYNSÄTT .....	75
9.2.1 STEP-analys.....	75
9.2.2 Scenarioanalys.....	76



LUNDS  
UNIVERSITET

9.2.3 Porters femkraftsmodell.....	77
9.3 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET .....	78
9.3.1 Vrio-modellen.....	78
9.3.2 Värdekedjeanalys.....	79
9.4 SWOT-ANALYS.....	80
9.5 LEDARSKAPSANALYS .....	81
9.6 ANALYS AV STRATEGIPROCESSEN .....	82
<b>10. SLUTSATS.....</b>	<b>87</b>
<b>11. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>90</b>
11.1 PUBLICERADE KÄLLOR .....	90
11.2 MUNTliga KÄLLOR .....	92
11.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	92
11.3 FIGURFÖRTECKNING.....	92

---

*I detta inledande kapitel kommer vi att presentera den bakgrund och problematik som ligger till grund för vår formulering av syfte. Vi vill härigenom skapa intresse för det ämne som ligger till grund för uppsatsens innehåll*

---

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Strategi och nyetablering är ämnen som samtliga författare är intresserade av. Detta gjorde att valet av uppsatsämne blev tämligen enkelt. Det finns dock ett par andra faktorer som ligger till grund för detta val, av vilka vi nedan belyser de viktigaste.

Strategiskt arbete kan ta sig en mängd olika former. Exempelvis handlar det om att besluta om företagets färdriktning eller analysera information från konkurrenter och marknaden, det vill säga omgivningen. Således pågår det dagligen strategiskt arbete i en eller annan form i alla företag. Strategiarbetet behöver nödvändigtvis inte alls vara av medveten art utan sker många gånger omedvetet. Det kan till exempel finnas som tankar i huvudet på en entreprenör. I takt med ökad globalisering och ökad konkurrens blir företagsklimatet i Sverige och världen allt tuffare vilket leder till att strategiarbetet bör få en mer central roll i företagets verksamhet. Detta gäller inte minst vid nyetablering utav företag. De här faktorerna tillsammans tycker vi gör strategi till ett väldigt intressant ämne.

## **1.2 Problemformulering**

I dag lever vi i en omvärld som är under ständig förändring. Förnyelse och ökad komplexitet påverkar företagandet samtidigt som det sätter de klassiska strategiteorierna på prov. Sedan teorierna utvecklades har mycket hänt inom området. Omvärldens förutsättningar och strukturer har inte bara rubbats utan verkligheten har under åren också förändrats. Det är en helt annan omvärld som möter dagens företag jämfört med den som författarna av de äldre teorierna utgick ifrån. Flertalet av dessa modeller togs fram under senare delen av 80-talet och början av 90-talet, vissa ännu tidigare, vilket innebär att de inte är anpassade efter den hastighet som finns i informationsflödet i dag. Detta faktum i kombination med att de klassiska strategiteorierna främst är ämnade för etablerade företag gör att vi kan ifrågasätta dess relevans för företag i etableringsfasen. Är dessa modeller och teorier intressanta för entreprenören när han eller hon startar nya företag?

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att kritiskt granska klassiska teorier inom strategiområdet för att undersöka deras relevans för ett företag som befinner sig i etableringsfasen. Vi vill även undersöka vilken av dessa teorier som kan vara mest användbar för fallföretaget att använda sig av under deras etableringsfas.

---

*I detta kapitel kommer vi att ta upp den vetenskapliga metod som vi använt oss av i uppsatsen. Eftersom vi vill att läsaren skall få en bild av olika vetenskapliga metoder och synsätt kommer vi även att beskriva en vetenskaplig bakgrund till metoden samt dess historik. Vi redogör även för hur vi har gått tillväga med datainsamlingen för att få svar på våra frågeställningar och hur detta tillvägagångssätt har påverkat undersökningens trovärdighet. Uppsatsen är en kvalitativ undersökning där intervju använts som undersökningsteknik. Bearbetning och genomförandet av intervjuerna presenteras även i detta kapitel.*

---

## 2. METOD

### 2.1 Val av metod

För att framställa denna uppsats har vi först och främst använt oss av litteratur som vi har hittat inom ämnet strategi och entreprenörskap. Vidare har vi intervjuat entreprenörer som Johan Staël von Holstein, Fredrik Staël von Holstein, Magnus Månsson och Johan Wistam för att få en närmare bild av själva verkligheten för att sedan komma fram till slutsatsen.

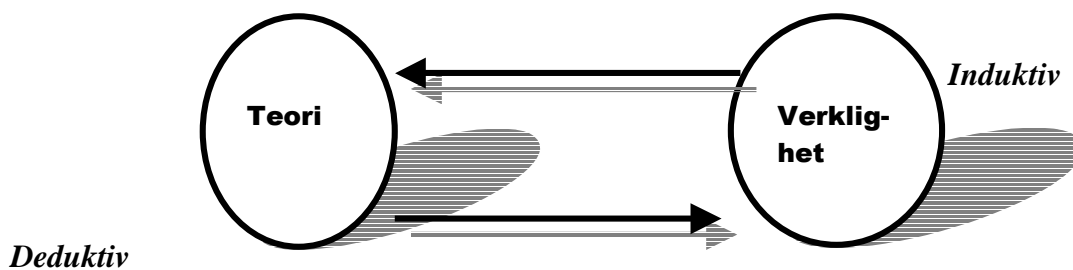
Det finns olika sätt att hantera relationen mellan empiri och teori i vetenskapliga forskningssammanhang. Det finns dock tre huvudvägar att utgå ifrån, induktion, deduktion och abduktion. (Alvesson och Sköldberg 1994).

*Induktion:* från enskilda fenomen sluter man sig till generella utsagor eller teorier, det vill säga från speciella fenomen till generalisering. Man försöker tillämpa eller testa en observation på teorin. Utgångspunkten är empirin och utifrån denna

försöker forskaren hitta mönster som eventuellt kan generaliseras och bilda en teori. Induktion brukar liknas vid upptäckandets väg. (Elgmork, 1985)

*Deduktion:* från hypotetiska principer som kan vara generella sluter man sig genom en logisk nödvändig slutledning till observerbara utsagor. Deduktion kallas även för ”bevisandets väg”, vilket innebär att man försöker prova teorin på empirin. Vid deduktion är teorin utgångspunkten och empirin vägs mot denna. Deduktion brukar liknas vid bevisandets väg.

Både induktion och deduktion är beroende av varandra i ett ömsesidigt förhållande som växelverkar (Arvidson 1991).



*Figur: 1 – Teori & Verklighet  
Källa: Arvidsson, 1991*

*Abduktion:* En pendling mellan empiri och teori sker under processens gång och kan därmed sägas vara en kombination mellan induktion och deduktion. Detta är antagligen den metod som i verkligheten används vid de flesta fallstudier menar (Alvesson och Sköldberg, 1994). Den abduktiva metoden innebär att en studie tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga. Abduktion handlar alltså om förståelse. Den tolkning som görs bör sedan stärkas med nya observationer.

Under arbetsprocessens gång utvecklas dels det empiriska tillämpningsområdet stegvis, dels granskas och finslipas teorin. Själva analysen av teorin kan kombineras med studier av tidigare teorier för att ge inspiration till ytterligare tydningar samt att öka förståelsen. Forskningen kan därmed beskrivas som en process där empiri tolkas med hjälp av teori vilket kan leda till nya tolkningar av empirin samt till ny teori. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

Vårt arbetssätt med denna uppsats kan framförallt liknas vid abduktion. Vi har arbetat både med teori och med empiri på samma gång. Syftet har inte varit att generera nya teorier, utan att ifrågasätta teoriernas relevans. Teorin har istället använts som ett stöd för att ge nya infallsvinklar och tolkningsmöjligheter i materialet. Under arbetets gång har inslag av både deduktion och induktion förekommit. Då det har skett ett växelspel mellan teori och empiri kan arbetssättet också liknas vid abduktion.

## **2.2 Vetenskaplig synsätt**

Vetenskap inom samhällsvetenskap, det vetenskapliga ideal som vi tillhör, handlar dock inte om att få fram den absoluta sanningen, som i sin tur förmodligen är väldigt svårt att bevisa. Sanningsbegreppet är svårt, flera sanningar kan existera parallellt. Vi anser att sanningen ligger i betraktarens ögon och att var och en skapar sin egen bild av vad som är sant och falskt. Syftet med vetenskap för samhällsvetaren är att åstadkomma förståelse för skeenden. Detta innebär att vi i första hand anser oss vara "vetenskapskonsumenter" då vi noterar vetenskapliga resultat och nyttjar vetenskapligt utprovade synsätt, metod samt produkter.

Det finns flera olika synsätt inom vetenskapsteorin, exempelvis positivism, hermeneutik och fenomenologi. Av dessa tre synsätt är det de två förstnämnda som oftast analyseras och jämförs i litteraturen (Hansson, 1993). Nedan följer en kort beskrivning av dessa, för att därefter diskutera vilket synsätt som lämpar sig bäst att nyttja vid utredande av vår rapport.

### **2.2.1 Positivism**

#### **Synsätt**

De centrala tankarna hos positivisterna är att det finns en sann verklighet, som vi kan få vetskap om genom iakttagelser. Om ett påstående skall betraktas som vetenskapligt så skall det uttrycka något om verkligheten. Med utgångspunkt i



bestämda antaganden görs bedömning om vilka konsekvenser ett sådant påstående får om det är sant.

Sammanfattningsvis kan sägas att: positivismen strävar efter objektivitet, man har en tilltro till vetenskaplig rationalitet, metoderna skall ge en säker kunskap (Ekman 1998).

Något som ofta anges som karakteristisk för positivisterna är mätningar och numeriska metoder. Detta är dock ofta något som pådyvlats positivismen senare. Mätningar är något positivisterna är positiva till, men inte betraktar som självändamål. Vad positivisterna utvecklade var en utförlig mätningsteori. Teorin går ut på att mätvärdenas meningsfullhet inte beror på att de avbildar en objektiv egenskap, utan på att de tillsammans med alla andra mätningar kan beskriva regelbundenheter i de observationer man finner inom sin vetenskap (Hansson 1993).

Kritik har riktats mot positivismen för dess frihet från engagemang och värderingar (Ekman 1988). Detta anses av kritikerna endast vara giltig forskning i en rationell värld med objektivt rationella aktörer. En sådan värld, menar de, existerar inte och är inte värd att eftersträva.

### **2.2.2 Hermeneutik**

#### **Synsätt**

Som tidigare nämnts ligger språket till grund för vår livssyn och vår förståelse av tillvaron, enligt hermeneutiken. Den utgör också en garanti för att vi tillhör en social gemenskap.

Hermeneutiken utnyttjar detta genom att utgå från att det finns ett syfte i människors livsytringar, det vill säga det finns ett motiv som realiserar sig i handlingar, språk och gester. Det är därför viktigt att en forskare ser till helheten för att kunna förstå det ursprungliga syftet. I stället för att som i naturvetenskaplig forskning reducera problemet för att nå kunskap menar hermeneutiken att total kunskap inte kan nås genom att studera enskildheter eller reduktioner. En annan skillnad från den naturvetenskapliga forskningen, den positivistiska inriktningen, kan ses i att forskaren utgår från sina egna erfarenheter som finns både inom och

utanför ämnet. Tillsammans bildar de forskarens förförståelse. Utan den kan forskaren inte tolka något material överhuvudtaget (Hansson 1993).

Hermeneutiken går ut på att forskaren ska fördjupa sina kunskaper genom tolkningen utifrån egna förutsättningar. Därför gäller det för forskaren att ta reda på vilka frågor som kan besvaras av texten eller finna en text som kan besvara forskarens frågor och som innehåller en hög trovärdighet. (Patel & Tibelius 1987)

Om positivismen vill förklara, vill hermeneutikerna förstå. Förståelsen kräver inlevelse och för att kunna förstå en text från en annan tid måste man förstå den tidens anda.

### **2.2.3 Vårt val av vetenskapligt synsätt**

Uppsatsen är skriven utifrån ett hermeneutiskt synsätt då vi har försökt se helheten och skapa förståelse för problematiken. Ytterligare motiv för att anta ett hermeneutiskt synsätt är att det positivistiska synsättet innebär att forskaren enbart utgör observatör och ser det studerade objektet utifrån (Gummesson 1985).

Vi försöker att studera olika hypoteser utifrån för att sedan generalisera och tillämpa de områden som vi anser är lämpliga just i vårt fall. Utifrån detta synsätt ska vi försöka fånga erfarenheter och inblick.

Vi har dessutom skrivit delar av uppsatsen utifrån ett positivistiskt synsätt med tanke på våra iakttagelser av verkligheten. Endast då kan uppsatsen få sin rätta innebörd i sammanhanget. Enligt påstående av Walléns teori har vi alltså använt den positivistiska inriktningen som ett komplement till den hermeneutiska traditionen

Eftersom vi strävar efter objektivitet och en vetenskaplig rationalitet utgår vi från att metoderna skall ge en säker kunskap.

## **2.3 Angreppssätt**

### **2.3.1 Kvalitativ vs. Kvantitativ**

Begreppen kvalitativ och kvantitativ studie är två olika ansatser för forskning och undersökning (Lindfors 1993).

En kvalitativ metod har ett syfte och är inte inriktad på att pröva om information har generell giltighet. Istället försöker man uppnå en djupare förståelse av det problem man studerar vilket är en viktig skillnad i förhållande till den kvantitativa ansatsen.

I akademiska kretsar råder en viss oklarhet på vad man avser med en kvalitativ undersökning. Det finns åtminstone tre inriktningar för datainsamling vid kvalitativa studier, vilka ser begreppet kvalitativ ansats som:

- Ostrukturerade intervjuer och direkt observation
- Olika kvalitativa former för tolkning i analysfasen
- Den tredje ser kvalitativ ansats i både analys och datainsamlingsfasen, och de kvalitativa datan är oftast kvantifierbar i analysdelen. (Lindfors 1993)

När vi fortsättningsvis diskuterar dessa begrepp syftar vi främst på datainsamlingsmetoden och ansluter oss till den första av de tre redovisade inriktningarna.

För vår del ser vi det kvalitativa angreppssättet som mest adekvat i vår undersökning. Man ska vid kvalitativa undersökningar vara medveten om att det finns olika inriktningar vilka vi inte kommer att redogöra nämnvärt för här. En kvalitativ undersökning leder till riklig information om få undersökningsobjekt till skillnad från en kvantitativ undersökningsform som istället skulle ha lett till ringa information om många undersökningsenheter. Med riklig information kommer vi att intressera oss för det väsentliga och unika för att därefter försöka tillämpa dessa. (Holme, 1991)

Med en kvalitativ metod söker man efter en sorts kvalitet som är typisk för en företeelse. Kvalitativ metod är till för att blottlägga kvalitativa olikheter och en

företeelses typiska kvaliteter. Den kvalitativa metodens kunskapsmodell kallas ”den begreppsligt induktiva kunskapsmodellen”. (Eneroth 1994)

En viktig del i kvalitativa studier är att sätta sig i kontakt med den undersökta företeelsen, att på så sätt insamla olika typer av data som ska användas för att beskriva företeelser till ett begrepp. Det gäller att upptäcka så många olika kvaliteter som möjligt och att tillämpa en datainsamlingsmetod som gör att man kommer i kontakt med så mycket av företeelsen som möjligt. Dock måste man vara medveten om människans varseblivningsförmåga (eller begränsning), som påverkar vilka intryck vi registrerar (Eneroth 1994).

Problem som kan uppkomma är reliabilitetsproblem, det vill säga svårighet att uppnå samma resultat vid mätning mot samma objekt (Eneroth 1994), eller med andra ord datainsamlingens pålitlighet. Men eftersom det i kvalitativa studier inte används några mätinstrument så existerar det heller inga mätproblem (Eneroth 1994). Dock kan varseblivningen utgöra ett problem. Men det innebär inte att metoden skulle vara ekvivalent med godtycklighet. Att undvika godtyckligheten uppnås genom att undersökaren redogör för hur han eller hon uppnått sina resultat. Det är oväsentligt att olika undersökare kommit till olika resultat med samma frågor och mot samma undersökningsobjekt.

Olikheterna är istället en styrka för metoden (Eneroth 1994). När det gäller kvalitativa metoder och urval är det viktigt att man inte tillämpar slumpmässighet. Istället skall en strategi användas för att fånga in så många olika slags fall av företeelsen ifråga som möjligt (Eneroth 1994). Begreppen validitet, reliabilitet, precision, representativt urval och kontroll av variabler är endast relevant för kvantitativa metoder. Dock är den kvalitativa metoden drabbad av andra problem och svårigheter, vilka utgörs av bland annat svårigheten att fånga in så många irrelevanta variabler som möjligt på den studerade företeelsen samt att få olikheterna i datainsamlingen som en styrka. Det viktiga är dock inte att lösa alla metodens problem utan att vara medveten om dessa och redovisa vilka åtgärder man vidtagit för att eliminera eller reducera dem (Eneroth 1994).

Ett annat viktigt begrepp inom den kvalitativa metoden är intersubjektivitet som innebär att man som undersökare måste beskriva så att en utomstående kan förstå hur man med en viss metod kunnat insamla och sammanfatta vissa data. (Eneroth 1994)

Avslutningsvis kan man säga att en studie med kvalitativ datainsamlingsmetod kan analyseras utifrån tre variabler. Dessa är datainsamlingsbredd, dvs. hur väl har man lyckats fånga olika slags data.

### **2.3.2 Vår val av angreppssätt**

Wallén anser att kvalitativa studier ska genomföras då man ska mäta sådant som är vagt eller mångtydigt såsom upplevelser och känslor, det vill säga sådant som inte så lätt tillåter att man kvantifierar det. Naturligtvis faller detta relativt väl inom våra ramar och det gör den kvalitativa ansatsen till det naturliga valet för oss. Det som kan vara praktiskt omöjlig att genomföra med hjälp av en kvantitativ metod är i vårt fall de konsekvenser som inte är mätbara i siffror.

## **2.4 Undersökningsform**

### **2.4.1 Deskriptiv vs. Explorativ**

Deskriptiv innebär att man gör en beskrivande studie för att bestämma forskningsobjektets egenskaper, såsom värden på variabler och samband (Wallén 1996). Detta i kontrast till en explorativ studie (upptäckande) där syftet är att erhålla en grundläggande kunskap om problemets vad, när, var och så vidare (Wallén 1996). Resultatet i en explorativ studie blir en mera precis problemställning för vidare undersökning (Lindfors 1993). Detta eftersom de osäkra kunskaper man har i kombination med datainsamlingen ger en undersökning som är vag och sökande (Rosengren och Arvidson 1992). Det finns ett behov att bygga vidare. När man uppnått en viss grundkunskap inställer sig nya frågor och infallsvinklar. Man närmar sig en deskriptiv eller beskrivande undersökningsform där datainsamlingsmetoden ofta består av intervjuer eller enkäter (Rosengren och Arvidson 1992).

### **2.4.2 Vårt val av undersökningsform**

En deskriptiv undersökningsform är definitivt inte det självklara valet för oss. Vi har tidigare teoretisk erfarenhet kring olika strategiformuleringsprocesser och detta faktum kan då användas som argument för en deskriptiv studie (Wallén 1996). Vi går balansgång på en mycket skör tråd. När har man tillräckligt med bakgrundsmaterial för att anta en deskriptiv studie? Vi har efter långa diskussioner kommit fram till att miljön, studieobjektet/objekten samt fallstudien leder oss till en deskriptiv undersökning och för deskriptiva undersökningar gäller att det redan har forskats en hel del på området (Winter 1992), samt att det är möjligt att förklara verkligheten med hjälp av beprövade teorier.

Vårt val av deskriptiv studie passar in i en fallstudie. Vi studerar en liten del av en stor händelse för att beskriva det ”verkliga”.

### **2.4.3 Undersökningsmetod**

Det finns olika tekniker för insamling av data. Dessa tekniker kan ibland även refereras som en metodik (Ejvegård 1996).

### **2.4.4 Litteratursökning**

Litteraturstudier föregås vanligen av litteratursökningar. Med litteratur avses i forskningssammanhang i stort sett all tryckt material.

För att få fram litteratur är det lämpligt att använda bibliotekets databas. Ofta sker sökningen med hjälp av sökord eller nyckelord (Ejvegård 1996).

### **2.4.5 Intervjuer**

Det vanligaste i forskningssammanhang är att en intervjuare frågar ut en respondent i taget. I undantagsfall och för särskilda syften kan man intervjuva flera respondenter samtidigt.

Intervjuer kan både ta tid på det empiriska planet och på bearbetningsplanet. Man måste därför vara noga med att förbereda varje intervju noggrant. Intervjun ska inledas med en kortfattad presentation av intervjuaren, av projektet och hur intervjumaterialet kommer att användas.

Det är viktigt att intervjuaren håller en neutral och objektiv attityd. Han/hon ska inte kommentera de intervjuades svar eller låta visa sitt gillande eller ogillande till de olika svaren. Frågorna får inte heller vara ledande. Frågorna bör i varje intervju ställas i samma följd. Tidigare frågor och svar kan nämligen påverka senare svar (Ejvegård, 1996).

Vi valde att dokumentera de intervjuer som vi genomförde med bandspelare, för att på så sätt kunna gå tillbaka om det var något som vi ville gå igenom en ytterligare gång.

#### **2.4.6 Fallstudie**

Fallstudien är vanligen mycket användbar i de flesta vetenskapliga undersökningar och kan med fördel användas tillsammans med andra metoder.

Syftet med fallstudien är att ta del av en liten del av ett stort förlopp, och med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet i fråga får representera verkligheten. Svårigheten är att ett ensamt fall aldrig fullt ut kan representera verkligheten. Och det betyder att man måste vara försiktig med de slutsatser som man drar (Ejvegård 1996). Fördelen med fallstudier är främst att man studerar vad som sker under verkliga förhållanden. Vidare är det en fördel att man kan få en mycket ingående kunskap om själva förloppet (Wallén 1996).

#### **2.4.7 Valet av undersökningsmetod**

Denna undersökning utgår ifrån vårt fallföretag; Sell Sell Sell och detta bolags specifika förutsättningar. Studien kännetecknas av vad teoretikerna kallar en fokuserad *fallstudie*, där ett eller ett fåtal objekt studeras ur olika avseenden

(Wiedersheim och Eriksson 1997). Anledningen till valet av en fallstudie är att vi ville praktisera teori i verklighet och därigenom komma fram till en trovärdig slutsats som skall ligga som beslutsunderlag för företagets framtida strategiska beslut.

## **2.5 Datainsamlingsmetod**

### **2.5.1 Primärdata**

Primärdata är ny data som forskaren själv samlar in genom olika datainsamlingsmetoder (Halvorsen 1992). Det finns många sätt att samla in primärdata vilket vi utförligt diskuterat under rubriken undersökningsmetod.

Våra primärdata har vi fått genom dels intervjuer och dels genom dokument hämtade hos vårt fallföretag.

Våra teorier har vi samlat ihop från en mängd olika källor. Till en början tittade vi på tidigare kurslitteratur, tidskrifter samt på författare som vi fått utpekade som framstående inom ämnet strategi. När vi lärt oss mer om ämnet kunde vi söka vidare via Internet med hjälp av olika sökmotorer där vi fick fler namn på forskare inom ämnet och vi har även läst många artiklar och publicerade rapporter i tidningar.

Sökning på databaserna på Lunds Universitets bibliotek har gjorts dels efter fler böcker och dels på gamla uppsatser för att få uppslag om mer primärdata. Vi har tittat i källförteckningar för att hitta användbara författare och böcker.

### **2.5.2 Sekundärdata**

Sekundärdata är data som redan tidigare samlats in, sammanställts och tidigare använts på något sätt. Denna typ av data används vanligen i inledningsskedet av en undersökningsprocess. Det bygger upp en kunskap och förståelse för det man har tänkt undersöka, vilket är bra i inledningsskedet. Sekundärdata kan delas in i de interna data; det som finns inom den organisation som undersöks, och de



externa data; de som finns utanför den organisation som undersöks. Det finns även en del negativa punkter med sekundärdata. Informationen som söks finns inte alltid tillgänglig. Det har kanske inte skrivits något inom området i fråga, eller så är materialet inte klassindelad rätt för att passa in i undersökningen. Finns det information som är användbar och klassindelad på rätt sätt kan det vara så att den är inaktuell. Från det att datainsamlingen är klar tar det ibland lång tid tills att informationen publiceras.

### ***2.5.3 Valet av datainsamlingsmetod***

Vårt urval av teorin har grundat sig på att vi har sökt oss till de författare och teorier som behandlar de gamla och nya tankesätten inom strategiprocesser. Urvalet har vidare varit präglad av vad som passar in på vårt fallföretag och vår problemställning.

Den litteratur, utredningar samt artiklar som vi har läst är av vetenskaplig karaktär och har använts för att inhämta ståndpunkten i den befintliga forskningen. Vi använder oss nästan uteslutande av sekundärdata genom de tidskrifter, studier och böcker som vi har studerat. Vi hade önskat att det funnits lite mer information om strategiformulering för nystartade företag i Sverige än det vi fann. Vi har ägnat mycket tid åt att finna sekundärdata och måste säga att det inte alltid går så fort som man tänkt sig.

### ***2.5.4 Sanningskriterier***

Genom att redogöra för sin vetenskapliga framställning skapar man en acceptans för de tolkningar och slutdiskussion vi gjort i denna studie. I en kvalitativ studie som denna, är det viktigt att förklara hur man har gått tillväga vid datainsamlingen och hur man genomför tolkningen av materialet. Därför för vi en diskussion kring fyra begrepp som handlar om säkerheten kring insamling av data. Dessa är tillämplighet, rimlighet, trovärdighet och noggrannhet (Patel & Tebelius 1987).

### **2.5.5 Tillämplighet**

Med tillämplighet menas att man samlar in omfattande information så att det går att göra en tolkning. Vidare är det väsentligt att problemområdet har betydelse för den grupp man valt att studera, det vill säga att individerna anser att det är betydelsefullt att bidra med sina synpunkter (Patel & Tebelius 1987).

Vi har samlat in information om strategiprocesser genom att studera böcker samt olika tolkningar av böcker. Vidare har vi vänt oss till grundaren Sell Sell Sell för att få information om företaget. De studier som rör strategi, huruvida det är bra eller mindre bra, vilka intressen som tas till vara och så vidare återfinns mest i litteraturen.

### **2.5.6 Rimlighet**

Som forskare måste man vara medveten om att den information man samlar in överensstämmer med verkligheten. Man måste därför visa på en hög grad av rimlighet i att tolkningarna är tillämpningsbara i andra situationer och att man använt sig av ett sanningshaltigt material. Forskaren bör också vara uppmärksam på överensstämmelsen mellan vad som sägs och hur den man intervjuar handlar. Med öppenhet och förtroende är detta inget problem. Forskaren bör också använda sig av informationens mångfald och utnyttja variationsbredden för att få en god rimlighet (Patel och Tebelius 1987).

### **2.5.7 Trovärdighet**

Vid en tolkning av det insamlade materialet måste man som forskare kunna argumentera för pålitligheten i materialet. Forskaren måste kunna visa på att informationen inte bygger på stereotypa uppfattningar. Detta görs enklast genom åtgärder som visar att insamlingen av material och tolkningen av detta är trovärdigt. Forskaren ska också vara engagerad i sin studie, men det finns också en risk att forskaren blir för engagerad i sin forskning. Det krävs därför en reflektion över det man gör (Patel och Tebelius 1987).

Det faktum att vi har varit fyra personer som genomfört denna studie har bidragit till att vi har kunnat diskutera och ifrågasätta våra reflektioner, vilket har ökat trovärdigheten i våra tolkningar.

### **2.5.8 Noggrannhet**

Hur pass noggrann man är som forskare i sin studie är avgörande för kvalitén på forskningen då man enbart har sitt eget kunnande och omdöme att lita på. En garanti för detta är att forskaren reflekterar över processen, även den känslomässiga aspekten som kvalitativ forskning kan innebära. Forskaren skall kunna redogöra för sitt resonemang och tolkningar samt att kunna presentera dessa på ett övertygande sätt (Patel och Tebelius 1987).

Vår strävan har givetvis varit att redogöra för informationen på ett korrekt och ärligt sätt. Vi har reflekterat och redovisat vår studie på ett så utförligt och ärligt sätt som möjligt.

## **2.6 Tillförlitlighetsdiskussion**

### **2.6.1. Reliabilitet vs. Validitet**

För att kunna samla in data om det vi vill undersöka måste vi operationalisera de teoretiskt definierade begreppen (Andersen, 1998). Operationalisering innebär att vi översätter de teoretiska begreppen till empiriska storheter (Ibid). Ett empiriskt begrepp som operationaliserats kallas för variabel. Validiteten handlar om hur bra översättningen är gjord, hur väl den empiriska storheten mäter det teoretiska begreppet med andra ord, definitionsvaliditet.

Reliabiliteten avser huruvida resultaten av mätinstrumenten påverkas av tillfälligheter och hur säkert det är att vi mäter det vi faktiskt mäter. Egna tolkningar i resultatet ger felaktigheter. Tillsammans skapar definitionsvaliditeten och reliabiliteten datans validitet (kvalitet). För att kontrollera datans kvalitet har intervjuerna bandats och skrivits ut, som vi tidigare nämnt. Utskrifterna har sedan

skickats till respondenten för genomläsning och kommentarer. Vidare har vi gått igenom de frågor och svar som uppkom under intervjuerna för att se hur vältäckande dessa är och om översättningen från de teoretiska begreppen har varit väl överensstämmande med vad vi avsåg. I de fall som överensstämmelsen var tveksam har vi tagit kontakt med intervjupersonerna igen för att få klarhet i vad som menades.

### **2.6.2 Metod och källkritik**

Kritik mot kvalitativa ansatser grundas ofta på att operationaliseringen av datainsamlingen baseras på subjektiva bedömningar (Sjöström, 2000). Vi är medvetna om detta men anser ändå att vår kunskap, tolkning och analys av respondenternas svar skapar en mer insiktsfull och djup syn på de verkliga förhållandena än vad en kvantitativ undersökning skulle göra.

Ett förekommande subjektivt inslag vid intervjuer är också den så kallade intervju-effekten som påverkar resultatet och tillförlitligheten till det insamlade materialet. Intervju-effekten innebär bland annat att intervjuaren kan ställa ledande frågor, att respondenten missuppfattar frågan, att svaren tolkas felaktigt eller att respondenten missuppfattar frågan. Att svaren tolkas felaktigt eller att respondenten sänder ut verbala eller kroppsliga signaler som kan inverka på resultatet. Ytterligare mätfel kan uppkomma då den intervjuade är osäker på svaren eller ovillig att svara korrekt på frågorna. Ovilligheten kan i sin tur bero på trötthet, stress eller ointresse för ämnet (Lekvall & Wahlbin, 1993). Låg reliabilitet kan bland annat orsakas av skillnader i föränderliga egenskaper hos individen som kan påverka resultatet, till exempel hälsa, trötthet, motivation, eller stress eller variationer i sättet att fråga, till exempel mellan olika intervjuare. (Lekvall & Wahlbin, 1993)

Vi är medvetna om detta och har försökt minska intervju-effekten och andra mätfel genom att utforma enkla frågor som vi testat på våra studiekamrater, skapa en bekväm och förtroendeingivande intervjusituation, samt återge respondentens svar vid intervjuens slut. Det sistnämnda för att få våra svarstolkningar bekräftade eller korrigerade. Vid vissa uttalande gällande fakta, som kunde ifrågasättas sökte vi andra informationskällor som kunde styrka eller förkasta påståendet.

Vidare är vi medvetna om bearbetningsfel som kan uppstå vid bearbetning av materialet. Risk för tolkning, analys-, och hanteringsfel kan föreligga på grund av användandet av olämpliga metoder. I de fall då vi upplevt oklarheter vad gäller den insamlade informationen har vi åter kontaktat respondenten eller sökt klarhet via andra källor. Genom att använda oss av bandspelare, ögon, öron, att anteckna och att renskriva intervjuerna anser vi att vi har försökt minimera eventuella bearbetningsfel.

Vi är också införstådda med de problem som kan uppkomma då företaget försöker styra uppdraget och inkräktar på undersökarnas självständighet. Eftersom Sell Sell Sells intressen låg i samma linje med vår undersökning har det inte uppstått några konflikter. Däremot är vi medvetna om att internt material och intervjuer kan innehålla partiska inslag och spegla vad företaget vill visa, mer än att visa hur det verkligen är.

Eventuell kritik kan riktas mot att vi endast använt oss av ett fallföretag i denna kvalitativa studie och att detta hämmar generaliserbarheten. Vi menar dock att alla företag är unika och att vi ger varje företag möjligheten att själva avgöra huruvida resultatet kan appliceras på dem eller inte.

---

*Vårt teori avsnitt är uppdelat i fem olika kapitel. I detta första kapitel kommer vi att presentera en inledning till den strategiska teorin samt strategiskt ledarskap.*

---

## 3. STRATEGINS HISTORIA & LEDARSKAP

### 3.1 Strategins historiska utveckling

Ordet strategi kan härledas ända tillbaka till de gamla grekerna. I antikens Grekland var ordet *strategos* föregångaren till det vi idag kallar strategi. Strategos var inledningsvis knutet till fältherrerollen. De flesta grekiska stater hade redan ca 500 f. Kr en egen strategos. För att vara en bra strateg krävdes beslutsamhet. Grekerna visste att strider vanns genom att härens resurser användes på ett bra sätt. Därför var det viktigt att strategen (fältherren) var skicklig på såväl utarbetande av en stridsplan som genomförandet på fältet. Vidare var det av stor betydelse att strategen kunde sätta den egna härens handlingar och manövrar i relation till helheten. Redan vid denna tid blev det på så sätt viktigt att förstå betydelsen av allianser och den politiska situationen. Också de egna och motståndarens för- respektive nackdelar skulle vägas in i bedömningen för det optimala handlandet. Därutöver tillkom behovet av timing och förståelse för när en operation skulle genomföras. (Roos et al, 1998) Flera framstående historiska fältherrar såsom Alexander den store, Hannibal och Julius Caesar har lagt grunden till dagens moderna strategi. Fältherren eller strategen var vid denna tid en frontfigur i själva krigföringen. På så sätt blev han en personifiering av planen. Många krig avgjordes genom vem av fältherrarna som först blev oskadliggjord. Rollen som militär strateg förändrades i takt med krigföringen, staber och högkvarter på säkert avstånd från krigsskådeplatsen blev allt vanligare. En viktig härförare och strateg som påverkades av denna utveckling var Napoleon. Hans strategi och taktik innehållande organisering, noggranna förberedelser och

samövning innan striderna, har påverkat otaliga militära ledare under senare tid. Von Clausewitz behandlade militär filosofi och strategi i sin bok "Vom Kriege". Där påpekade han att strategin inte var direkt knuten till striderna, utan utgjordes av en krigsplan vilken utformades och band samman olika handlingar som hären utförde för att vinna kriget. (Roos et al, 1998) Dessa historiska beskrivningar och betydelser av begreppet strategi har sedermera tillämpats i modern tid. Först samlades alla olika perspektiv till mera moderna och enhetliga beskrivningar inom militärområdet. Där utvidgades strategibegreppet till att omfatta även politiska, ideologiska och teknologiska förhållanden. I och med utvecklingen av den organiserade ekonomiska aktiviteten i samhället har strategi också kommit att beröra ledning av organisationer och ekonomisk planering. Strategiarbetet inom affärsvärlden har utvecklats från att ha berört den enskilde företagsledaren till att genomsyra hela företag och organisationer. (Roos et al, 1998)

### **3.2 Är strategi viktigt?**

Den viktigaste orsaken till behovet av strategisk planering är konkurrens. Den medför att företaget har behov av att förändra, anpassa och att tänka kreativt. Samspelet med och beroendet av aktuella och eventuella framtida konkurrenter är det som ligger till grund för stora delar av ett företags strategi. Det enskilda företaget måste ta hänsyn till både omgivningen och de spelregler som gäller på marknaden. Konsekvenserna av denna konkurrens blir med andra ord viktiga för företagets utveckling och möjlighet att överleva. Därför blir det viktigt för företaget att ha kunskap om konkurrenssituationen, att ha förmågan att integrera denna kunskap i strategiprocessen och förstå sambandet mellan orsak och verkan. Vidare blir också förmågan att förutse alternativa handlingar och analysera konsekvenserna samt tillgången till resurser utöver dagens behov för att möjliggöra investeringar i en framtida expansion viktiga för företaget att ha kunskap om. Detta medför att strategitänkandet blir ett viktigt verktyg för företagsledarna. Strategiernas utformning klarlägger företagets inriktning och aktiviteter. På så sätt kan företaget fungera bättre och vara väl förberett på förändringar såväl i omvärlden som inom organisationen. (Quinn et al, 1988) Då förändringstakten i omvärlden är av accelererande natur menar vi att ett företags strategier blir allt viktigare för dess överlevnad.

### **3.3 Strategiskt ledarskap**

Den samhällsomvandling som skett med nya värderingar och teknologier samt nya organisations- och strategiformer ställer nya krav på ledarskapets utövande. Ett rätt utövat ledarskap, ett strategiskt ledarskap, utgör en av de viktigaste förutsättningarna för att organisationer och företag ska kunna förändras så att de kan nå framgång i dagens informationssamhälle. Att springa med all kraft i fel riktning är inte särskilt givande för en organisation. Det är därför viktigt att förena ledarskapet med ett strategiskt tänkande. (Rohlin et al, 1994) Tidsperspektivet hos den strategiska ledaren är mer långsiktigt och mer framtidsorienterat än tidsperspektivet hos en icke strategisk ledare. Den icke strategiske ledaren fokuserar således på nuet medan den strategiska ledaren fokuserar på framtiden.

#### **3.3.1 Karaktär**

Det strategiska ledarskapet handlar för det första om förmågan att bygga omvärldskunskap. Strategi handlar i traditionell mening i första hand om samspelet mellan företaget och dess omvärld. Oavsett vilken strategi ett företag tillämpar krävs en förståelse för vad som händer i företagets omvärld och en förmåga att tolka och bearbeta data och information till meningsfull och användbar kunskap. Den strategiska ledaren förstår sig på omvärldens obehagligheter, ser affärsmöjligheter också där de inte är uppenbara, skapar möjligheter där de inte verkar finnas några, anpassar och parerar där det är nödvändigt och propagerar där det är möjligt. (Rohlin et al, 1994). Vidare bygger strategiskt ledarskap till stor del på aktörens personliga engagemang och förmåga att bygga upp förtroendefulla relationer till andra. Den strategiska ledaren känner sina egna och andras styrkor och svagheter och har förmågan att ge och ta ärlig feedback. Han ser också konsekvenserna av det egna handlandet i ett bredare perspektiv. (Ibid)

En av de viktigaste och mest centrala uppgifterna för den strategiska ledaren som nyckelaktör i utvecklingen av företagets strategi är emellertid att skapa delaktighet bland företagets medarbetare. Delaktighet är ett begrepp som många framgångsrika företagsledare och forskare betonar allt mer. Den ökade globala konkurrensen och den snabba teknologiska utvecklingen gör att det blir allt



viktigare att involvera alla medarbetare i företagets olika processer. Det gäller att nyttja sina resurser fullt ut för att på ett framgångsrikt sätt kunna möta förändringar i framtiden (Cacioppe, 1998). Delaktighet leder till att medarbetarna snabbare kan tillfredsställa kundernas efterfrågan samt snabbare kan kompensera missnöjda kunder. Vidare känner sig delaktiga medarbetare mer tillfreds och mer stolta över sitt arbete. Genom att skapa delaktighet kan en ledare stimulera medarbetarnas kreativitet, flexibilitet och självständighet och således frigöra företagets outnyttjade potential. (Ibid)

Utan viss grad av delaktighet är det svårt att framgångsrikt implementera nya strategier. För att skapa denna delaktighet är det viktigt att den strategiska ledaren avsätter egen och andras tid för konstruktiva dialoger. För att skapa meningsfulla och givande dialoger där alla aktörer känner sig delaktiga, är det viktigt att den strategiska ledaren skapar ett förtroendefullt klimat där alla medverkar som resurser och engagerade aktörer i en öppen dialog. Det handlar om att skapa ett klimat där revirtänkande och positionsbevakande elimineras och där det finns ett ömsesidigt givande och tagande. (Ibid)

Kort sammanfattat handlar det strategiska ledarskapet om att skapa en förståelse för verksamheten i ett större och längre perspektiv. Det handlar om att i förväg kunna identifiera och se nya verksamhetsområden och kärnkompetenser samt nya former för organisation, styrning och samordning. Den strategiska ledarens allra viktigaste uppgift är emellertid att involvera andra nyckelaktörer framförallt medarbetarna i formandet av företagets framtid. Det är endast genom att skapa delaktighet i det strategiska arbetet som företaget kan säkra sin långsiktiga överlevnad. Det är viktigt att komma ihåg att det inte spelar någon roll om ledaren lyckats staka ut ”rätt” riktning om han ensam utan stöd går i den riktningen. (Ibid)

## 4. TVÅ KLASSISKA SYNSÄTT

Vad är grunden för en god strategi och vilka kvaliteter bör en framgångsrik strategi bestå av? Dessa frågor klargör den oenighet kring strategi som återfinns i litteraturen. Utifrån ett fundamentalt perspektiv kan strategilitteraturen delas upp i ett externt, marknadsbaserat synsätt och ett internt, resursbaserat synsätt. Ofta har litteraturen ett förhållningssätt som kan kopplas till båda synsätten. Likheterna mellan synsätten ligger i de kriterier som skall mätas för att avgöra om en strategi är framgångsrik eller ej. Enligt (Rumelt, 1980) skall en god strategi gå att implementera, vara konsekvent, ge en tydlig konkurrensfördel samt erbjuda en matchning mellan företagets struktur och dess omgivning. Det är i denna sista punkt som man även finner de stora skillnaderna mellan de två strategiska perspektiven. Frågan är om företaget skall försöka anpassa sig till omgivningen eller anpassa omgivningen till företaget?

### **4.1 Ett marknadsorienterat synsätt**

Under 80-talet skiftade strategierna fokus från chefernas betydelse till analys av marknadens attraktivitet. Mannen som gick i bräschen för detta synsätt heter Michael Porter:

*“The essence of this paradigm is that a firm’s performance in the marketplace depends critically on the characteristics of the industry environment in which it competes”* (Porter, 1981).

Enligt de Wit & Meyer, (1998) måste företagen ha en hög grad av marknadsorientering. Externt orienterade strategier tar sin utgångspunkt i företagets omgivning när de gör strategiska ställningstaganden. Företagen bör enligt marknadssynsättet studera den externa miljön och kanske framförallt olika marknader. Enligt (Grant 1998) bör även makromiljön studeras då den utgör en grund för uppkomsten av hot och möjligheter. Företagets konkurrenter bör även de granskas. När företaget har hittat en fördelaktig marknadsposition och vunnit

marknadsandelar, är det av stor vikt att man kontinuerligt arbetar med att försvara och bibehålla sin position. Detta arbete underlättas genom att företaget anpassar sig själva till förändringarna i marknaden och kundernas ändrade preferenser. Det är inte bara den övergripande strukturen som åsyftas utan även aktörernas intentioner måste analyseras. Strategi handlar således om positionering, förståelse för omgivningen och förmåga att snabbt kunna svara på förändringar i den externa miljön (Porter, 1980). Företagets styrkor och svagheter är av stor betydelse för ett företags framgång (Porter, 1980), vilket givetvis förespråkare för marknadsynsättet är medvetna om. Vad de menar är dock att om företaget inte besitter de resurser som krävs av marknaden, kan de inte realisera den möjlighet som finns identifierad i strategin.

#### **4.1.2 Omvärldsanalys**

Att försöka förstå vilken effekt omvärlden kan ha är ingen enkel uppgift för företaget. Strategiutformning blir i mångt och mycket en strävan efter att finna en kongruens mellan företaget och dess omgivning. I detta sammanhang är det ofta två moment som upplevs särskilt problematiska. För det första så förhåller sig det flesta företag till mycket komplexa omgivningar vilket gör det svårare att förstå vilka element som lägger grunden för företagets strategiska beslut vilket kan resultera i att man tappar helhetsbilden. Det andra som försvårar förhållningssättet till omvärlden är den ökade graden av osäkerhet. Generellt kan man säga att denna osäkerhet är en funktion av komplexa och dynamiska omgivningar. Under dessa förhållanden är inte historisk data tillräcklig för att förutsäga framtiden. Genom en djup förståelse för sin omvärld har företaget en möjlighet att förstå nuet och därmed även förutsäga sin framtid. För att kunna analysera makromiljöns alla influenser behövs någon form av analytiskt ramverk.

Som en utgångspunkt kan det vara naturligt att starta med en genomgång av de faktorer i omgivningen som historiskt sätt har spelat en central roll för företagen. I STEP-analysen systematiseras data genom att makromiljön delas in i fyra element som alla påverkar företagens marknad och de företag som agerar där. Dessa är:

Socialkulturellt segment:	Demografi, intäktsfördelning, socialmobilitet med mera.
Teknologiskt segment	Offentlig forskning och nya produkter och innovationer
Ekonomiskt segment	Inflation, räntenivå och trender i BNP
Politiskt segment	Skattenivåer, lagförändringar, och avregleringar med mera.

STEP-analysen kan vara ett hjälpmedel vid identifieringen av kritiska faktorer eller nyckelfaktorer i omgivningen. Enligt (Grant 1998) är det framförallt i makro miljön som hot och möjligheter uppstår. Genom att kontinuerligt analysera makromiljön kan företaget dra nytta av de möjligheter som uppstår och undvika eventuella hot. De flesta företag upplever idag stora förändringar av de centrala förhållanden som existerar i deras omgivning och den externa miljön blir allt mer turbulent, komplex och global. Det blir därför avgörande att identifiera de bakomliggande krafterna som driver fram dessa förändringar. I detta sammanhang spelar STEP-analysen en central roll. Makroanalysen bör ske med jämna mellanrum och består av fyra olika aktiviteter (Hitt et al, 2001):

- **Avsökning:** Ett försök att på ett tidigt stadium identifiera signaler på omvärldens förändringar och trender.
- **Kontrollering:** De omvärldsförändringar och trender som hittades vid avsökningen analyseras i syfte att finna mönster.
- **Förutsägning:** Företaget försöker utveckla prognoser för förväntad utveckling hos omvärldsförändringarna och trenderna.
- **Fastställning:** Innebär att företaget fastställer när de sker och vilka effekter som omvärldsförändringen och trenderna kan få på företagets strategiska ledning.

### 4.1.3 Scenarioanalys

*”Den som inte är villig att möta framtiden med ett öppet sinne, tillhör snart historien. I utvecklingens dynamiska process gäller det att följa med, och skaffa sig ett försprång i konkurrensen. En scenarisk behandling av framtiden, med historien som barlast, är betydelsefull och skulle hjälpa oss till den förståelse som krävs för att skaffa oss detta försprång” -Harald Norvik, Statoil*

Allt fler företag använder scenarioanalys som ett verktyg i det strategiska arbetet. Det har visat sig att denna typ av analys är ett bra förhållningssätt till den ökade osäkerheten och komplexiteten. Ett scenario är en antagen eller möjlig händelseutveckling. Scenariodiskussioner ger ett utmärkt underlag för bedömning av möjliga utvecklingsvägar. Genom att diskutera sannolikheten för olika utfall, kan man balansera sitt handlande och optimera sitt eget handlingsmönster i syfte att vara förberedd på även osäkra händelser i framtida utveckling (Karlöf, 2000). Inom strategiområdet har scenarioformen i första hand kommit till användning för att förutse den branschexterna omvärldens påverkan på den egna verksamheten och därmed möjliga strukturförändringar. I allmänhet används scenarier då som ett underlag för kreativa diskussioner, strategiskt tänkande och strategibestämning.

Man brukar tala om ett pessimistiskt, ett sannolikt och ett optimistiskt scenario. Det sannolika scenariot bildar vanligen grund för beslut och strategiformuleringar medan ytterlighetsvarianterna hjälper ledningen att identifiera hot och svårigheter men även möjligheter.

### 4.1.4 Branschanalys

Så här långt har vi talat om olika faktorer som är knutna till företagets omvärld. För de flesta företag finns det dock faktorer som på ett mer direkt sätt inverkar på företagets verksamhet och möjlighet att utveckla och upprätthålla försprånget till konkurrenterna. Dessa faktorer är ofta knutna till konkurrenssituationen inom den aktuella branschen. Några aktuella frågeställningar är således; vilka är konkurrenterna, vad ligger till grund för deras eventuella försprång och vilken position har det aktuella företaget i förhållande till detta?

#### **4.1.5 Porters Femkraftsmodell**

Denna modell är ett centralt verktyg som bygger på marknadssynsättet och är tänkt att användas vid en analys av den marknad som företaget agerar på. Till skillnad från ovan nämnda makroanalys så visar denna modell på den mer direkta strategiska konkurrensen och möjligheterna till överavkastning. Porter menar att en konkurrenskraftig strategi kan etablera en lönsam och hållbar position som kan stå emot de krafter som bestämmer hur branschen kommer att utvecklas. Strategin måste artikulera ett val av marknadssegment och den måste kunna positionera sig gentemot fem krafter. De fem krafter som analyseras inkluderar tre stycken krafter av horisontell konkurrens: hot från substitut, hot från nyetablering och hot från de redan etablerade konkurrenterna samt två krafter av vertikal konkurrens: kundernas köpkraft och leverantörernas förhandlingsförmåga. Styrkan hos dessa olika krafter bestäms av ett antal nyckelfaktorer som kortfattat beskrivs nedan:

- *Hot från substitut:*

Tillgången på substituerbara produkter påverkar kundernas vilja att betala ett visst pris. Faktorer som analyseras är substitutets pris i förhållande till den kvalitet det levererar.

- *Hot från nyetableringar:*

Om markanden har en högre räntabilitet på totalt kapital än dess kapitalkostnad är marknaden sannolikt mycket attraktiv för företagen utanför branschen. Nyckelfaktorer som analyseras är stordriftsfördelar, kapitalkrav, produktdifferentiering med flera.

- *Etablerade företags rivalitet:*

Detta är förmodligen den största kraften som bestämmer konkurrens och lönsamhet på en marknad. Faktorer som analyseras är koncentrationen av konkurrenter, hur diversifierade konkurrenterna är, differentieringsgrad, överkapacitet, utträdesbarriärer samt kostnadsförhållanden.

- *Kundernas köpkraft:*

Kundernas köpkraft bestäms av två olika typer av faktorer, Priskänslighet, samt relativ förhandlingsstyrka. Priskänsligheten bestäms av produktkostnaden i förhållande till total kostnad för företaget, produktens differentieringsgrad samt konkurrensen bland köparna. Relativa förhandlingsstyrkan bestäms av köparens storlek i förhållande till leverantören. Köparens kostnad för att byta leverantör, köparens information och köparens förmåga att integrera bakåt.

- *Leverantörens förhandlingsförmåga:*

De faktorer som bestämmer leverantörens förhandlingsstyrka relativt till köparna är samma som de som diskuterades ovan.

Beroende på de fem krafternas sammansättning bör man enligt Porter välja en av följande tre generiska strategier:

- *Kostnadsledarskap*
- *Differentiering*
- *Nischning*

Primärt fokus vid val av kostnadsledarskap är att uppnå lägre kostnader i relation till företagets konkurrenter. Detta kan uppnås genom kostnadsoptimering inom distribution, service, interna processer eller försäljning. Differentieringsstrategins däremot grundar sig på att erbjuda produkter som kunden uppfattar som unika för företaget. Lämpliga tillvägagångssätt kan vara att skapa bra produktdesign, överlägsen kundservice eller bra distributionsnätverk. Nischning innebär att fokusera på ett smalare segment av marknaden och inom det segmentet uppnå differentierings- eller kostnadsfördelar.

Resultatet av femkraftsmodellen är att ju starkare de ingående krafterna är desto lägre lönsamhetspotential har marknaden och vice versa. En attraktiv marknad har höga inträdesbarriärer, köpare och leverantörer har svaga förhandlingspositioner, få substituerbara produkter och relativt låg rivalitet bland konkurrenter.

Femkraftsmodellen har ofta kritiserats för sin statiska karaktär. Detta innebär att analytikern inte får en fullständig bild av industrin. Modellen fokuserar endast på konkurrens och beaktar över huvud taget inte samarbeten såsom strategiska allianser och olika typer av nätverk. Den tar heller inte hänsyn till övriga förhållanden som råder på en marknad som exempelvis förtroenden och lojalitet

mellan olika företag. En annan nackdel är att den utgår ifrån att osäkerheten på marknaden är låg så att ledningen kan göra förutsägingar om marknadens framtid och vilka strategiska beslut som måste fattas. Detta speglar dock inte verkligheten så bra då ledningen oftast står inför stor osäkerhet vad gäller framtidsförutsättningar (Coyne & Subramaniam, 2000).

#### **4.1.6 Kritiska framgångsfaktorer**

För att lyckas på en marknad måste företaget försöka svara på två frågor:

- Vad vill kunderna ha?
- Vad måste företaget göra för att överleva konkurrens?

För att svara på den första frågan måste vi titta närmare på marknadens kunder och se dem som basen för hela marknaden snarare än som ett hot som femkraftsmodellen hävdar. Företaget måste ta reda på vilka kunderna är, vilka behov de har och ta reda på hur och varför de väljer ett erbjudande framför ett annat. När vi har tagit reda på basen för våra kunder preferenser kan vi gräva vidare för att hitta de kritiska framgångsfaktorerna (KSF). Om våra kunder till exempel väljer varor utifrån lågt pris och det låga priset beror på låga kostnader, så är det intressant att se vad som orsakar de låga kostnaderna. KSF kan då exempelvis vara skalfördelar eller operationell effektivitet i produktionen.

Den andra frågan kräver att företaget undersöker grunden för konkurrensen på marknaden. Vad är det som driver konkurrensen och vilka är huvuddimensionerna av den. Företaget måste försöka att se hur intensiv konkurrensen är och hur de skall uppnå en bättre konkurrensposition. Sammantaget analysen av efterfrågan samt analysen av konkurrensen så kan företaget isolera de KSF som gör att företaget lyckas på marknaden.

#### **4.1.7 Sammanfattning, marknadsorienterat synsätt**

Vi har sett att detta perspektiv på företaget, konkurrensen och konkurrensfördelars skapande främst utgår från att branschens utseende och karaktär är avgörande för företagets möjligheter att lyckas. Företagen betraktas som mer eller mindre homogena enheter där skillnaden i framgång främst handlar om möjligheten att positionera sig rätt i branschen, en kunskap företaget själv inte alltid innehar.



Sättet för företaget att lyckas handlar om att anta någon av de tre generiska strategier som finns till hands. Perspektivets begränsningar har vi främst sett i dess strikta syn på företagets omvärld som avgörande för dess framgång. Ett perspektiv som det visat sig svårt att empiriskt belägga i den omvärld som idag ser annorlunda ut jämfört med vid teorins skapande.

## **4.2 Resursbaserat synsätt (RBV)**

Det resursbaserade synsättet ser till skillnader mellan företag och främst företag inom samma bransch. Teorin har ett företagsinternt perspektiv och den kan ses som ett svar på teorin kring det marknadsbaserade synsättet. Enligt teoretiker med ett resursbaserat synsätt räcker inte marknadssynsättet till för att förklara skillnader i konkurrensfördelar i den dynamiska miljö med snabba förändringar som företagen verkar i. RBV fokuserar på företagens interna karakteristiska relativt konkurrenterna, och hur dessa orsakar resultatskillnader mellan företagen, snarare än de industriella och externa mekanismerna. Det resursbaserade synsättet antar två centrala uppfattningar om resurser; att de kan vara heterogent allokerade mellan företagen samt att allokeringarna kan vara stabila och immobila över tiden (Barney, 1994). Företagens resurser bygger tillsammans upp förmågor som kan utgöra grunden för företagets strategi. Resurserna och förmågorna måste dock först utvärderas i förhållande till de marknadskrafter som råder på marknaden. De måste också matchas mot de kritiska framgångsfaktorerna på marknaden för att på så vis försöka uppnå ”strategic fit”.

### **4.2.1 Resurser**

RBV utgår från att konkurrensfördelar kan härledas ur företagets resurser. En enstaka resurs kan vara orsak till en konkurrensfördel. Ett flertal olika distinkta resurser kan genom sin unika karaktär eller inbördes synergi skapa flera fördelar gentemot andra företag i branschen. Detta gör att det för framgång i branschen krävs minst en, men ofta flera, konkurrensfördelar grundade på distinkta resurser som de andra företagen inte har. Det är därför viktigt att försöka identifiera de resurser som kommer att behövas i framtiden (Barney, 1994). Resurserna kan delas upp i: Fysiska, immateriella och mänskliga resurser.

## ***Mänskliga resurser***

Den mest förekommande termen för mänskliga resurser är humankapital, det vill säga specialiserade förmågor och kunskaper, engagemang, lojalitet och beslutfattningsförmåga bland de anställda. Humankapitalet är givetvis svårt att identifiera och värdera då det är mindre synligt än de fysiska resurserna. Detta innebär även att det är svårare för konkurrenter att imitera och utgör därmed en bra grund för strategiutvecklingen. Det är svårt men oerhört viktigt att ledningen hanterar humankapitalet på rätt sätt och konverterar det till användbara produkter och tjänster.

## ***Fysiska resurser***

Enligt Grant (1998) är de fysiska resurserna de som är lättast att identifiera och utvärdera. Detta innebär även att de är lättare att imitera än de mänskliga resurserna. Fabriker och råmaterial utgör exempel på fysiska resurser. Det viktiga är att värdera resurserna och försöka utröna vilken potential de har att utgöra konkurrensfördelar. Givetvis begränsas denna potential av de fysiska resurserna är lättare att imitera och de har heller inte samma breda användningsområde.

## ***Immateriella resurser***

Immateriella resurser syns ofta inte i balansräkningen. Exempel på immateriella resurser är patent och varumärke. Då de immateriella resurserna är mindre synliga blir de också relativt svåra för konkurrenterna att imitera och det är också därför de ofta utgör grunden i företagens strategier. Vidare har de immateriella resurserna ett bredare användningsområde än de fysiska. Ett varumärke kan till exempel användas på flera produkter.

Viktigt att poängtera är att man vid en genomgång av ett företags resurser inte bör begränsa sig till de som är ägda av företaget ifråga. Det relevanta är vilka resurser företaget har tillgång till för att kunna genomföra sina strategier. Många resurser av strategisk karaktär befinner sig utanför företaget organisation. Det kan exempelvis röra sig om resurser i ett för företaget tillgängligt nätverk.

## 4.2.2 Företagets kärnkompetens

Den resursbaserade strategiteorin utgår ifrån att de olika marknadsaktörerna har olika förutsättningar. Aktörerna har olika kärnkompetenser, resurser och aktiviteter. Egenskaper som särskiljer aktörerna och deras strategiska positionering gentemot marknaderna. Företagen kan genom att koncentrera sig på sina kärnkompetenser, resurser och aktiviteter skapa bättre förutsättningar för framgång på marknaderna. Genom att koncentrera på rätt kompetenser kan man uppnå en högre effektivitet, kostnads och kvalitetsmässigt, samt frigöra resurser.

Enligt Hamel och Prahalad skall kärnkompetens ge:

- Oproportionerligt stort bidrag, relativt andra kompetenser, till den slutliga kundnyttan.
- En möjlighet att ta sig in på andra marknader.
- Samt vara svår för konkurrenterna att imitera.

Aktiviteter genom vilka företaget adderar ett unikt värde till sina varor och tjänster över en längre tid är också att betrakta som kärnkompetens (Hitt et al, 2001). Den gemensamma nämnaren mellan de olika definitionerna av kärnkompetens är att de fokuserar på utveckling av konkurrensfördelar. Long & Vickers-Koch (1992), vilka ger en snarlik definition anser att;

*”Kärnkompetens är de mest kritiska utslagsgivande resurserna ett företag äger och som är svårast för andra att kopiera då den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot.”*

Long & Vickers-Koch menar att ett företags kärnkompetens består av två beståndsdelar. Den första utgörs av *kompetens*, det vill säga företagens know-how, förmåga och kunskaper. Denna del relaterar således till företagens personal och den teknologi som behövs för att förbättra företagens förmåga att skapa värde. Den andra delen består av företagens *processer*, det vill säga de processer som används för att leverera produkter på ett sätt som kunden värdesätter. Genom att identifiera vad som utgör kärnkompetenserna underlättas omfördelningen av företagens begränsade resurser till de aktiviteter som är av störst vikt. Quinn & Hilmer (1994) menar att de aktiviteter som företaget ej besitter speciell kompetens inom samt de aktiviteter som ej är kritiska för den existerande strategin bör outsourcas. Företaget skall koncentrera sig på det som de kan utföra bäst och ge andra i uppdrag att utföra det som de kan utföra på ett bättre sätt. Enligt Bettis, Bradley &

Hamel bör outsourcingen fokuseras på områden som ligger långt ifrån företagets kärnkompetenser. Detta då den strategiska risken med outsourcing ökar i samband med att aktiviteterna ligger närmare kärnkompetenserna.

Då vi lever i en värld med kontinuerliga förändringar är det av stor vikt att man blickar framåt. Företagens kärnkompetenser eroderar med tiden och konkurrensen och därför är det viktigt att ledningen kontinuerligt investerar och uppgraderar resurserna och förmågorna, oberoende av hur bra de är idag. Ledningen kan finna nya sätt på vilka resurserna kan ligga till grund för effektiva strategier på nya attraktiva marknader.

Det finns i huvudsak två olika sätt att identifiera och skapa kärnkompetenser, dels finns olika kriterier för att fastställa om de kan ge ett bestående konkurrensövertag och dels kan man använda sig av en värdekedjeanalys för att hitta de värdeskapande kompetenserna. Litteraturen beskriver ett flertal definitioner av kriterier för kärnkompetenser. Vi skall här beskriva Barneys VRIO-modell.

#### **4.2.6 VRIO-analys**

Företagen och deras strategier utgår från de interna resurser som de förfogar över (Barney, 1991). För att på lång sikt bli mer framgångsrika än konkurrenterna måste man utifrån dessa resurser skapa varaktiga konkurrensfördelar, *sustainable competitive advantage*. De olika företagsspecifika resurserna måste dock uppfylla fyra egenskaper, som är relaterade till varandra för att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar på marknaden. Barney (1991, 1994) har för att illustrera detta skapat en modell kallad VRIO, (*Value, Rareness, Imitability & Organization*).

##### **Value**

Den första egenskapen som en resurs skall uppfylla är att den måste vara värdefull för företaget genom att kunna reagera på och neutralisera externa hot och utnyttja möjligheter. Om resursen har sådana egenskaper, kan företaget bli mer effektivt, öka avkastningen och därmed skapa konkurrensfördelar, med bas i den värdefulla resursen. Den värdefulla resursen ger då möjlighet att agera som en jämlik aktör på marknaden. Uppfylls inte värdekriteriet, blir de andra aspekterna betydelselösa, då de bygger på att resurserna genererar ett unikt värde för företaget.

##### **Rareness**

En resurs som är värdefull för företaget måste, för att man skall skapa varaktiga konkurrensfördelar, även vara sällsynt hos övriga företag i branschen, både nu och i framtiden. Om flera andra företag besitter den värdefulla resursen tappar företaget konkurrensfördelen då den inte är unik för någon. Har företaget inga unika resurser måste företaget försöka utveckla resurser som är unika för industrin. En värdefull och sällsynt resurs ger oftast inte mer än en temporär konkurrensfördel, som kan försvinna när konkurrenterna anskaffar liknade unika resurser.

### **Imitability**

En tredje egenskap och förutsättning för att skapa varaktiga konkurrensfördelar är, förutsatt att resursen uppfyller de två första kriterierna, att den inte går att ersätta med ett substitut eller en kopia som ger samma effekt som den egna unika resursen. Om det går att ersätta resursen faller den varaktiga konkurrensfördelen, eftersom konkurrenterna kan använda samma strategi fast med en substitut resurs, som har samma betydelse för konkurrentföretaget. Detta visar vikten av resursernas heterogenitet och immobilitet mellan de olika företagen. Svårigheten och kostnaden att imitera kopiera eller substituera den aktuella resursen för de företag som inte innehar den skall överstiga den totala nyttan av den. Orsakerna kan vara historiska, synergieffekter av flera små operativa beslut eller att resursen är socialt komplex, exempelvis teamwork och kultur på företaget.

- **Historiska aspekter**  
Företaget plockar under resans gång upp nya färdigheter och resurser som är unika för dem och återspeglar ett unikt vägval i historien. Det är oerhört svårt för ett konkurrerande företag att kopiera den historiska utvecklingen då de saknar dessa färdigheter och resurser.
- **Små beslut**  
Företagets konkurrenssituation på marknaden speglas av de beslut som ligger bakom den. Få men stora beslut är lättare att kopiera än fler men mindre beslut.
- **Socialt komplex**  
Social komplexitet leder till att företagets resurser blir dyra att imitera. Dessa resurser utgörs nämligen av sociala fenomen inom organisationen. Exempel på detta kan vara, teamwork, kultur och rykte.

Uppfylls kravet, att resursen inte går att imitera, har företaget förutsättning för varaktiga konkurrensfördelar och därmed ett övertag på de andra företagen.

### **Organisation**

För att uppnå varaktiga konkurrensfördelar måste företaget vara organiserat på så sätt att det kan utnyttja och stödja resurserna som är värdefulla, sällsynta och svåra att imitera på bästa sätt. De organisatoriska resurserna, bland annat struktur, kontrollsystem, kultur, teamwork och ledning, kan vara skillnaden gentemot andra företag till varaktiga konkurrensfördelar. Komponenterna och resurserna i organisationen behöver i sig inte vara unika eller svåra att imitera, men skapar en grund för övriga resurser. Uppfyller resursen dessa fyra egenskaper skall den, enligt Barney, ses som en bas för varaktiga konkurrensfördelar.

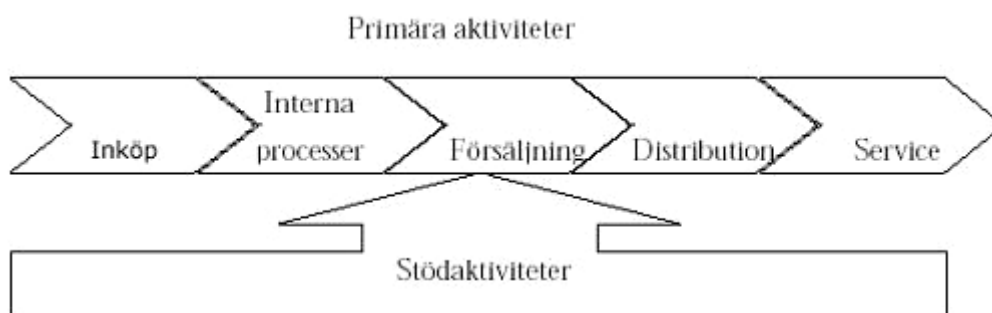
### **4.2.7 Värdekedjeanalys**

Det andra sättet ett företag kan använda för att isolera sin kärnkompetens är en värdekedjeanalys. Värdekedjan delar upp ett företag i strategiskt relevanta aktiviteter så att det klart framgår hur kostnader uppstår och vilka nuvarande och potentiella källor som finns för differentiering. En värdekedjemodell kan se ut på många sett. Den vi väljer att utgå ifrån är skapad av Michael Porter. Denna värdekedja byggs upp av dels primära aktiviteter och dels stödjande aktiviteter och skapat överskott/marginal. De primära aktiviteterna är de som är inblandade i det fysiska skapandet av produkten, dess försäljning och överföring till kunden, inklusive service. De stödjande aktiviteterna backar upp de primära aktiviteterna med teknik, humankapitalutveckling och inköpta produkter/ tjänster. Ovanpå detta ligger företagets infrastruktur.

Det är viktigt att notera att stödaktiviteterna kan stödja alla de olika aktiviteterna. Stödaktiviteten teknologiutveckling är således inte synonymt med FoU, eller PU, i syfte att ta fram nya produkter. Ett exempel kan illustrera skillnaden. Pumpföretaget Flygt är världsledande inom området dränkbara pumpar där man följer en differentieringsstrategi. Produktionen ligger i Emmaboda medan försäljning finns i ett stort antal länder. Konkurrensförhållandena är sådana att en mycket snabb leverans av ersättningspumpar och reservdelar måste garanteras. Således har Flygt lager i ett stort antal länder. I början av 80-talet insåg Flygt att denna lagerhållning kunde minskas. Metoden vara att länka alla lager till den nya flexibla verkstaden i Emmaboda som med korta ledtider kunde leverera till

dotterbolag utomlands. Resultatet var att dessa rejält kunde sänka sina lagernivåer. Att ta fram detta system krävde en stor teknisk insats som sannolikt aldrig rubricerades som FoU. De ingående delarna som studeras i de primära aktiviteterna för att hitta värdeskapande aktiviteter är:

- Ingående logistik; ta emot och hantera input till produkten, material hantering, lagring, inventarietkontroll mm
- Tillverkning; gör om input till färdig produkt, tillverkningsoperationer, förpackning
- Utgående logistik; fysisk distribution av produkten till kund, orderhantering, färdiglager mm.
- Marknadsföring och försäljning; gör det möjligt för kunden att köpa produkten och övertygar dem att göra det, marknadsföringskampanjer, val av distributionskanaler mm
- Service; förlänger eller förbättrar produktens värde, installationer, reparationer mm



**Figur: 2 Värdekedjan  
(skall modifieras)**

De ingående delarna som studeras i de stödjande aktiviteterna för att hitta de värdeskapande aktiviteterna är:

- Inköp; material som behövs för att färdigställa produkten, såväl direkt material som fasta tillgångar och inventarier.
- Teknologisk utveckling; förbättrar företagets produkt eller produktionsprocess.
- Human resource management; rekrytering, utbildning och utveckling av anställda.

- Företagets infrastruktur; styrning och ledning, planering, bokföring och juridik.

Syftet med analysen av de ingående aktiviteterna är att hitta områden där företaget har potential att skapa och fånga värde. När man analyserar de olika aktiviteterna skall man alltid ha konkurrenternas förmågor i bakhuvudet. För att utgöra ett konkurrensövertag så måste en resurs eller förmåga göra det möjligt för företaget att utföra en aktivitet på ett sätt som är bättre än det sätt som konkurrenterna utför det på, eller utföra en värdeskapande aktivitet som inte konkurrenterna klarar av att utföra. Det är bara under dessa förhållanden som ett företag skapar värde för dess kunder och har möjlighet att fånga det värdet. Ibland så förutsätter detta att företaget möblerar om värdekedjan på ett nytt och unikt sätt. En effektiv värdekedjeanalys resulterar i nya sätt att utföra de aktiviteter som skapar värde. De resurser och förmågor som ligger till grund för aktiviteter som inte skapar något värde bör ledningen analysera och utreda om det är möjligt och lönsamt att outsourca.

Även värdekedjeanalysen har varit objekt för kritiska åsikter. I boken "Strategic Cost Management" (1993) framför Shank och Govindarajan kritik mot att Porter i sin modell har ett för snävt fokus där analysen isoleras kring de interna aktiviteterna. Författarna menar på att det är först när man förstår på vilket sätt företagets värdekedja passar det totala värdeskapande systemet som företag kan skapa bestående konkurrensfördelar. Även Hines riktar kritik mot Porters traditionella modell av värdekedjan. Han kritiserar Porters syn på företaget som en isolerad organisation med begränsade kopplingar till andra aktörer. Dessa begränsningar menar han leder till en missanpassning mellan företagets och övriga aktörers strategi. Detta benämns ofta "strategic miss-fit".

Vidare menar Hines att det enligt Porter är företagets ekonomiska vinst som är drivkraften. Synsättet förespråkar en "push-strategi", där varor produceras i värdekedjan för att tryckas ut till kunden. Hines anser att Porters synsätt förbiser kundens behov som drivkraft för företagen och därmed missar möjligheten till en effektivare "pull-strategi". En "pull-strategi" medför att det blir kundens önskemål som drar produkterna ur värdekedjan.



### **4.2.8 Sammanfattning av RBV**

Strategier med ett resursbaserat perspektiv menar att en strategi inte huvudsakligen skall byggas kring externa variabler, utan på företagets egna styrkor. Företag skall fokusera på de svårimiterbara kompetenser de har som inte kan kopieras av konkurrenter. Dessa unika resurser skall vara startpunkten för strategiformuleringen, där marknader som har behov av dessa sedan väljs. Alternativt kan en marknad till och med skapas av de unika interna resurserna. Strategi handlar således om att identifiera vilka interna resurser och kompetenser som driver utveckling och applicera dessa till olika möjligheter i omgivningen. Den valda marknadspositionen är därför anpassad för att matcha företagets resursbas och inte tvärtom.

### **4.3 Swot-analys**

Det mest populära verktyget som företag använder för att analysera sin situation är SWOT-analysen. Detta verktyg är ett hjälpmedel för företaget vid analys av interna förmågor och externa möjligheter. Metodens enkelhet och effektivitet är de främsta anledningarna till att företag använder den så frekvent. Av denna anledning är SWOT-analysen mycket användbar för företag med begränsade resurser vilket passar utmärkt in på fallföretaget som för närvarande befinner sig i en etableringsfas.

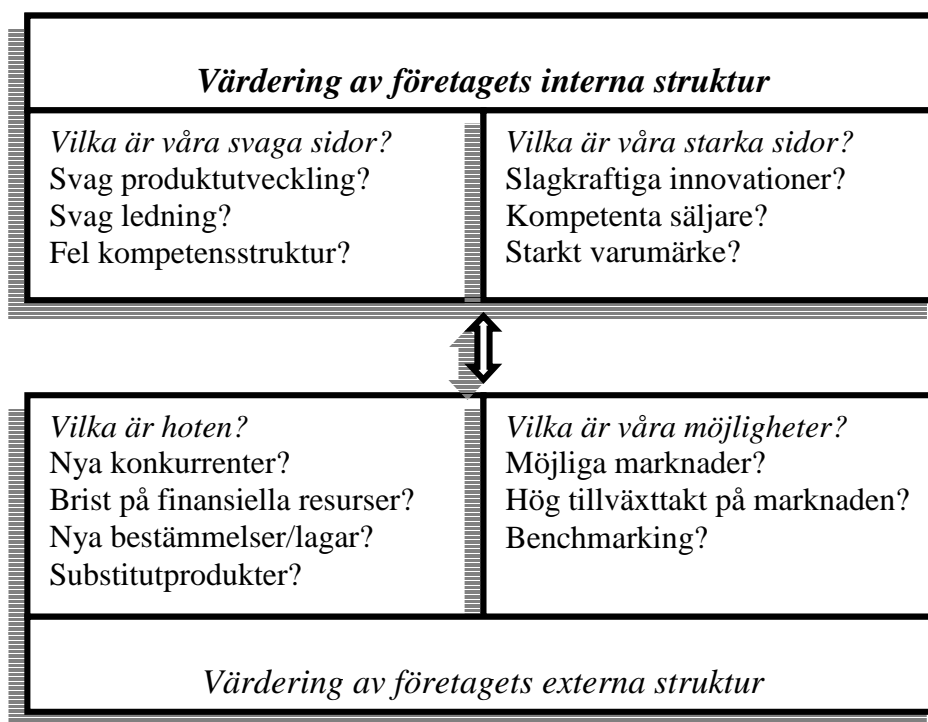
När man använder sig av en SWOT-analys gäller det att bestämma företagets styrkor, svagheter samt marknadens möjligheter och hot. Beteckningen SWOT baseras på den inledande bokstaven för de fyra faktorer (på engelska) som beaktas i analysen.

<i>Styrka</i> (Strength):	Vad är företagets styrka/Vilka är företagets starka områden, jämfört med konkurrenterna?
<i>Svaghet</i> (Weakness):	Vad är företagets svaghet/Vilka är företagets svaga områden, jämfört med konkurrenterna?

*Möjligheter (Opportunities):* Vilka är de viktigaste möjligheterna som företaget har i företaget situation/omgivningsförhållanden?

*Hot (Threats):* Vilka är de viktigaste hoten som företaget har i företaget situation/omgivningsförhållanden?

I figuren nedan ges exempel på typiska frågor som kan ställas om respektive analysområde.



**Figur 3: Värdering av företagets interna strukturer**

Styrkor och svagheter är ofta av intern karaktär och återspeglar såväl historik som framtid. Vid fastställandet av dessa är det viktigt att försöka se det ur kundens perspektiv (Hill & O'Sullivan, 1999). Även om ett företag exempelvis anser sig inneha en styrka i sin produktion, är det inte förrän detta resulterar i bättre kvalitet eller lägre priser som det är relevant att ange detta som en styrka.

Möjligheter och hot fokuserar på det externa och behandlar oftast bara framtida faktorer. De faktorer som identifieras i SWOT-analysen bör kontinuerligt uppdateras och kontrolleras. Detta eftersom de förändras i takt med marknaden. Att bryta ner faktorerna i detalj så långt det är möjligt är att rekommendera, det är även bra att försöka rangordna faktorerna efter prioritet.

SWOT-analysen kan dock ses som alltför trivial i många sammanhang. Ytterligare kritik mot SWOT-analysen är att den ses som allt för statisk samt att distinktionen mellan vad som är hot och vad som är möjligheter respektive styrkor och svagheter kan vara svår att göra (Grant, 1998). Som ett belysande exempel kan vi nämna en stark ledare som kan ses som en stor styrka för ett företag. Skulle denna ledare sluta, bli rekryterad till ett annat företag eller rent av att gå bort kan ledaren istället ses som en stor svaghet för företaget.

## 5. STRATEGIPROCESSEN

### 5.1 *Strategiprocessen som planering*

Strategiprocessen uppfattas vanligen som en planerad process i ett antal steg. Processen är kontinuerlig och tanken är att man hela tiden ska lära sig från gamla processer och revidera dessa. Processen ska förstås som sekventiell vilket betyder att först kommer omvärldsanalysen därefter den strategiska formuleringen och till sist implementeringen (Pearson, 1992). Detta återkommer även bland de antaganden som den planerade processen allmänt baseras på. Några av dessa är:

- Strategiprocessen är uppdelad i två delar som kan skiljas åt; formulering och implementering.
- Formuleringen är baserad efter rationella analyser av det egna bolaget och dess makro omgivning.
- Företagets ledning fattar utifrån dessa analyser rationella beslut.
- Implementeringen eller förverkligandet av besluten följer företagsledningens ”order” som därmed har kontroll över processen.

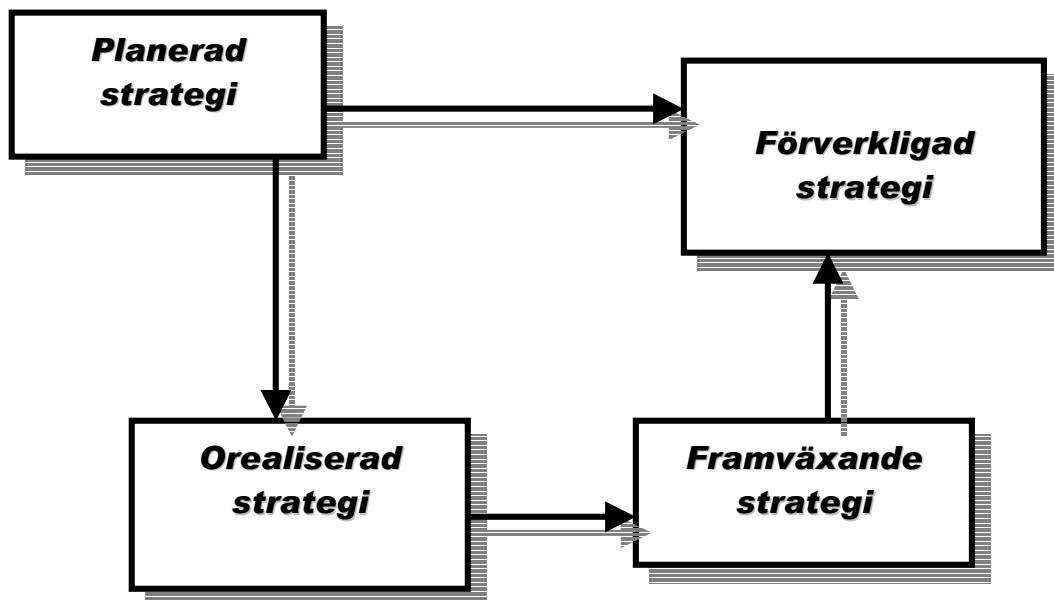
Dessa antaganden medför att denna åskådning måste anses tillhöra den klassiska åskådningen. Den har sina rötter i det militära varifrån man bland annat har lånat huvudsyftet med den strategiska processen – att utforma en långsiktig framtidsinriktad plan som ska föra organisationen till eller i varje fall mot önskad destination. Detta naturligtvis för att bemöta tänkta konkurrenter eller för att på bästa sätt använda möjligheter i omvärlden till sin egen fördel. Omvärlden ses som en arena i vilken det finns fiender som ska besegras eller kontrolleras eller begränsas. Konflikt blir därför ett centralt inslag i den externa omgivningen.

Enligt ovan finns det vidare också en tro på den ”perfekta strategin” – att det finns en bästa strategi att formulera. Strategier ska därför inte bindas för mycket vid sin kontext, vilket därmed medför att strategiprocessen kan se i princip likadan ut för organisationer med liknande omständigheter (Ibid, 1992).

## **5.2 Strategi som framväxande**

Den planerade strategi processen har fått utstå en del kritik och en av de främsta kritikerna är Mintzberg. Mintzberg förespråkar istället ett alternativt perspektiv. Enligt honom måste strategiprocessen ses som en framväxande, integrerad process där allt sker simultant. Det centrala i hans synsätt är att denna process sker på flera nivåer samtidigt i företaget och att det inte enbart är företagsledningen som är inblandad. Vidare är denna process i stor utsträckning baserad på tidigare erfarenheter vilket leder till en hög grad av intuition i arbetet. Därmed inte sagt att formella metoder inte fungerar eller kan vara till nytta, utan detta ska snarare uppfattas som att man inte ska ha någon övertro till processmodeller och att de kanske inte speglar hur strategiarbetet bedrivs i verkligheten. Detta illustreras nedan i figur nummer 4

Mintzberg menar att uppskattningsvis 20-30 % av den ursprungliga strategin blir realiserad och den övriga delen beror på miljöfaktorer liksom på interna politiska förhandlingar. Det sistnämnda är av betydelse då denna skolbildning betonar en pluralistisk syn på företaget där det finns flera olika grupperingar med egna syften och mål. Detta medför en större betoning på interna konflikter till skillnad från den planerande skolbildningen där företaget internt förmodas vara i harmoni.



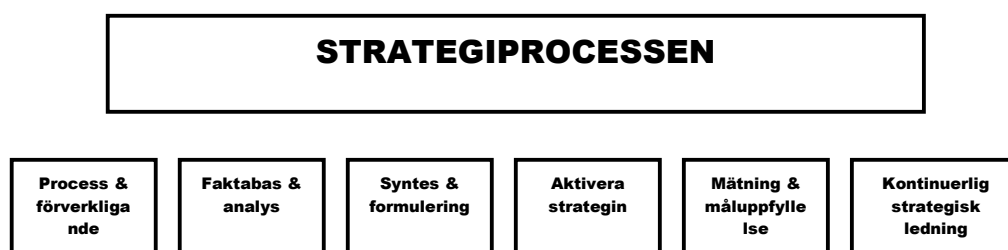
*Figur 4: Strategi arbete i verkligheten  
Källa: Mintzberg, 1994*

Ett annat viktigt inslag i Mintzbergs syn på strategiprocessen är att han skiljer på strategisk planering och strategiskt tänkande. Mintzberg underbygger detta antagande med att de bästa strategierna inte alls ska förstås som en plan, utan istället som en vision som sedan lyckats omsättas i praktisk handling. Mintzberg ser istället strategisk planering som arbetet med att hämta in och utvärdera information så man kan bilda sig en egen referensram. Det egentliga strategiska beslutsfattandet däremot sker genom att bilda en syntes av det insamlade materialet, tidigare erfarenheter och företagets vision. Fördelen med denna åsyn är att strategiarbetet sker mer fritt i organisationen och inte så bundet till företagsledningen (Quinn & Ghoshal, 1999).

Dessa två skolor kan sägas vara varandras motpooler. Deras rötter härstammar från det klassiska och det alternativa synsättet. Mintzberg anser att den ena skolan inte ska utesluta den andra samt att de kan komplettera varandra på ett tillfredställande sätt.

## 5.3 Strategiprocessen enligt Karlöf

Den svenska författaren och forskaren Bengt Karlöf har i en rad böcker beskrivit den strategiska processen. I sin bok *Strategi i Verkligheten* från 1996 beskriver Karlöf i detalj hur han anser att en strategiprocess ska gå till. Vi vill här redogöra för grundtankarna i denna process.



*Figur 5: Strategiprocessen enligt Karlöf*  
*Källa: Karlöf, 1996*

I varje strategiprocess finns ett val mellan två olika fokus: Det ena är strategi för verksamheten under oförändrade omvärldsbetingelser – vad amerikanerna brukar kalla ”*operations strategy*”. Denna strategi innefattar bland annat val av distributionskanaler, produktionsutrustning, inköp kontra egenproduktion etcetera. Den andra möjligheten är affärsutveckling i form av nya affärsmöjligheter. Detta val innefattar till exempel nya produkter till nuvarande kunder, nya geografiska marknader etcetera. Dessa två alternativ står inte i motsats till varandra men kräver olika analystekniker, ansatser och attityder från ledningen. *Operativ strategi* syftar på verksamhetens driftfrågor på ett övergripande plan och i ett långsiktigt perspektiv. Till exempel vilka lastbilar en speditors firma ska välja eller vilken typ av IT lösning ett konsultbolag ska köpa.

Val mellan alternativ för uppläggning av den operativa verksamheten är av strategisk betydelse på så sätt att besluten påverkar effektiviteten under lång tid framöver. Identifiering av handlingsalternativ inom affärsutveckling ställer andra krav i syfte att skapa beslutsunderlag för utvärdering av alternativen. De analytiska metoderna är annorlunda och kunskapsbasen blir ofta av annan

karaktär. Dessutom måste man göra ett antal antaganden som i sin tur kräver utvärdering. Riskerna syns mer i affärsutvecklingssituationer.

### **5.3.1 Beslutet att strategiutveckla**

Processen sätts vanligen i gång av personer med ett eget, starkt engagemang för verksamheten och ett intresse för dess långsiktiga utveckling. Beslutet att starta arbete med strategiutveckling bör helst inte fattas för enbart en enstaka process som pågår under en viss tid och därefter anses avslutad. Initiativet bör avse skapande av arbetsformer som stimulerar ett kontinuerligt, strategiskt tänkande i organisationen. Detta medför vanligtvis också en delvis förändrad ledningskultur i företaget.

Beslutet att börja driva strategiskt tänkande och strategisk ledning på en mer kvalificerad nivå, får i allmänhet stora konsekvenser. Bland annat innebär det att all ledningspersonal bör genomgå en ordentlig skolning i strategifrågor och dessutom hitta ett gemensamt språk som kan användas för att hantera arbetet. Man bör också undvika att förhoppningar om ett förlösande blixtslag – strategiarbete handlar inte om att hitta en enda genialisk tanke som förlöser organisationen.

### **5.3.2 Process och förverkligande**

Strategiarbete är av utvecklingskaraktär, vilket innebär att det måste drivas med uppbådande av extra energi och stor viljestyrka. Operativa frågor är ofta av handläggningskaraktär. De anmäler sig själva. Priser måste ändras, produktionsutrustning repareras etcetera. Operativa frågor knacker på axeln och anmäler sin existens. Detta är inte fallet med strategifrågor. De måste upptäckas och identifieras utifrån ledningens eget initiativ. Och därefter drivas med energi, uthållighet och handlingskraft. I sämsta fall sätts strategiarbetet aldrig igång eller sätts igång halvhjärtat.

### **5.3.3 Övergång från tanke till handling**

Speciellt viktigt vid övervägandet inför en strategiprocess, är att bestämma sig för hur det ska gå till rent praktiskt. Man ska inte låsa sig för mycket på förhand men



bör samtidigt vara beredd på alla de fallgropar som föreligger. Besvikelser kan bero på en rad olika faktorer såsom exempelvis bristande informationsunderlag. Detta kan orsakas av att chefer är för dåligt förberedda/informerade, att man har en bristande förståelse för den egna verksamheten eller av exempelvis ett otillräckligt deltagande/engagemang.

### 5.3.4 Affärsenheten

En affärsenhet identifieras utifrån affärsidéns element, vilka är:

- *Behov/Efterfrågan*
- *Kunder/Distributörer*
- *Utbud i form av varor och tjänster*
- *Konkurrensfördel*

Affärsenhet är den storhet som möter konkurrensen på marknaden. Enheten kan vara stark i sig själv. Det som långsiktigt avgör dess framgång är ägarnas engagemang. Strategiska problem löses vanligen av ledningen för det företag eller organisation som står bakom affärsenheten. Det är alltså företagets styrelse som tilldelar affärsenheten resurser som möjliggör framtida organisk tillväxt. Analys av affärsenheter syftar till något av följande:

- Förbättra konkurrensförmågan genom ökat kundvärde
- Höja produktiviteten genom att hitta de områden i funktioner eller affärsprocesser som är möjliga att förbättra
- Hitta rätt balans mellan expansion och lönsamhet
- Öka marknadsandelen
- Finna nya affärstillfällen geografiskt, kundsegmenterat eller genom nya produkter

Förbättrad lönsamhet finns inte med i listan eftersom lönsamhet får anses vara ett normalt existensvillkor för en verksamhet och ett baskrav. För att skapa långsiktig framgång för en affärsenhet och tillvarata dess potential krävs hänsyn till en rad olika faktorer såsom:

**Omvärlden:** med omvärlden avses här den makroekonomi, sociologi och politik som avgör företags villkor. Förhållanden i omvärlden har olika påverkan på olika

branscher och därför måste man behandla olika typer med känsla för den specifika situationen.

**Bransch och Konkurrenter:** Branscher är inte statiska. De utvecklas, avvecklas och delar på sig. I många fall växer branscher fram ur existerande branscher vilket är en del i den trend som i dag råder att hålla sig till kärnverksamheten och skala bort den verksamhet man inte är lika bra på. Tillväxt, branschlogik och framgångsfaktorer är exempel viktiga parametrar vid en branschanalys. Nyetablering i en bransch medför att ny kapacitet tillförs vilket kan få både positiva och negativa effekter, exempelvis i form av prissänkningar respektive kostnadsökningar. Det är även viktigt att ta hänsyn till faktorer som försvårar nyetablering som till exempel kostnadsolägenheter. Nyetablering kan innebära en rad merkostnader till exempel kostnader för patent eller kapitalbehov som skapar hinder i det fall det krävs stora kapitalresurser för att kunna ta upp konkurrens med etablerade storheter.

Alla företag i en bransch konkurrerar inte bara mot direkta konkurrenter i samma bransch utan även mot företag i andra branscher som tillverkar produkter som kan substitueras mot första branschens produkter.

### **5.3.5 Strategisk position**

Ett viktigt steg i processen blir att positionera sig själv. En förutsättning för att man ska kunna positionera sitt företag gentemot konkurrenterna är att man har skaffat sig en meningsfull och av ledningsgruppen accepterad analys av omvärlden. Positionering är ett ofta missbrukat ord som har fått för många innebörder. I strategisk bemärkelse brukar positionering användas som ett uttryck för inplaceringen av ett företag i ett konkurrens mönster. Positionen bestäms då av parametrar som marknadsandel, pris, kundvärde, produktivitet etcetera. Man kan säga att den strategiska positioneringen har tre stycken huvudfrågor:

1. Var befinner vi oss?
2. Åt vilket håll skall vi röra oss?
3. Hur snabbt måste vi gå?

Goda kunskaper om dessa faktorer är enligt Karlöf viktigt av tre olika skäl. Dels bidrar det till att skapa en gemensam informationsplattform. Vilket leder till ökad

förståelse och solidaritet med fattade beslut. För det andra ger det möjlighet att fatta beslut utifrån kunskap om alla de faktorer som påverkar affärsenheten. Vid beslut utan detta underlag ersätts ofta fakta av gissningar. Det tredje skälet till faktainsamling är att den kunskapsbas som insamlad resulterar i stimulerar till kreativt tänkande. Den intellektuella process som sätts igång vid insamlandet av fakta leder till att företagets humankapital ökar.

### **5.3.6 Strategisk syntes och strategiformulering**

Strategiskt tänkande är den process som pågår i huvudet på var och en som engagerar sig i företagets framtid. Detta tankearbete utgår från kunskap som härstammar från dels det egna företaget och dels omvärlden. Syftet med den strategiska syntesen är enligt Karlöf:

- ❖ *Att uttrycka en vision och en färdriktning som kan bli styrande för människors tankar och handlingar.*
- ❖ *Att göra effektiva vägval som skapar framtida framgångar.*
- ❖ *Att koncentrera resurser i syfte att utveckla de kompetenser som krävs för att framgångsrikt beträda dessa nya vägar.*

Den styrande visionen kan här ersättas av en tydligt definierad affärsidé som förmedlar verksamhetens natur och existensgrund med utgångspunkt från behov, kunder, utbud och konkurrensfördelar. Den traditionella strategiska planeringen ämnar *förutspå* framtiden medan visionen försöker *skapa* framtiden. Vägvalen skall inte enbart vara effektiva utan också uppfattas effektiva av alla som berörs av dem.

### **5.3.7 Att aktivera strategiska beslut**

Aktiverings delen i strategiarbetet är av mer operativ art jämfört med föregående delar som är mer analytiska. Aktiveringsarbetet innefattar fortsatt analys, uppdelning, förståelse, belöning, utbildning, nyinsikt och förnyad handling. Svårigheterna med övergång från tanke till handling är dock många. Genomförande av strategiska beslut bör ske enligt följande:

- ❖ *Kommunikation och förståelse*
- ❖ *Dynamisk förändringsledning*
- ❖ *Planering och ansvar*
- ❖ *Organisation, bemanning och belöning*
- ❖ *Ledarutveckling*

Pressman och Wildavsky har vidare gjort en enkel fyrfältsmodell som visar svårigheterna med strategiaktivering:

*STRATEGIFORMULERING*

<i>STRATEGI- GENOMFÖR- ANDE</i>	<i>Bra</i>	<i>Inget problem (för bra för att vara sant)</i>	<i>Problem med beslutskvaliteten</i>
	<i>Dålig</i>	<i>Problem med styrning av processen</i>	<i>Inget problem (för bra för att vara sant)</i>
		<i>Bra</i>	<i>Dålig</i>

**Figur: 6, Strategiformulering**  
**Källa: Karlöf, 19 96**

Vad finns det för faktorer som kan påverka att strategi formulering respektive genomförandet blir bra eller dåligt?

Stringer och Uchenick formulerar i sin bok (Strategy Traps and How to Avoid Them, 1986) ett antal fällor vid strategiformulering. Att *större skulle betyda bättre* är enligt författarna inkorrekt. Man får inte automatiskt stordriftsfördelar genom att växa sig större. En annan fälla är *utspädning av ansträngningen* vilket innebär att ledningen driver för många affärstillfällen samtidigt utan riktigt fokus. En tredje fälla kan uppstå i avsaknad av *kundfokus*. I detta fall försummar

företaget kunden genom att inte tillfredsställa dennes behov. Författarna pekar även på fallgropar i samband med genomförandet av strategiprocessen vilka kan vara beaktningsfulla.

Här återges några av dem:

- Slapp kommunikation:* slarviga formuleringar kan leda till att de anställda helt enkelt inte förstår strategin.
- För låg ambitionsnivå:* företaget höjer inte ribban i takt med kundkrav och konkurrenters förbättringar.
- Paralys genom analys:* flykt från handling genom att kräva ytterligare utredning.

### **5.3.8 Mätning och uppföljning av strategi**

Strategiskplanering är tämligen värdelös om man inte följer upp och mäter den. Prestationsmätning är därför ett nog så viktigt inslag i den strategiska processen. Ett bra system för prestationsmätning bör utgå från kundvärde och produktivitet. Mer precisa måttetal är allt för branschspecifika för att tas upp här. En på senare tid populär metod för prestationsmätning är ett så kallat balanced scorecard. Ett sådant omfattar ekonomiska måttetal som förmedlar resultat från olika delar av företaget. Upphovsmännen vill likna balanced scorecard vid navigationsinstrumenten i ett flygplan. I cockpit finns ett stort antal olika instrument som piloten ägnar stor uppmärksamhet åt. Skulle piloten bara intressera sig för ett eller två av instrumenten skulle konsekvenserna kunna bli ödesdigra. Samma sak gäller för ledningen av företag – man kan inte förlita sig på någon enstaka angivelse.

### **5.3.9 Kontinuerlig strategisk ledning**

Strategisk ledning, strategiskt tänkande och genomförande skall helst inte behandlas som en engångsföreteelse eller ett plötsligt utbrott av energi och ambition. Karlöf menar att man kontinuerligt i den dagliga driften av företaget ska ha ett strategiskt tänkande inbäddat. Lyckas man med detta undviker man att med stor sannolikhet att behöva fatta snabba operativa beslut. Om det strategiska

arbetet sker kontinuerligt och intresse ägnas åt framtiden så slipper man sådana otäcka överraskningar. För definitionen av strategi är fortfarande : Beslut i nutid för att säkra framtida framgångar.

## 6. KAOSTEORIN

### 6.1 Vad är Kaosteori?

Det traditionella sättet att se på strategi har kritiserats av ett flertal forskare. Traditionellt har framtiden setts som en förlängning av det förgångna. Vetenskapsmannen Edward Lorenz förändrade denna världsuppfattning under 1960-talet. Lorenz utvecklade en vetenskaplig teori, som kom att kallas kaosteori, där han upptäckte icke linjära, dynamiska system. Kaoteorin presenterar idén att slump, föränderliga förutsättningar och kreativitet kan påverka ett komplext system vid vilken tidpunkt som helst och förändra dess kurs. (Wah, 1998). Trots att teorin upptäcktes för flera årtionden sedan är det först nu som den har tillämpats inom strategi processer och management området.

Kathleen M Eisenhardt och Brown är två andra forskare som har kritiserat det traditionella sättet att se på strategi och menar att det ofta kollapsar i skenet av snabbt och oförutsägbart förändrade branscher. Författarna skriver att de traditionella strategierna är användbara för att utforma en bred, strategisk kurs på marknader med långsam förändringstakt. Författarna menar inte att de är felaktiga utan otillräckliga i branscher med intensiv och snabb förändringstakt. (Brown & Eisenhardt, 1998)

Tidigare ansågs att kaos var ett tillstånd som skulle undvikas till högsta grad och ordning snabbt skulle återinföras. Nu har samhällsvetare kommit till insikt att kaos är nödvändigt i och med att företag idag är i en fortlöpande utveckling och tillväxt.

Kaos har enligt Stacey (1992) två viktiga drag: oförutsägbarhet och ett så kallat ”dolt” mönster. Enligt Bonniers svenska ordbok (Malmström et al, 1994) betyder kaos total förvirring och explosiv instabilitet. Stacey är inte ense med detta, utan menar att kaos är begränsad instabilitet. Vidare beskriver författaren det som ”en

kombination av ordning och oordning i vilken beteendemönster ständigt utvecklas i oförutsägbara men ändå likartade, bekanta, men ändå oregelbundna mönster” (Stacey, 1992).

Samband mellan orsak och verkan som skulle ha varit tydliga går förlorade i den irrationella eller oförutsägbara händelseutvecklingen. Eftersom strukturen är väldigt känslig för små förändringar leder detta till att slumpen spelar en betydande eller snarare avgörande roll för vad som händer i systemet. Dock kan man dra slutsatsen att en enskild komponent i ett system kan ha en djupgående påverkan på hela systemets framtid. Kaos är inte galopperande, explosiv instabilitet, eftersom det begränsas av den regelstruktur som genererar det. Det finns inga fördelar med formaliserad planering enligt kaoskritiker. De menar att förhållandet mellan orsak och verkan inte är linjärt och svårt att härleda vilket leder till att det inte är omöjligt att förutsäga vad som ska hända i framtiden (Tetenbaum, 1998). Formaliserad planering med förutbestämda mål och analyser kan ta flera veckor att bearbeta och mister därför sitt realistiska värde (Stacey, 1992). Eisenhardt menar att formell planering sänker hastigheten på beslutsprocessen och påverkar realtids beslutsfattande (Eisenhardt, 1989).

## ***6.2 Strategins utvecklingsprocess i kaosteorin***

Kaosteorin talar för en kontinuerlig utvecklingsprocess av strategin. Processen torde skapa kunskap för hela organisationen, då alla medarbetare lär från varandra och samverkar (Bechtold, 1997). Strategiprocessen under kaotiska omständigheter kan inte styras eller ledas av en förutbestämd vision, utan istället skapas ordning ur kaos genom att strategier stegvis växer fram och influeras med tiden (Stacey, 1992).

Eftersom strategin består av små steg som inte är helt förenade, kommer strategin att förändras allteftersom (Eisenhardt & Brown, 1998). Strategiprocessen i en dynamisk miljö accepterar osäkerhet om framtiden och förlitar sig därför på de små förändringarna i omvärlden som indikatorer om framtiden. Bechtold anser att strategins utveckling och implementering sker i princip samtidigt (Bechtold, 1997).



Eisenhardt & Brown tolkar strategin med hjälp av en metafor som säger att företagsledare måste agera som Tarzan; "Swing on the current vine, look ahead for the next, and make the switch between the two" (Eisenhardt & Brown, 1997). Strategins roll skall endast vara vägledande anser Eisenhardt & Sull och betonar att när omgivningen är komplex behövs det en generalisering av strategierna och enbart ett fåtal enkla regler skall vägleda organisationen genom kaos. Detta innebär att ett företag kan dra fördelar genom att infånga oförutsägbara, temporära möjligheter. Genom att enkla regler utvecklas under strategins uppväxt formas dessa möjligheter eller processer, men det är viktigt att hålla igång förändringsprocessen och när organisationen förändras skall även reglerna vara föränderliga. (Eisenhardt & Sull, 2001).

Feedback och informationsflödet inom organisationen är av största betydelse, då det är avgörande för strategiprocessens framgång. Detta gäller även feedback från kunderna. Bechtold anser att återkopplingen skall utgöras av hur framgångsrik den nuvarande strategin är för att kunna veta vilken effekt strategin har fått på marknaden. Återkoppling är också viktig ur det avseendet att organisationen skall vara öppen för både små och stora förändringar på marknaden. Det är då feedbacken som ger en signal eller avgör om det är lämpligt att tillämpa en förändring av strategin och organisationen. (Bechtold, 1997)

### **6.3 Eisenhardts och Browns forskning**

Genom att kombinera forskning inom ekonomi och strategi med forskning inom biologi och fysik träder nya förklaringar och förståelse fram enligt Brown och Eisenhardt. Upptäckten av relationen mellan deras forskning samt komplexitets- och evolutionsläran beskriver författarna som en "viktig händelse".

Hur ordning skapas ur kaos studeras inom komplexitetsteorin. Vad studierna försöker förklara är de tillfälliga eller överraskande förändringar som kan uppstå i sammankopplade system eller skeenden. Detta kopplas inom strategi- och ledarskapsforskning genom att interaktionen mellan olika delar av en organisation, samt avvägningen mellan ledningens syn på kontroll och organisationens förmåga för anpassning studeras.

I oförutsägbara och snabbt föränderliga branscher blir de mest framgångsrika företagen de som verkligen lyckats hantera både kaos och evolution på ett bra sätt, med villkoret att de ständigt förändrar sig själva. Strategiskt sätt blir utmaningen att hantera förändringen genom att *reagera, förutse och förbereda*, eller genom att *leda*. Situationen bestämmer valet. Eftersom *reaktion* är defensiv, baseras företagets agerande på vad andra gör genom att förbättra eller förändra det som finns eller att själv hitta på nya förslag eller erbjudande utifrån omvärlden, vad som sker runt omkring. Att *förutse och förbereda* innebär att skaffa insikt i den troliga framtiden och att organisera sig för dessa. Att skapa försäljningskanaler till kundsegment som företaget bedömer kommer att bli intressanta i framtiden eller att anskaffa olika typer av kompetenser och resurser är exempel på att skaffa troliga insikter för framtiden. Tillvägagångssättet är fortfarande defensivt eftersom det innebär reaktioner på vad som förväntas ske i omvärlden men erbjuder fler alternativ och är alltså ett bättre sätt att förändra sig.

Att *leda* innebär att företaget agerar proaktivt och skapar den förändring som andra tvingas anpassa sig till. Detta innebär att företaget blir andras omgivning. Detta åstadkoms till exempel genom att nya marknader identifieras, genom att en industristandard höjs eller genom att omdefiniera kunders förväntningar.

Resonemanget ovan är enligt Eisenhardt ett måste för dagens företag men hon påpekar även vikten av att göra väl avvägda beslut när det gäller förändringar. Hon kallar detta för "time pacing". Det handlar om rytm och att göra saker på grund av att tidpunkten är rätt. Det handlar också om att tänka på rytmen inom organisationen och hur den bidrar till strategin. Att påbörja förändringar tar lång tid och att göra frekventa förändringar bidrar till att man förlorar sin rytm. Att så fort som möjligt reagera på förändringar är inte alltid den optimala lösningen. Företag som använder time pacing i sin framåtsträvan fungerar som en metronom där de utifrån sina interna och externa rytmer sätter takten. Ju mer dynamisk marknaden är desto viktigare blir det att finna den rytm som bäst matchar företagets organisation.

## **6.4 Eisenhardt om framtiden**

Att kunna förutsäga vad som ska ske i framtiden är inte så lätt. Enligt Eisenhardt har framgångsrika företag försökt uppnå insikt om framtiden genom att "titta in" i densamma. Detta sker genom att använda olika verktyg som Brown och

Eisenhardt betitlar *sonder*. Företagen försöker inte att förutsäga framtiden eller utarbeta noggranna planer inför framtiden då detta tar mycket lång tid och framtiden med stor sannolikhet kommer att bli annorlunda. Eisenhardt menar att man ska effektivt sondera framtiden vilket innebär att företagen ska använda sig av flera billiga experiment och att genomföra olika typer av analyser för att förutse och bygga långsiktiga tillväxtpotentialer. Utan att flexibiliteten går förlorad, möjliggör sondering en mer komplex och dynamisk strategi än vad som är möjligt genom planering eller reaktion. För att uppnå en effektiv sondering är det viktigt att flera olika sonder används i olika tidsperspektiv.

Fördelen med sonder är enligt Eisenhardt många. Det kommer att uppstå små ekonomiska förluster då till exempel experimentella produkter uppvägs av möjligheten att lära av misstag och felaktiga antaganden. Att använda många olika sonder gör lärandet bättre och desto billigare de är desto fler kan användas. Sonder ger möjlighet till att optioner inför framtiden skapas.

## 6.5 Eisenhardts sonder för framtiden

Sond	Funktion och Innebörd	Tid
<i>Experimentella produkter</i>	Testa potentiella marknader eller teknologiska möjligheter.	6 Månader
<i>Futurister</i>	Erfarna individer i företagets högsta ledning med huvudsakligt uppgift att försöka förutspå framtiden. Nära koppling till scenarier.	1-3 år
<i>Scenarioplanering</i>	Systematiskt övervägande av strategiska beslut i skenet av flera möjliga och mer eller mindre tänkbara framtider. Nära koppling till futurister.	Lång sikt
<i>Strategiska allianser</i>	Ingås med partners för att utforska potentiella nya marknader eller teknologier. Stora likheter med experimentella produkter.	1-4 år
<i>Framtidsfokuserade Möten</i>	Regelbundet återkommande diskussionsforum då framtiden är i fokus. Diskussioner mellan initierade och beslutsfattare.	6 Månader – 5 år

När framtiden väl är framme har då företaget flera handlingsalternativ förberedda. Har företaget många alternativ ökar sannolikheten att någonting kommer att användas, med eventuella justeringar. Sonder kan också vara bra av defensiva skäl. Att exempelvis sondera olika aspekter av konkurrenssituationen ökar sannolikheten att hot upptäcks. Med andra ord kan man säga att införandet av sonder kan medföra att det oväntade, oförutsedda, eller okända upptäcks vilket stimulerar kreativt tänkande. Sonderna blir därigenom en slags verklighetsförankrad ”brainstorming”.

# 7. NYETABLERING OCH ENTREPRENÖRSKAP

## 7.1 Nyetablering

### 7.1.1 Faser vid nyetablering av företag

En nyetablering av ett företag kan indelas i olika faser. Dessa faser är något mer detaljerade än de som utgör de allmänna företagsfaserna. Faserna sträcker sig från entreprenörens idé till driftfasen där en viss stabilitet är uppnådd. Vi anser att denna modell beskriver på ett tydligt sätt de olika faser som ett företag kommer att genomgå på sin väg mot ett stabilt etablerat företag. Teorin är hämtad från Hult & Odéens ”*Från idé till företag*”.

- I idéfasen börjar entreprenören fundera över att starta eget. Detta kan utlösas av den situation han befinner sig i respektive hans karaktärsdrag så att han sedan *letar* efter en produktidé.
- Övertygelsefasen, som liksom idéfasen kan vara väldigt länge, karakteriseras av ett mer systematiskt testande av idén. Man gör en första, övergripande planering och tar första kontakter med rådgivare, bank, potentiella kunder etcetera.
- Förberedelsefasen består till stora delar av samma arbete som den tidigare, med undantaget att ansträngningarna nu konkretiseras, intensifieras och systematiseras. Man genomför marknadsundersökningar och säkrar finansieringen. Man för intensiva samtal med möjliga leverantörer och kunder och börjar bygga upp arbetsplatsen.

- Igångsättningsfasen är den som kräver mest arbetstid, energi och hårt arbete. Man köper och installerar den resterande nödvändiga utrustningen och eventuellt anställer man medarbetare. Man börjar med omfattande marknadsföring och med produktionen.
- Driftfasen börjar när man fått ut de första produkter på marknaden och så småningom uppnår en viss stabilitet samt erfarenhet hur saker och ting försiggår.

Vid etablerandet av en ny organisation är det många parametrar som måste stämma för att man skall nå ett lyckat resultat och steget mellan kanon och kalkon är många gånger hårfint. Hur kan man säkerställa en långsiktig överlevnad för företaget och hur blir man vinstgivande på snabbast möjliga sätt? I boken "Entreprenörskap" försöker Hubendieck få klarhet i dessa frågor samt ge en beskrivning på vad som krävs för att göra en lyckad nyetablering. Enligt Hubendieck är det vid en nyetablering essentiellt att det finns en marknad för företagets tänkta produkter. Vidare finns det ytterligare förutsättningar för att på denna marknad framgångsrikt etablera ett företag:

En affärsidé som det finns stark tilltro till.

En entreprenör som är eldsjäl bakom verksamheten.

Finansiella resurser i tillräcklig omfattning

En stödjande miljö som ger motivation under den osäkra företagsstarten.

En genomtänkt startprocess.

Vid en företagsetablering är det oerhört viktigt att förberedelsearbetet sköts på ett seriöst och korrekt sätt. Den nya verksamheten bör systematiskt arbetas fram bland annat genom en successiv utvärdering och utveckling av affärsidén. Denna förberedande arbetsprocess är enligt Hubendieck viktig för att skapa en ökad potentiell vinst och en minskad ekonomisk risk vid startandet av ett nytt företag.

En absolut nödvändig förutsättning för en företagsstart är alltså den person som sätter igång hela processen och som leder företaget vidare. Nystartande företag möter idag ett oerhört tufft företagsklimat med helt andra förutsättningar än för tio år sedan och det är därmed ingen lätt uppgift att säkra företagets framtida utveckling.

## 7.2 Entreprenören

Entreprenör är ett ord som härleds tillbaka till det franska ordet ”*entrepreneur*” som om nämns första gången 1437. Begreppet handlade från början om att företa sig något och har utvecklats från att handla om någon som var bunden till staten och det huvudsakliga var att det fanns ett fast pris och att sedan vinsten eller förlusten tillföll entreprenören. Från början så handlade det huvudsakligen om uppförandet av byggnader, men med hjälp av Cantillon så utvecklades begreppet och innefattade inte bara statliga byggnader utan företagande i största allmänhet.

### 7.2.1 De klassiska teorierna

Österrikaren Schumpeter skrev i början av 1900-talet ett flertal böcker inom ämnet national ekonomi, bland annat verket *The Theory of Economic Development* (1934) där han lägger fram sin teori om entreprenörskap. Denna teori utgår från att valuta och varor färdas i två motsatta riktningar i ett flöde. Detta kretslopp är slutet och söker sig mot jämvikt. Det innebär att när det sker en förändring så kommer de aktörer som finns i kretsloppet att anpassa sig för återgå till jämvikten. Det kan vara så att det sker något mer radikala förändringar på marknaden i form av att nya kombinationer av resurserna upptäcks. Detta kan ske på fem olika sätt och det är genom nya produkter, nya produktions metoder, nya marknader nya insatsvaror eller ny organisation av industrier och branscher. Det är när dessa förändringar sker som entreprenören har sitt tillfälle.

En entreprenör kännetecknas av en person som bryter mot tidigare handlingsmönster med hjälp av speciella kunskaper, innovationer eller beteende. Schumpeter menar att entreprenörskap inte är låst till en person, utan att det kan även handla om ett kollektivt handlande inom ett företag. Då entreprenörskap handlar om att bryta mot det gamla och införa innovationer på marknaden så kommer epitetet *entreprenör* att försvinna så fort företaget eller produkten har stadgat sig. Schumpeter har även en intressant teori om att entreprenörer kommer i flockar. Teorin är att konjunkturcykeln påverkas av dem på så sätt att när de dyker upp så sker det en uppgång i ekonomin på grund av den ökande tillväxten. Men då entreprenörskap är ett tillfälligt fenomen så är det ofta följt av en nedgång eller till och med depression. Schumpeter hade ju förvisso upplevt både uppgång

och depressionen i mitten av 20-talet i Österrike, men teorin passar mycket väl in på den så kallade IT-bubblan under 2001.

## 7.2.2 Harvard traditionen

Efter Schumpeter så följde flertalet teorier på området. Vissa var riktade som kritik mot Schumpeters verk, och andra utvecklades efter det. Man talar främst om två riktningar som härleds från de Schumpeterianska tankegångarna.

Vid Harvard University där Schumpeter var verksam under den sista delen av sitt liv grundades ett forskningscenter för entreprenörskap. Centret som hette "*the Research Center in Entrepreneurial History*" grundades 1948 och Schumpeter var själv aktiv vid centret (Landström, 2000). Den grundläggande idén för centret var att samla ihop de forskningsresultat som fanns på området så att detta fanns samlat på ett ställe. Arthur Cole, som grundade centret, hade samma uppfattning som Schumpeter gällande entreprenören, det vill säga att han var en person som kan skapa varor i det ekonomiska kretsloppet. Cole hade dock en annan bild på själva entreprenörskapet än Schumpeter. Grundstenarna i den så kallade Harvard-traditionen var att entreprenörskap kan bestå av tre olika dimensioner:

- Genom förändringar i det ekonomiska systemet så uppkom möjligheter för entreprenörskap. Detta var en av grundtankarna som kom från Schumpeters forskning.
- Det gäller att skapa förutsättningar som är nödvändiga för att kunna kommersialisera innovationer.
- Entreprenörens drivkraft var att kunna skapa en vinst genom en produktion.

Forskningscentret upphörde redan 1957 men idéerna och teorierna används fortfarande i dagens forskning.

## 7.2.3 Human-action traditionen

Human-action grundades i slutet av 1800-talet av två österrikiska ekonomer, Menger och von Böhm-Bawerk. Det är en teori som har sin grund i att individen



är ekonomiskt självständig och att dess handlingar påverkar samhällets ekonomiska förutsättningar. Traditionen vidareutvecklades av Frederich von Hayek (1899–1992), som även fick Nobelpris i ekonomi 1974, och Ludwig von Mises (1881-1973).

De grundläggande tankegångarna är att ett företag som vill etablera sig eller en produkt på en marknad gör vissa kalkyleringar om den tänkta framtiden. Denna planering läggs som grund för den tänkta nyetableringen. Sedan vid tidpunkten för etableringen så kommer dessa kalkyleringar ej överensstämja med verkligheten på grund av en ojämnavikt på marknaden. Företaget som har valt ett handlingsalternativ för att få en maximerad output genom en viss kombination av input märker att spelplanen har förändrats. Lösningen för den nyuppkomna situationen finns i begreppet "human-action" som innebär att människan inte enbart är kalkylerande, utan även kan ta till vara på möjligheter (Mises, 1949).

Human-action har vidare utvecklats av främst Israel Kirzner som talar mycket om entreprenörens epitet. Han menar att det är en person som kan identifiera och förvalta vinstchanser. Det handlar helt enkelt om att ha en "näsa för affärer" och köpa en enhet billigt och sälja den för ett högre värde. Entreprenören ser de möjligheter på marknaden som andra aktörer förbiser. Kirzner har en syn på entreprenören som är motsatt den av Schumpeter. Han anser att entreprenören kan avläsa och förvalta imperfektioner på marknaden som de andra aktörerna inte upptäcker, medan Schumpeter ju hävdar att det är entreprenören som skapar dessa imperfektioner genom sin entreprenöriella verksamhet.

#### **7.2.4 Vad kännetecknar entreprenören**

Efter att ha gått igenom olika synsätt på vad entreprenörskap är och hur det yttrar sig och påverkar ekonomin så måste man fråga sig vad det är som kännetecknar entreprenören. Vad är det som driver dessa personer att kasta sig ut i de outforskade ekonomiska vattnen och försöka etablera en marknad, produkt eller produktionsmetod.

Det finns många olika teorier om vilka attribut som kännetecknar en entreprenör, men i huvudsak så pratar man om en person som har en förmåga att läsa marknader och finna eller skapa ojämnavikter och sedan utnyttja dessa. En entreprenör har en överlägsen bedömningsförmåga att sortera och utvinna

information, och centralt i de flesta av de befintliga teorierna på ämnet är att risktagande är ett huvudbegrepp för det entreprenöriella beteendet. Det som driver en entreprenör är i huvudsak sociala och psykologiska motiv, men även tävlingsanda (Sundbo, 1999). Schumpeter menar att även om det är en tävlingsanda som driver entreprenören så är det inte en jakt på pengar som är grunden för risktagandet, utan snarare än vilja att skapa något och lyckas där andra inte ser möjligheter. Denna syn på entreprenören är något heroisk och delas inte av alla forskare på ämnet.

Bengt Johannisson (1992) framhåller vikten av intuition hos en entreprenör. Enligt Nationalencyklopedin så är intuition *"en filosofisk term för omedelbar uppfattning av ett objekt där alla moment uppfattas direkt, utan stöd av erfarenhet eller intellektuell analys"*. Eftersom entreprenörskap handlar om att undersöka något nytt där det inte finns någon tidigare erfarenhet så är det viktigt att med självförtroende och annan typ av erfarenhet kunna släppa greppet om de inlärdaramar som man annars så gärna lutar sig mot och istället använda sig av nya färskare idéer. Johannisson talar om hur entreprenörer blandar så kallad generellkompetens och specialistkompetens samt helhetssyn med detaljkunskap och på så sätt skapar en förmåga att få en överblick på vad som händer. Utifrån detta så kan sedan beslut fattas beroende på vilken uppfattning som entreprenören får om företagets framtid och omvärld. Överblicken hjälper honom att uppfatta hot och möjligheter och hur dessa kan övervinnas/utnyttjas. Detta är speciellt viktigt i entreprenöriella verksamheter som ju bygger på att det sker förändringar i omvärlden och att utnyttja dessa förändringar på rätt sätt. Johannisson har skapat en modell för denna överblick som heter *"Management för entreprenören – överblick och inblick"*.

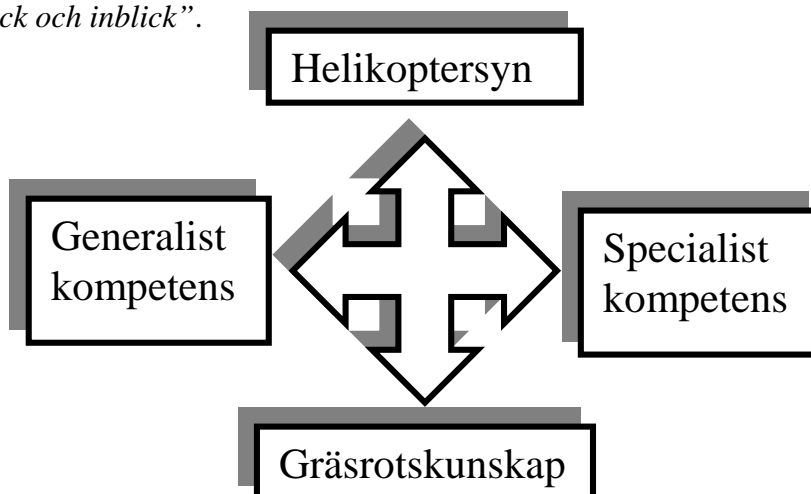


Fig 1. *"Management för entreprenören – överblick och inblick"*  
Källa: Johannisson, Bengt; 1992, sid 197.

## 7.2.5 Vad en entreprenör inte är

Ett bra sätt att förklara vad en entreprenör är för typ av person tycker vi är genom att lista upp några av de epitet som folk ofta av misstag tillskriver just entreprenörer.

- En entreprenör är inte en innovatör, de tänker inte upp nya idéer själva.
- De är inte heller imitatörer, de kopierar inte andra personers beteende.
- Entreprenörer är inte kapitalister, utan snarare tvärt om, de tar ofta en liten ekonomisk risk.

Att en person exempelvis har innovativa talanger utesluter inte att han är en entreprenör, det är bara så att hans innovativa kunskaper/färdigheter inte kommer att göra honom till en entreprenör (Sundbo, 1999).

## 7.3 Vision

Under början av 90-talet blev begreppet vision allt vanligare som ett verktyg för företagsledningar. Syftet med visionen var från början att innebära en möjlighet för företaget att anpassa sig till dess snabbt skiftande förutsättningar (Wiberg, 2001). Under de senaste åren har intresset kring begreppet vision ökat kraftigt och forskare är överens om att det i dagens kunskapssamhälle blir allt viktigare att ha en stark vision. Framväxten av platta, lärande och decentraliserade organisationer gör att begreppet vision aldrig har varit mer aktuellt.

### 7.3.1 Innebörd

Begreppet vision har definierats och beskrivits på en mängd olika sätt. Vissa föreslår att visionen är ett ledningsinstrument medan andra anser att dess främsta uppgift är att kommunicera en organisations värderingar (Larwood, Falbe, Kriger och Miesling, 1995).

Kouzes och Posner (1987) menar att företagets vision är företagets *ideala bild av framtiden*. De föreslår att visionen inte bara fungerar som en ledstjärna under uppstartningsfasen, utan betonar att den är central genom företagets hela livscykel. Visionen syftar till att få människorna att inom en organisation att känna delaktighet och engagemang i företaget. Styrkan är dess förmåga att fånga

människors uppmärksamhet, både internt och extern, samt att få dem att fokusera på ett gemensamt mål, (Nanus, 1992).

### **7.3.2 En bra vision**

Vidare menar Kouzes och Posner 1994 att trovärdigheten i visionen är essentiell. De skriver i boken att man inte kan beröra begreppet vision utan att också komma in på trovärdighet. Ett företag som vill få sina medarbetare att förstå och acceptera företagsvisionen måste göra två saker. För det första måste de klargöra visionen för alla i företaget. Alla måste veta vad visionen betyder för just deras arbete. För det andra måste företagsledningen få alla i företaget att stå bakom visionen.

Den rätta visionen inspirerar människor i organisationen att jobba hårdare och må bättre genom att de vill vara en del av företaget. En bra vision skapar mening i människors liv. Individer vill vara till nytta i sitt dagliga arbete och med en delad vision ser de sig som del av något större. De känner att deras arbete uppskattas och är meningsfullt för helheten. Nanus anser att den rätta visionen skall motivera och engagera medarbetare, kunder och ägare samt ge tydliga riktlinjer till vad företaget står för och vart det är på väg.

Visioner med dessa egenskaper utmanar och inspirerar individerna i organisationen och hjälper till att leda dem i en gemensam riktning. Visionen anger riktningen medan strategin anger hur verksamheten skall drivas för att visionen skall bli verklighet.

## 8. FALLFÖRETAGET

### 8.1 Bakgrund

Svallvågorna från den spruckna "IT bubblan" sänkte många svenska IT firmor. Många av dessa hann aldrig ens lansera sina produkter och de halvfärdiga prototyperna begravdes i konkursens ruiner. En del av dessa halvfärdiga produkter köptes senare ur konkurrensbona, bland annat av dess programmerare eller andra eldsjälar som fortfarande trodde på produkternas möjligheter. Många av dessa eldsjälar saknade dock både pengar och kunnande för att kunna exploatera produkterna. Några vände sig därför till Johan Staël von Holstein för att resa pengar eller för att knyta kontakter för att kunna driva sina projekt vidare. Trots att Holstein såg att många av projekten hade klar potential hade han själv sällan möjlighet att driva dem vidare. Dels hade Holstein själv inte det kapital som behövdes eller behövs för en satsning och dels så har konjunkturen de senaste åren gjort att det inte finns några tillgängliga pengar från finansiella institut. Dessutom har det efter den så kallade IT bubblan funnits en viss misstänksamhet gentemot den typen av projekt som lätt förknippas med IT bubblan.

Ett av projekten, som Holstein fick presenterat för sig, gick under arbetsnamnet *Seasidehotels.com*. Tanken från skaparnas sida var att bygga upp en jättelik databas med tio tusentals hotell. I denna databas skulle vem som helst sedan kunna söka efter hotell efter olika kriterier till exempel "strand hotell", hur trendiga eller centrala hotellen var. Att vara med i databasen skulle kosta pengar för hotellen. Man märkte dock fort att det var svårt att få med de "första hotellen". Hotellen krävde att sidan initialt skulle ha ett stort antal besökare – samtidigt kom inga besökare dit eftersom det inte fanns tillräckligt med hotell på sidan. Detta dilemma presenterade därför människorna bakom *Seasidehotels.com* för Holstein. Ganska snart slogs Holstein av tanken att låta en internationell säljorganisation marknadsföra och sälja idén på provision. Problemet var bara att det inte finns någon sådan säljorganisation. Han beslutade sig därför för att skapa en sådan. Tillsammans med sin bror Fredrik Staël von Holstein och gamla affärsbekanta

började projekteringen för vad som skulle komma att gå under arbetsnamnet SELL SELL SELL (SSS).

Arbetet med uppstarten av företaget startades i slutet av februari 2003 och håller i skrivande stund (i slutet av maj 2003) på för fullt. Förhoppningen var initialt att verksamheten skulle vara igång hösten 2003. Detta datum har dock skjutits fram till januari 2004.

## **8.2 Förebilder**

Grundtanken med SELL SELL SELL är att skapa en jättelik säljorganisation som kan klara av sådana utmaningar. Kostnaderna att anställa så många säljare skulle dock bli jättelika. Därför började man titta på hur företag som bland annat Oriflame redan hade löst problem med massmarknadsföring.

### **8.2.1 Oriflame**

Oriflame startades i Sverige 1967. Sedan starten har man genom direktförsäljning sålt och marknadsfört skönhetsprodukter. Med direktförsäljning menas att produkterna endast säljs av privatpersoner (se 8.6). Med minimala marknadsförings insatser har man växt organiskt genom åren och finns idag i ett 30-tal länder i världen, har en miljon försäljare och omsätter ca 500 miljoner euro. Oriflame liknar sig själva vid en postorderfirma fast med personlig service. Man tillverkar huvudsakligen sina produkter själva och har även ett utvecklingscenter i Dublin, Irland.

För att få sälja Oriflames produkter måste man bli medlem eller som man själva kallar det: ”Oriflame Konsult”. Medlemskapet är kostnadsfritt och består av ett avtal där man förbinder sig att följa en del grundläggande regler som att inte missbruka Oriflames varumärke etcetera. Som konsult kan man även rekrytera privatperson som kan börja sälja ”under sig”. Lyckas man rekrytera en säljare under sig får man 1% av dennes försäljning.

## 8.3 Fallföretagets Vision

SSS har definierat sin vision till:

*“To create the largest and most efficient virtual sales network in the world”* eller på svenska:

*”Att skapa det största och mest effektiva virtuella säljnätverket i världen”*

## 8.3 Fallföretagets Mission statement

I SSS:s mission statement säger man att man:

*“Genom att skapa virtuell infrastruktur inom områdena för individuell affärsutveckling och erbjuda:*

- *Säljstöd, utbildning, motivation och incitament*
- *Sourcing av produkter och tjänster*
- *IT system*
- *Ekonomisk rådgivning*

*vill vi ge alla chansen till att bli framgångsrik säljare/egen företagare och tjäna obegränsat med pengar på sin försäljning inom nätverket.*

Man vill alltså skapa ett dynamiskt nätverk igenom vilket man kan sälja och marknadsföra produkter och tjänster. Istället för att på traditionellt sätt anställa säljare erbjuder SSS istället allmänheten att köpa ett startpaket och bli säljare. Vid köp av ett startpaket kan vem som helst bli säljare och få tillgång till SSS:s produktkatalog, säljträning, säljstöd, ekonomiskrådgivning, IT system, motivations och incitaments-program och så vidare. På så vis vill man skapa en stor marknadsförings och försäljningsapparat som nästan är helt provisionsbaserad. Tanken är också att existerande firmor ska kunna använda SSS som en alternativ eller extra försäljningskanal. Till exempel för att bli av med ett extra parti eller liknande.

## **8.4 Marknadsföring**

Magnus Månsson, marknadsansvarig på SSS, påpekar att profileringen av bolaget är viktig. Man vill ur image synpunkt positionera sig långt från några andra företag som Holstein varit inblandad i (exempelvis Icon Medialab). Månsson tror att allmänheten under de glada IT-dagarna fick uppfattningen att alla pengar som försvann gick till fester och glamour. En av grundförutsättningarna är därför att man ska vara väldigt sparsamma och försiktiga med företagets kassa. I linje med detta kommer man därför försöka att minimera marknadsförings utlägg. Men naturligtvis är marknadsföringen samtidigt livsviktig för företagets framgång. Månsson erkänner att det inte är enkelt att kombinera hög medvetenhet hos allmänheten med en låg marknadsföringsbudget. Genom att ha formulerat ett tämligen kreativt avtal med Metro har man dock delvis kringgått problemet. SSS annonserar genom avtalet om ett SSS medlemskaps erbjudande i Metro, Metro i sin tur får betalt på basis av hur många som nappar på specialerbjudandet. Detta är för närvarande den enda marknadsförings kampanjen som är planerad. Månsson räknar med att annonskampanjen i Metro kommer leda till att ryktet om SSS kommer spridas snabbt genom så kallad ”*word of mouth*”.

Vidare planerar man att försöka använda den kändisstatus och massmediala genomslags kraft Holstein besitter. Magnus Wistam som är massmedia ansvarig på SSS tror att Holsteins namn fortfarande är så intressant att svensk massmedia kommer vilja att rapportera om hans förehavande.

Det hade varit enkelt för oss att locka med guld och gröna skogar. Att utlova att alla de som köper startpaketet ska bli rika. Men det skulle inte vara rätt säger Månsson. Skulle bara någon misslyckas och vända sig till kvällspressen kunde hela företagets image vara i fara.

### **8.4.1 Produkter och tjänster**

Magnus Månsson ser det som en kritisk faktor för SSS att ha en bred produktportfölj. Grundtanken är att varje SSS säljare ska kunna hitta en produkt som han eller hon själv är intresserad av och kunna inrikta sig på att sälja och marknadsföra den under en tid. Fredrik Staël von Holstein säger att det finns produkter och tjänster som passar speciellt bra till det här projektet. Internt kallar man sådana produkter för ”Electrolux produkter”. Produkter som får stor



genomslagskraft när dom visas för konsumenten. Electrolux dammsugare är ett bra exempel, dammsugarförsäljarna knackade tidigt dörr och demonstrerade sina produkter, därav namnet.

Annars finns det tre grundkriterier för varor eller tjänster som kan tänkas säljas genom SSS:

1. Varan eller tjänsten ska göra livet enklare för användaren.
2. Varan eller tjänsten ska göra livet billigare för användaren.
3. Varan eller tjänsten ska göra livet roligare för användaren.

För att en vara eller tjänst överhuvudtaget ska vara aktuellt att tas upp i produktportföljen måste de uppfylla en, gärna två av dessa grundkriterier.

## **8.5 Entreprenören**

Idén till projektet SSS kläcktes av Johan Staël von Holstein. Holstein föddes 1963 i Halmstad och började som 23 åring arbeta i resebranschen som reseledare och sedermera platschef i bland annat Charmonix och på Mallorca. Efter att en trafikolycka delvis invalidiserat honom flyttade han som 27 åring hem till Sverige och påbörjade informatikstudier vid Lunds Universitet. Efter en termin i Lund fortsatte han sina studier vid Stockholms Universitet där han påbörjade Ekonom Programmet. Efter examen började Holstein arbeta på Kinnevik som marknadschef på det nystartade Z-TV. Efter Z-TV fortsatte karriären, fortfarande inom Kinnevik, på ITV som VD och senare på Banque Invik som vice vd. 1997 lämnade Holstein Kinnevik och startade tillsammans med tre kamrater Icon Medialab, en av de absolut första Internet konsult firmorna i Sverige. Icon var till en början mycket framgångsrikt och värderades som mest till över 2 miljarder svenska kronor, fanns i 30 olika länder och hade över 3000 anställda. Holstein fick nu, runt 1998, ett massmedialt genombrott som en konservativ motpool till den mer socialistiska Jonas Birgersson från Internet konsult konkurrenten Framtids Fabriken – Framfab. Under denna tidsperiod, som efterhand kallas ”IT-Bubblan”, startade Holstein ett tjugotal företag. Däribland Speed Ventuers, Lets Buy It Boxman samt en lång rad andra mindre kända bolag. Gemensamt för nästan alla dessa företag var att de var Internet relaterade – detta i en tidsperiod

när de flesta över 40 år knappt visste vad en hemsida var, inte förstod dess potential och på sin höjd använde Internet för att skriva e-post.

2001 kom börskraschen. En frenetisk hausse på börserna under en fyra års period ledde till skyhöga kurser men nu tröttnade främst investerarna, de ville se resultat och utdelning på investerat kapital. Kurserna började plötsligt falla, så också Icon. Aktien som en gång stått i 300 kronor var på ett par månader nere på ett par tior. Holstein hade redan innan det hastiga fallet avgått som styrelse ordförande och tog nu pappa ledigt. Sen dess har Holstein levt i Verbier, Schweiz, tillsammans med sin familj men är nu redo för comeback.

## **8.6 Direkthandel**

Direkthandel är försäljning som sker på annan plats än i butik. När konsumenten träffar säljaren i sitt eget hem, i någon annans hem, på arbetsplatsen eller någon annanstans där konsumenten inte bara uppehåller sig tillfälligt. Direkthandel kan också äga rum per telefon. Det centrala är att sällsamtalet äger rum utanför traditionell butiksmiljö och på kundens villkor. Det handlar också alltid om personlig försäljning. Postorder, tv-shopping och näthandel är alltså inte direktförsäljning. Det finns en rad olika sätt att bedriva direkthandel. De vanligaste är direkt mellan två personer, vid så kallade "home parties" och genom telefonförsäljning.

Att "knacka dörr" är den äldsta formen av direktförsäljning. Vanliga produkter vid denna typ av direkthandel idag är till exempel hushållsmaskiner och uppslagsverk. Säljarna är ofta anställda och helt eller delvis provisionsavlönade. Direktförsäljning ger kunden en personlig demonstration av en säljare som kan sin produkt. Andra fördelar med direktförsäljning är att det är bekvämt att handla i sitt eget hem, och man får möjlighet att känna, smaka och lukta på produkterna.

## 9. ANALYS

### 9.1 Tankar kring analysen

I vår analys ämnar vi föra en diskussion kring den inledande frågeställningen. De olika teorier som finns till hjälp för att bilda en strategi för ett företag tar till sin hjälp många av de grundläggande idéer som ett sunt företagstänkande bör innehålla. Man får fråga sig om dessa teorier som bildats under de senaste 20 åren fram till dags dato kan anses som relevanta, eller om omvärlden förändras med sådan hastighet att man ej i en teori kan sammanfatta vad som bör ingå i en strategisk framtidsplanering. När en entreprenör kommer på en affärsidé så sker detta i en process där medvetet eller omedvetet de olika steg som innefattas av dessa teorier.

### 9.2 Marknadsorienterat synsätt

#### 9.2.1 STEP-analys

STEP-analysen är som bekant ett hjälpmedel för omvärldsanalys. Den är uppbyggd av fyra stycken faktorer som bör beaktas vid en analys av den externa omgivningen. Dessa faktorer är historiskt sett viktiga vid en analys av omvärlden, men frågan är om de är relevanta faktorer i de situationer som vårt fallföretag ställs inför. Den inledande faktorn, det sociokulturella segmentet, torde vara mer intressant när man riktar sig mot den privata sektorn. De produkter som fallföretaget för tillfället har i sin produktbas är främst riktade mot företags sektorn. Att se till exempelvis intäktsfördelning och dylika variabler blir därför inte lika relevant. Att se till olika teknologiska segment är av större betydelse. Via en grundlig analys av den teknologiska situationen på marknaden så kan en tydlig hotbild byggas upp där framtida konkurrenter kan framträda. Det är viktigt

för företaget att följa den teknologiska utvecklingen för att finna både hot och möjligheter på marknaden. Att följa ekonomiska trender i omvärlden är av föga nytta för fallföretaget, då små förändringar i exempelvis inflation inte får något större genomslagskraft för det enskilda bolaget. Givetvis så är den ekonomiska omgivningen av stor vikt, men att lägga ner resurser på en djupare analys av området är inte av intresse för fallföretaget. Inledningsvis så är det inte intressant med en internationell exploatering och således inte heller någon verksamhet som påverkas i större utsträckning av exempelvis ränteförändringarna. Vad gäller den sista faktorn som berör politisk/juridiska förhållanden är det givetvis aktuellt med patent och varumärkesskydd. Dock är det mindre intressant att för stunden titta på faktorer så som handelshinder, skattepolitik eller miljöaspekter.

Hur relevant är det att använda sig av en STEP-analys i etableringsfasen? Vi ifrågasätter relevansen av de utvalda faktorerna när det gäller nyetablering av företag av fallföretagets karaktär. Modellen har olika stor relevans beroende på vad för typ av företag det är som ska etableras. Analys metoden är alldeles för exakt i sin beskrivning av relevanta faktorer. Faktorerna är förmodligen bättre anpassade för exempelvis väletablerade, större företag som är känsligare för makroekonomiska fluktuationer.

### **9.2.2 Scenarioanalys**

Scenarioanalys är en alternativ metod som ger en kvalitativ och strukturell beskrivning av hur framtiden kan tänkas att utvecklas. Dock så är en av grundstenarna i analysen att man baserar utfallet i de alternativa scenarierna på en historisk återblick. Vid nyetablering finns det inte tillgång till historiska mönster vilket försvårar uppbyggandet av scenarier. Analysen är både kostsam och tidskrävande vilket gör den mindre attraktiv för företag under etableringsfasen, särskilt då tillförlitligheten sjunker ytterligare på grund av bristen av historisk fakta. Trots detta är den inte att förkasta. Att använda ett scenariobaserat tankesätt kan vara hjälpsamt för att strukturera och förbereda inför en oviss framtid. Att visualisera och verbalt beskriva tänkbara framtider är ingen lätt uppgift då det kräver en djup insikt i och förståelse för olika trender och teknologier. Med en erfaren entreprenör i spetsen tror vi dock att fallföretaget har goda möjligheter att dra nytta av ett scenariobaserat tankesätt.

### **9.2.3 Porters femkraftsmodell**

Faktorerna i femkrafts modellen kan vara till god hjälp för att analysera marknadens karaktär innan man etablerar sig. Modellen täcker på ett bra sätt av de kritiska faktorerna som kommer påverka företagets framtida utveckling. Dock kan man betänka att den enbart är konkurrens fokuserad, och tar således inte upp exempelvis strategiska allianser och möjligheter till nätverk. Detta leder till att företaget går miste om en helhetsbild av marknaden. Ett företag som håller på att etablera sig har fler faktorer att se till, varav några kan anses vara av större vikt än konkurrensförhållanden. Därför fyller inte femkrafts modellen någon funktion som en fulländad nyetablerings strategi. Modellen är för statisk i sin karaktär och är svår att anpassa efter situationen.

Att multipla strategier skulle leda till ett misslyckande ifrågasätter vi. Det har gjorts en rad olika studier inom området, och bland annat Westerberg (1996) har testat Porters idéer om att företag bör välja en konkurrensstrategi föra att undvika att "fastna i mitten" och därmed misslyckas med det de gör. Det han kom fram till var att det fanns nog med bevis för att ifrågasätta påståendet att företag som både använder differentiering och kostnadseffektivitet kommer att "fastna i mitten" och misslyckas. Många av undersökningarna visar även en positiv koppling mellan antalet konkurrensstrategier och lyckat utförande. Vi tycker att det är viktigt att i uppstartningsfasen inte lägga all sin energi på att finna en strategi som ska gälla i alla situationer, utan snarare med hjälp av användandet av kombinationer kunna vara beredd på att möta framtiden. Det finns inget som talar emot att användandet av både en lågkostnads- och differentieringsstrategi samtidigt kan vara mycket givande för ett företag. Enligt det här begreppet så medför en antagen differentieringsstrategi ett befrämjande av högre kvalitetsprodukter och det leder i sin tur till ökade kostnader inom en rad olika funktionsområden på grund av understödjandet av differentieringsstrategin. Men antagandet borde också leda till större efterfrågan av produkten på marknaden som tillåter företaget att anta en lågkostnads strategi genom att de kan nå en större marknadsandel och därigenom en ökad produktion som i sin tur leder till stordriftsfördelar. En enhet inom ett företag som besitter kompetens inom lågkostnadsledarskap, fokusering och differentiering torde rimligtvis generera större värden än en enhet som endast behärskar en av dem.

Det finns strategier som uttrycker det självklara i att strategisk mångfald är att föredra framför strategisk specialisering. Att specialisera sig på en utvald strategi kan leda till svagheter i produktutbudet, ignorans gentemot kunders behov, skapandet av öppningar för konkurrenter och på lång sikt skapa dålig flexibilitet och minska företagets visioner. Flexibilitet och vision är två av grundstenarna i den entreprenöriella verksamheten, och detta är något som fallföretaget måste beakta.

## **9.3 Det resursbaserade synsättet**

### **9.3.1 Vrio-modellen**

Att företagets resurser är viktiga för skapandet av långsiktiga konkurrensfördelar råder det inget tvivel om. När man står inför grundandet av ett företag är det därför betydelsefullt att gå igenom och analysera de resurser som man förfogar över. En strävan efter att uppfylla de krav som modellen ställer på resurser är värdefull då den kan leda till att de resurser som finns i företaget är resurser av konkurrenskraftig karaktär och kan således skapa mervärde för företaget. Kraven som ställs i Vrio-modellen är grundläggande och fyller därför en funktion som en betydelsefull checklista.

Om man går igenom modellen steg för steg så kan man börja med termen ”värdeskapande”. Vi anser en resurs vara en tillgång av särskild betydelse för företaget. Detta innebär således att den är värdeskapande. En tillgång som inte är värdeskapande bör därför inte enligt oss heller klassas som en resurs. Att vid en nyetablering se till de värdeskapande tillgångarna i företaget och se till att dessa får en central roll för företagets framtid ter sig som tämligen naturligt. Givetvis kan teorin hjälpa företagaren att fokusera på att skapa dessa resurser vilket är grundläggande förutsättning för att uppnå konkurrensfördelar.

Att besitta resurser som i en positiv mening skiljer sig från konkurrenternas är utan tvekan förtjänstfullt. Om dessa resurser även är svåra att imitera så skapas möjligheter till mer långvariga konkurrensfördelar. Det är viktigt att vara klar över

att företagets resurser i sig själva inte bidrar till värdeskapande. Resurserna har inget värde om de inte sätts i ett system som säkrar tillverkning av produkter eller tjänster som värdesätts av kunderna. Det är värdeskapande tillgångar och sammanhangen mellan dessa som utgör grunden för konkurrensfördelar. En resursanalys bör därför omfatta mer än bara en genomgång av resurserna som sådana, den bör även fokusera på hur dessa resurser används. För företagsledare som startar en verksamhet är det även viktigt att tänka på att det är organisationens uppbyggnad som är avgörande för hur slagkraftiga resurserna blir. Man måste organisera sig på ett sådant sätt att resurser upptäcks och utnyttjas på effektivast möjliga sätt. En organisation som inte är strukturerad för att ta till vara på sina resurser kommer heller inte att kunna uppnå fördelar genom att utnyttja dessa.

### **9.3.2 Värdekedjeanalys**

Huvudsyftet med en värdekedjeanalys är att fokusera de aktiviteter i företaget som genererar värde och återigen stöter vi på en modell som är bäst anpassad till etablerade företag. Porter menar att man ska finna så kallade byggstenar i företaget. Därefter ska man undersöka det värdeskapande bidraget för var och en av dessa och hur de påverkar konkurrenssituationen. Att använda sig av modellen i en etableringsfas kan vara användbart, man måste endast tänka något annorlunda än vad grundidén gör gällande. Eftersom fallföretaget saknar historisk fakta, och därför inte kan identifiera några befintliga värdekedjor så kan man istället använda värdekedjeanalysen som ett ramverk i etableringsarbetet. Genom att använda sig av Porters byggstenar så kan företaget bygga upp en effektiv och konkurrens kraftig organisation under sin etablering. I en föränderlig omvärld blir värdekedjeanalysen något av ett statiskt verktyg. Tankesättet i modellen är dock ej att förkasta. Det är oerhört betydelsefullt för företag som befinner sig i etableringsfasen att utifrån så små medel som möjligt kunna generera ett stort värdeskapande.

Det har riktats en hel del kritik mot Porters värdekedje-modell, bland annat vad gäller analysens fokusering. När ett företag skall etablera sin verksamhet är det lätt hänt att man via en värdekedjeanalys får ett för snävt fokus genom att endast koncentrera sig på interna aktiviteter. Det är viktigt för fallföretaget att inse att man bör se händelserna i ett större perspektiv för att inte riskera att hamna i den

strategiska ”miss fit” som Hines talar om. Etablerandet av en organisation med Sell Sell Sell´s karaktär kommer sannolikt att resultera i skapande och utnyttjande av sociala nätverk där en rad olika aktörer kopplas till organisationens verksamhet. Kopplingarna mellan företaget och dessa aktörer är avgörande för företagets framtid. Det är därför viktigt att företaget inte låser sitt tänkande till endast interna aktiviteter utan att man även försöker uppnå en kongruens mellan sig själv och övriga aktörer i nätverket.

Värdekedjeanalysens tankesätt utgår ifrån att verksamhetens drivkraft är att vara vinstgivande. Detta leder återigen in företaget i ett mer internt tankesätt där företaget genom en push-strategi får ut produkterna på marknaden. Således finns det risk för att man förbiser andra viktiga faktorer såsom kundernas behov och möjligheten till en effektiv pull-strategi. Detta är något som fallföretaget bör ha i åtanke då olika produkter kräver individuella strategier. Detta kommer att bli betydelsefullt då de både kommer ägna sig åt att lansera innovativa produkter/lösningar och finna och fylla befintliga behov på marknaden.

## **9.4 SWOT-analys**

Som nämndes i teori avsnittet är SWOT-analysen den kanske mest använda modellen inom strategi området. Vad som skiljer denna modell från de övriga är kanske framförallt att den bidrar till en mer heltäckande bild av företagets situation och integrerar de marknads orienterade- och de resursbaserade synsätten. Detta är något som vi finner extra viktigt för ett företag som befinner sig i etableringsfasen då man genom utnyttjandet av metoden kan skapa goda förutsättningar för det strategiska arbetet. Vid uppstarten så besitter företaget endast begränsade resurser, och därför är modellens enkelhet och effektivitet passande. Vid en jämförelse mellan den här modellen och de övriga som vi har analyserat så anser vi den här mer passande vid en nyetablering. Faktorerna som bör analyseras enligt modellen är i högsta grad väsentliga i detta sammanhang. Modellen skapar inte samma begränsningar i tankesättet som övriga modeller har en tendens att göra. I stället för att utgå från standardiserade faktorer så låter SWOT-analysen varje företag se till vad som är de kritiska faktorerna för dem. Detta lyfter fram effektivitet och leder till att modellen ger bättre förutsättningar i en föränderlig omvärld.



I takt med att omvärlden förändras så ändras givetvis företagets förutsättningar och därmed ändras även de relevanta faktorerna i SWOT-analysen. Kan då ett företag upprätthålla en uppdaterad SWOT-analys? Om analysen måste upprepas med alltför hög frekvens så faller idén om effektivitet och enkelhet. Det blir då en mer kostsam process för företaget, vilket är något som ett nystartat företag bör ha i åtanke. I dags läget kan detta vara en realistisk situation, med tanke på den komplexitet och föränderlighet som karakteriserar dagens omvärldsförhållande.

En annan aspekt som bör beaktas är företagets förmåga att särskilja vad som skall anses som hot respektive möjligheter, styrkor respektive svagheter. Om vi ser till den situation som fallföretaget befinner sig i så tror vi oss kunna se en svaghet/fallgrop i modellen. I etablerings fasen bygger företaget upp nätverk och lägger grunden för företagets framtid. I denna process knyts en rad olika resurser till företaget samtidigt som organisationen blir större och därmed mer komplex. Det nystartande företaget saknar i många situationer erfarenhet vilket försvårar distinktionen mellan styrka och svaghet. Ett företag som exempelvis knyter ett fördelaktigt avtal med en utländsk leverantör kan för stunden anse detta vara en styrka. Om sedan en extern faktor såsom exempelvis ett valutafall inträffar så går avtalet från att anses som styrka till att anses som en svaghet.

## **9.5 Ledarskapsanalys**

De klassiska teoriernas oförmåga att belysa företagsledarens avgörande betydelse för det strategiska arbetet är något som förstärker vår insikt om att de är ämnade åt etablerade företag. I den tidiga etableringsfasen är/utgör ledaren företaget och dennes agerande avgör en eventuell besvikelse eller framgång. I sin beskrivning av strategiprocessen nuddar Karlöf vid några orsaker till eventuell besvikelse, förklaringar som dock inte ställs i relation till ledarskapet. Förklaringar såsom *bristande information*, *dåligt engagemang* och *bristande förståelse för den egna verksamheten* är alla motsatser till elementära förutsättningar vid en nyetablering och alla är de direkt relaterade till ledarskapet. För att ett företag skall fungera behöver det någon form av förankring. Bristande förståelse för företagets verksamhet skulle kunna innebära att ledningen misslyckats med att förmedla företagets identitet eller att det inte existerar någon överhuvudtaget. För att en medarbetare skall kunna få en god förståelse för verksamheten så tror vi det är av stor vikt att företaget redan i etableringsfasen påbörjar arbetet med att skapa en

identitet. Utifrån företagets identitet skapar sedan medarbetarna sin egen identitet vilket är nödvändigt för att de skall hitta sin plats i omgivningen. Även om faktorerna må anses vara elementära så är de oerhört viktiga och i synnerhet i samband med nyetablering. Lika viktigt är det att få ledningen att förstå ledarskapets avgörande roll i strategiprocesen något som enligt oss inte fokuseras tillräckligt i de klassiska strategiteorierna.

## **9.6 Analys av strategiprocesen**

Synen på strategiprocesen som en plan är förmodligen den mest klassiska och vanligt förekommande. Synsättet känns för oss idag tämligen förlegat då det är alltför byråkratiskt och då det dessutom har förlorat sin användbarhet i takt med att omvärlden blivit mer föränderlig och komplex. Denna omvärldsförändring gör att det inte är möjligt att i samma utsträckning utföra rationella analyser och beslut. Likt många andra företag har vårt fallföretag svårt att identifiera sig med den hierarkiska organisationsuppfattning som plansynsättet förmedlar. Synsättets förhoppning om att finna den perfekta strategin kan lätt anses som något naiv. Att förutspå framtiden med sådan precision är idag inte möjligt, precis som Karlöf poängterar så handlar inte strategiarbete om att hitta en enda genialisk tanke som förlöser organisationen, vilket nyetablerande företag också måste inse. Strategiskt arbete skiljer sig från operativt arbete genom att det behövs ett aktivt sökande efter möjliga strategiska frågeställningar, som sedan måste drivas med extra energi. Vi anser det vara mycket viktigt att företaget i etableringsfasen fostrar ett kontinuerligt strategiskt tänkande inom organisationen, något som Karlöf tar fasta på i sin beskrivning av den strategiska processen. Jämfört med andra teoretiker, såsom Mintzberg och Kotler, ger Karlöf i sin presentation en mer ingående beskrivning av strategiprocesen. Att som fallföretaget ge sig i kast med att skapa en jättelik säljorganisation med en förutspådd eskalerande tillväxt kräver en större noggrannhet i etableringsstadiet. Karlöfs beskrivning av strategiprocesen skapar enligt oss bra förutsättningar för en mer genomtänkt checklista.

Den klassiska strategiska planeringen räcker dock inte till, eftersom den nästan alltid utgår från det som är och inte hur det skulle kunna vara. Därmed inte sagt att det är oviktigt att planera. Att lägga upp planer för det strategiska arbetet är mycket viktigt inte minst i etableringsfasen då det gäller att skapa någon form av struktur. Detta tycke delas av Mintzberg som likställer planering med att hämta in

och utvärdera information så att man kan bilda sig en egen referensram. Dock är det så att strategins sammanhang och innehåll har ändrats mycket under senare tid och för att kunna skapa framtida tillväxt tror vi det krävs ett nytt sätt att se på strategiskapandet. Planeringsprocessen skapar planer och inte en levande strategi.

Mintzbergs teori om att strategier växer fram är mer intressant. Något som vi tycker är viktigt att poängtera är att strategiskapandets framväxande natur inte utesluter möjligheter att leda processen. En bra strategi växer förmodligen inte fram av sig självt. Vi tror att de rätta förutsättningarna för strategins framväxande måste skapas genom ett visst agerande och förhållningssätt i ett så tidigt stadium som möjligt. Fallföretaget, som befinner sig i etableringsfasen, har därför goda möjligheter att skapa bra förutsättningar och därmed få en möjlighet att leda processen. Det är av stor vikt att företaget på ett tidigt stadium släpper fram de anställdas åsikter och idéer då dessa kan driva processen mot innovation och nyskapande. Denna öppna dialog leder till att kunskap som lätt kan bli isolerad i företaget istället kan tillvaratas vilket ökar möjligheterna till att nya insikter om strategin uppkommer. Detta leder även till att berörda parter investerar emotionellt i företaget. Denna investering påskyndas av att de ges en chans att skapa en unik och spännande framtid som de kan dela.

Förutsättningarna på en marknad kan i dagsläget förändras över en natt. På grund av den höga förändringstakten behöver organisationer snabbare processer för beslutsfattande. För att nå en framgångsrik utveckling i en värld med konstant förändring måste man bryta de traditionella reglerna, affärsmodellerna och tankegångarna. För ett företag som idag befinner sig i etableringsfasen är det inte längre tillräckligt att bygga strategier utifrån en analys av den externa och interna omgivningen. Man måste nu se till den komplexitet som omger oss, varför kaosteori blir alltmer aktuell. Den världsbild som Eisenhardt refererar till i sin forskning anser vi vara mer överensstämmande med dagens verklighet.

Något som utmärker komplexitetsteori och kaosteori är att de till skillnad från de mer klassiska processteorierna utgår ifrån att det finns icke-linjära samband. Detta innebär att det inte endast finns enkla orsak-verkan samband utan även komplexa icke-linjära effekter. Små förändringar kan i denna miljö orsaka enorma effekter något som brukar benämnas "fjärilseffekten". Då entreprenörens fundamentala drivkraft utgörs av snabb tillväxt så finns det stor risk för att i uppstartsfasen drabbas av tunnelseende och förbise den ovan nämnda fjärilseffekten. Det är viktigt att fallföretagets entreprenöriella ledning har detta i

åtanke och skyndar långsamt genom väl övervägt beslutsfattande. I komplexa miljöer tätar relationen mellan marknadens aktörer, de blir mer diversifierade och gemensamt driver de varandra mot ny utveckling. En annan karaktäristika för komplexa miljöer är att relativt stabila perioder växlas med perioder med dramatiska förändringar. Som förklarades här ovan, leder inte längre traditionell positionering av en organisation i en känd eller förväntad miljö till framgång på lång sikt. Numera gäller det att vinna fördelar från den direkta exploatering av oväntade och plötsliga möjligheter. Här ser vi stora möjligheter för fallföretaget med en sann entreprenörskraft i spetsen. Schumpeter resonerade redan på sin tid kring att de var just dessa ojämnvikter i den ekonomiska balansen som entreprenören hade förmåga att utnyttja.

Eisenhardt betonar vikten av generalisering i komplexa miljöer. Organisationen skall vägledas genom kaos med hjälp av ett fåtal enkla regler. På så sätt kan företaget skapa fördelar genom att fånga in oförutsägbara, temporära möjligheter. I oförutsägbara och snabbt föränderliga branscher krävs det att man på ett bra sätt kan hantera både kaos och evolution för att bli framgångsrik. Det krävs dock en flexibilitet hos företaget som möjliggör att de kan genomföra förändringar under processen. Dock är det viktigt att ha sin time pacing i åtanke då det inledningsvis är extra viktigt att finna rätt rytm och få ett flyt i organisationen.

De traditionella teorierna poängterar alltså vikten av att anpassa sig efter omgivningen och positionerna sig därefter, vilket innebär att fokus ligger på ett reaktivt handlande. Detta ses som en nödvändighet för att skapa konkurrenskraft. Gemensamt för företag som är reaktiva är att de i sitt handlande utgår från omgivningen. Företaget börjar med att analysera omvärlden och försöker sedan på bästa sätt att förändra och anpassa sig själva för att snabbt kunna reagera både på väntade och oväntade förändringar i omvärlden. Vi ser den främsta skillnaden mellan de olika typerna av reaktivt agerande i det att man arbetar efter olika tidsramar beroende på vilken strategisk metod man använder. Klassisk strategisk planering har en lång tidshorisont där man planerar för ca fem-tio år framåt och där en revidering av planen som mest sker på årsbasis. Vi tror dock att företag med detta tankesätt lätt leds in i en passivitet, där man tvingas parera för de förändringar som sker, vilket i sin tur leder till en oförmåga att påverka. Reaktiva planer resulterar ofta i downsizing men skapar inte förutsättningar för framtida tillväxt. Företagen måste idag inte bara parera utan även börja agera för att på så sätt kunna vara med och skapa förändringar och trender på marknaden. Reaktiv handlingsförmåga är givetvis en viktig kompetens inom företaget men med en

mer realistisk syn på verkligheten så utgör den endast en del av det strategiska arbetssätt som förespråkas av kaosteorin. Detta är något som Eisenhardt belyser och som känns mer relevant med tanke på den komplexitet som idag omger oss.

Detta resonemang bottnar i en helt annan syn på företaget och den roll som företaget kan spela på marknaden. Här är den underliggande synen att enskilda företag själva kan styra marknaden och skapa sina egna förutsättningar för att verka inom den marknaden. Vi anser att det främst är fallföretagets underliggande syn på sin omgivning och på sin egen roll som styr det sätt på vilket det sedan väljer att strategiskt agera. Det är viktigt att företaget under etableringsfasen inte låter sig falla in i ovan nämnda passivitet. Betydelsefullt är en stark tilltro till företagets förmåga då en syn på sig själv som ett företag som har möjlighet att styra och därmed påverka sin omgivning är oerhört viktig. Detta benämns enligt Eisenhardt som proaktivt agerande. Vi tror att företag med denna ambition i första hand bör se till sina interna resurser. Ett företag som agerar proaktivt sätter ju i mångt och mycket själv spelreglerna vilket ger dem en större möjlighet att utgå ifrån sina egna kärnkompetenser. Detta är en klar skillnad från det reaktiva agerandet som utgår ifrån externa förhållanden.

En av de stora fördelarna med kaosteorin är att den får företagen att inse vikten av att identifiera och förvalta nya möjligheter och att snabbt kunna fatta strategiska beslut med långsiktiga implikationer. Det är precis detta som är beskrivande för hur dagens företag måste agera för att skapa konkurrensfördelar och förutsättningar för en framtida tillväxt. Fallföretagets ledning kommer att ställas inför situationer där de måste fatta snabba beslut, utan hänsyn taget till beslutets storlek eller bristen i information. Här tror vi att företagets vision och mål kommer att spela en viktig roll då de är några av de få konstanta element som kommer att finnas till hands i organisationen. Därför blir de viktiga riktlinjer som sedan beslut kan byggas på.

Det är inte bara så att tidsperspektiven för beslutsfattande har förändrats; traditionella mönster för beslutsfattande har blivit mer eller mindre meningslösa. I tider där gränserna mellan industrier och organisationer suddas ut så kommer det att krävas en stor öppenhet hos fallföretaget inför strategiska möjligheter, något som de traditionella teorierna inte kan erbjuda företaget.

Eisenhardt skiljer sig ytterligare från de klassiska teorierna i sina tankar kring framtiden. Hon talar för en kostnadseffektiv ”sondering” med olika tidsperspektiv.

Som tidigare poängterats så handlar det inte om att utarbeta noggranna planer för framtiden, att planera och reagera leder lätt till att man förlorar den flexibilitet som är så viktig i dagsläget. Till skillnad från rationell planering så leder sondering till att företaget med hjälp av utfallet kan justera sitt handlingsmönster. För fallföretaget är det viktigt att i dess nuvarande läge sträva efter kostnadseffektivitet. Att använda sig av de små pilot projekt som sondering innebär kan hjälpa företag i etableringsfasen att lätta på prestationstrycket och prioritera framtidstänkande.

Man kan fråga sig hur användandet av metoden kan hjälpa företag att få förståelse för framtiden. Vi tror att det beror på att modellen bygger på människans förmåga att lära av sina misstag. Människor tar mest lärdom av att göra misstag och förlora lite, inte genom att lyckas eller förlora mycket. Fallföretaget kan ha stor nytta av att utnyttja olika sonderingsmetoder i sin uppstartningsfas. Exempelvis för att studera olika alternativa lösningar till det tänkta "startpaketet" eller för att testmarknadsföra nya produkter. Skulle det visa sig att sonden blev ett misslyckande så kommer förlusten att bli minimal, medan kunskapen kommer att vara värdefull.

## 10. SLUTSATS

Grundat på de analyser vi presenterat anser vi oss ha skapat en förståelse för de av oss utvalda strategiska processer och modeller. Vi har kunnat konstatera att ett ifrågasättande av dessa processer och modellers relevans är befogat. Vi anser oss också ha kunnat belysa ett flertal faktorer som ligger till grund för detta ställningstagande. Vi ämnar nedan sammanföra de mest avgörande faktorerna.

*"Two prominent perspectives on competitive advantages are that they are the result from either the firm's position in the industry or its resources and capabilities [...] neither of these gives the full picture." (Day, 1997)*

Citatet ovan är målande och belyser väl situationen med de modeller vi analyserat. Vad som är gemensamt för de flesta modellerna är att de ger ett ensidigt fokus på antingen företagets interna resurser eller på branschen som förklarande av konkurrensfördelars skapande och upprätthållande. Vi anser att det är ur detta ensidiga fokus som modellernas brister växer fram. Vi förespråkar således en integrering av de två synsätten då vi har svårt att se hur det ena ensamt skulle kunna generera långsiktiga konkurrensfördelar. Vi anser att SWOT-modellen bättre tar hänsyn till de båda perspektiven. På grund av dess öppenhet så blir modellen mer realistisk och användbar även i etableringsstadiet. Med hjälp SWOT-analysen får företaget ett bredare fokus och ökade möjligheter för en mer heltäckande analys.

I de olika processerna diskuteras problem som är relaterade till motivation, kommunikation och uppföljning. Vi anser att dessa problem är ledarskapsrelaterade, något som ej diskuteras i teorierna. Vi menar att modellerna har negligerat ledarens roll i strategiprocesen. Det är framförallt viktigt för etablerande företag att inse ledarskapets betydelse.

De klassiska modeller som är beskrivna i teoriavsnittet blev mäktiga populära och är så än idag. Kanske berodde deras genomslagskraft på den enkelhet och praktiska struktur som de har. Vi har kommit fram till att de klassiska modellerna är

anpassade för företag som är etablerade och har tillgång till historisk data inom dess bransch. Detta medför att ett företag som står inför etablering och söker efter en modell att bygga upp sin strategi efter ges ett tunt utbud. Vi anser att när det strategiska arbetet flyttar fokus från nuet mot framtiden tappar många av dessa modeller mycket av sin relevans. Då de gränser som finns mellan industrier och organisationer blivit vagare har vi kunnat konstatera att de traditionella modellerna inte förmår att erbjuda företagen den öppenhet som idag krävs för att tillvarata strategiska möjligheter.

Vi har kunnat konstatera att Eisenhardt i sin forskning tar avstånd från den statistiska omvärldsbild som de klassiska teorierna tar för given. I och med att hon grundar sin forskning på en mer realistisk bild av omvärlden, som komplex och föränderlig, så framkommer nya viktiga faktorer och synvinklar för företaget. Vad som skapas är ett mer relevant ramverk vilket ger dagens företag bättre förutsättningar jämfört med klassiska teorier.

I dagsläget handlar mycket av det strategiska arbetet om att parera den teknologiska och ekonomiska utvecklingen då det är mycket svårt att vara förutseende. Företagen tvingas anpassa sig till en ständigt föränderlig omgivning. Företagen sugs in i en centrifug där de tvingas konfrontera en hastig teknologisk utveckling och snabbt konvergerande teknologier. Marknadens funktionssätt och behov förändras i allt snabbare takt och förhållandet inom och mellan organisationer ändras vilket genererar nya tillfällen för värdeskapande. Traditionella reaktiva planer resulterar ofta i downsizing och kvalitetssäkring, men skapar inte förutsättningar för framtida tillväxt genom nya produkter och nya marknader. Fokus läggs på hur saker skall utföras och inte vad som skall göras. I dagens turbulenta miljö anser vi det viktigt att företaget flyttar fokus mot framtiden och behovet av framtida tillväxt. Det är dags att börja agera och inte bara parera.

Proaktivt agerande är numera en nödvändighet för att företag skall ha en möjlighet att påverka omvärlden. Vi har kunnat konstatera att strategiarbete som syftar till att konkurrera om dagens marknadsandelar är viktigt men inte tillräckligt, företaget måste se till morgondagen. Vi ser det som en väsentlig uppgift för strategiarbetet att skapa förutsättningar för att bli en framgångsrik aktör i spelet om den framtida marknaden. Det handlar inte bara om att våga möta det okända utan även att aktivt forma det från början okända. Även i kampen om dagens





LUNDS  
UNIVERSITET

marknader finns det utrymme för att vara innovativ och ifrågasätta existerande variabler.

# 11. Källförteckning

## 11.1 Publicerade källor

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj** (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur
- Barney, Jay B.** (1996) *Bringing managers back in: A resources-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms..* Texas A&M University
- Bengtsson, Lars & Skärvad, Per Hugo** (1998) *Företagsstrategiskaperspektiv.* Studentlitteratur
- Bjerke, Björn**(1989) *Några tankar inför företagandet.* Studentlitteratur
- Brown, Shona, L & Eisenhardt, Kathleen M** (1998) *Competing on the edge.* Harvard Business School Press
- Eisenhardt, Kathleen M.** (1989) "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, Volume14, No 4, 1989, s. 532-550
- Eisenhardt, Kathleen M.** (1998) *Strategy as strategic decision making.* Sloan Management Review
- Ejvegård, Rolf:** (1996) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur: Lund, 1996
- Ekman, Rolf :** (1988) *Filosofins grunder*, Esselte stadium AB, Norstedts tryckeri AB,
- Elgmork, Kåre,** (1985) *Vetenskaplig metod, Uppl. 1:1*, Liber Förlag, Lund
- Eneroth, Bo:** (1994) *Hur mäter man "Vackert"? – grundbok i kvalitativ metod*, Akademitlitteratur, Stockholm
- Grant, Robert M.** (1998) *Contemporary StrategicAnalysis.* Blackwell Publishing Inc.
- Gummesson, Evert:** (1985) *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudie i företagsekonomi"* Lund: studentlitteratur
- Halvorsen, Knut:** (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur: Lund, Sjöström
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K,** *Strategic Intent.* McKinsey Quarterly:1
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K,** *The Core Competence of the Corporation.*

- Harvard Buisness Review
- Hill, Elisabeth & O'Sullivan, Terry** (1999) *Marketing – 2nd Edition*, Addison Wesley Longman Limited
- Hitt, Michael A & Ireland, R Duane & Hosskison, Robert E** (2001) *Strategic Management – Competitiveness and Globalization 4th.* South-Western College Publishing
- Holme, Idar Magne; Solvang, Bernt Krohn:** (1991) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur: Lund
- Johannission, Bengt** (1992) *Entreprenörskap på svenska – affärer & förnyelse.* Almqvist & Wiksell
- Karlöf, Bengt.** (1987) *Affärsutveckling.* IHM Affärsutveckling
- Karlöf, Bengt** (1996) *Strategi i verkligheten.* Ekerlids Förlag
- Karlöf, Bengt** (2000) *Strategins renässans.* Ekerlids Förlag
- Karlöf, Bengt** (2002) *Strategins processer och verktyg.* Ekerlids Förlag
- Landström, Hans** (1999) *Entreprenörskapets rötter.* Studentlitteratur
- Lekvall, Per & Wahlbin, Clas.** (2001) *Information för marknadsföringsbeslut.* IHM förlag, Göteborg
- Lindfors , Johansson, MB** (1993). *Att utveckla kunskap. Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning.* Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, Henry**(1994) *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans & planners*, New York, Free Press
- Patel, Runa; Tebelius, Ulla** (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur: Lund,
- Pearson, Andrall E.** (1992) *Corporate redemption and the seven deadly sins*, Harvard Business Review, May-June
- Roos, Göran & von Krogh, George & Roos, Johan** (1994) *Strategi 2. utvidade opplag.* Green Valley University Press
- Rosengren, Karl-Erik & Arvidson, Peter:** (1992) *Sociologisk metodik*, Almqvist & Wiksell: Lund
- Sunbo, Jon** (1998) *The Theory of Innovaton. Entrepreneurs, Technology and Strategy*, Edward Elgar Publishing Limited
- Wallén, Göran:** (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur: Lund, 2:a uppl.,
- Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten:** (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi: Malmö
- Winter J,** ”Problemformulering, undersökning och rapport”: 1992

## 11.2 Muntliga källor

<b>Stäel von Holstein, Johan, SELL SELL SELL</b>	<b>2003-04-12</b>
<b>Stäel von Holstein, Fredrik, SELL SELL SELL</b>	<b>2003-05-06</b>
<b>Wistam, Magnus, SELL SELL SELL</b>	<b>2003-04-20</b>
<b>Månsson, Magnus, SELL SELL SELL</b>	<b>2003-04-12</b>
<b>Sernrot, Mats Peter SELL SELL SELL (per telefon)</b>	<b>2003-05-26</b>
<b>Buöen, Andreas, SELL SELL SELL (informellt samtal)</b>	

## 11.3 Elektroniska källor

Executive Forum, <http://www.executiveforum.net/pdfs/eisenhardt.pdf>, Executive Forum Leadership Series Speaker Kathleen Eisenhardt, 22 maj 2003.

## 11.3 Figurförteckning

Figur 1	<i>Teori &amp; Verklighet</i>	<i>sid. 7</i>
Figur 2	<i>Värdekedjan</i>	<i>sid. 38</i>
Figur 3	<i>Värderingar av företagets interna-strukturer</i>	<i>sid. 41</i>
Figur 4	<i>Strategiarbete i verkligheten</i>	<i>sid. 45</i>
Figur 5	<i>Strategiprocessen enligt Karlöf</i>	<i>sid. 46</i>
Figur 6	<i>Strategiformulering</i>	<i>sid. 51</i>
Figur 7	<i>Entreprenörskaps modell</i>	<i>sid. 66</i>