

## - Sammanfattning -

<b>Titel:</b>	En fallstudie av Casino Cosmopol i Malmö, ur ett livscykelperspektiv
<b>Författare:</b>	Fredrik Borulf, Magnus Hansson, Joakim Olsson
<b>Handledare:</b>	Gösta Wijk
<b>Nivå:</b>	Kandidatnivå
<b>Nyckelord:</b>	Casino Cosmopol, kasino, livscykelteori, PAEI-modell, rationellt synsätt, skeendebaserat synsätt
<b>Problemformulering:</b>	<p>Går det att applicera Ichak Adizes livscykelteori på kasinot i Malmö?</p> <p>Går det utifrån Ichak Adizes PAEI-modell att förklara kasinots vandring i livscykeln?</p> <p>Går det utifrån Ichak Adizes PAEI-modell att förklara ledarskapsbytet på kasinot i Malmö?</p> <p>Går det att koppla olika strategiska ansatser till olika faser i livscykeln?</p>
<b>Syfte:</b>	<p>Syftet med denna uppsats är att studera Casino Cosmopol i Malmö ur ett livscykelperspektiv. Vår ambition är att utvärdera i vilken fas i livscykeln kasinot befinner sig. Vidare vill vi utreda hur ledarskapet har påverkat kasinots vandring genom livscykeln. Vi vill också se på vilka faktorer som legat bakom kasinots ledarbyte. Till sist har vi även avsikten att studera vilka strategiska ansatser som Casino Cosmopol AB använt under sin utveckling. Vi kommer även att beröra hur vi tror det framtida strategiska arbetet kommer att utvecklas.</p>
<b>Metod:</b>	<p>Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie. Teori har samlats in från ett flertal källor. Teorin har vi sedan försökt att appliceras på empirin. Utvärderingar av Casino Cosmopol AB och Casino Cosmopol i Malmö har gjorts med hjälp av intervjuer, artiklar, hemsidor, pressreleaser och årsredovisning. Med hjälp av teori och insamlad fakta har vi analyserat kasinot i ett livscykelperspektiv.</p>
<b>Slutsatser:</b>	<p>Vår slutsats är att Adizes livscykelteori går att applicera på Casino Cosmopol i Malmö. Vi har även funnit att man kan förklara ledarskapsbytet med hjälp av Adizes PAEI-modell. Till sist har vi kunnat se att man i de olika faserna använt sig av olika strategiska ansatser.</p>

# - INNEHÅLLSFÖRTECKNING -

<b>1 –INLEDNING-</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND	5
1.1.1 Litteratur	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.3 SYFTE	7
1.4 BEGREPPSDEFINITION	7
1.4.1 Kasino	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6 DISPOSITION AV UPPSATSEN	9
<b>2 –METOD-</b>	<b>10</b>
2.1 VAL AV FÖRETAG	10
2.2 VALET ATT GÖRA EN FALLSTUDIE	10
2.2.1 Nackdelar	11
2.2.2 Fördelar	11
2.3 VAL OCH ANALYS AV TEORIN	12
2.3.1 Kritik av teorin	13
2.4 FORSKNINGSAKSATS	13
2.5 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV STUDIE	14
2.6 VALIDITET OCH RELIABILITET	15
2.6.1 Aktionsforskning	15
2.6.2 Vår referensram	16
2.7 DATAINSAMLING	17
2.7.1 Primärdata	17
2.7.2 Intervjuupplägg	18
2.7.2.1 Antal intervjuare	19
2.7.2.2 Användning av bandspelaren	19
2.7.2.3 Sammanställning av intervjudata	19
2.7.3 Sekundärdata	20
2.8 KÄLLKRITIK	20
2.8.1 Kritik mot primärkällor	20
2.8.2 Kritik mot sekundärdata	20
<b>3 –TEORI-</b>	<b>22</b>
3.1 FÖRKLARING AV ADIZES	22
3.2 BESKRIVNING AV ORGANISATIONERS LIVSCYKLERS BAKGRUND	23
3.3 NORMALA OCH ONORMALA PROBLEM	24
3.4 BESKRIVNING AV ORGANISATIONERS LIVSCYKEL	25
3.4.1 Idéstadiet	26
3.4.2 Babystadiet	27
3.4.3 Barndomsstadiet	28
3.4.4 Ungdomsstadiet	29
3.4.5 Blomstringsstadiet	30
3.4.6 Mognadsstadiet	31

3.4.7 Aristokratiskastadiet	31
3.4.8 Tidiga byråkratiskastadiet	31
3.4.9 Byråkratiskastadiet	32
3.4.10 Dödsstadiet	32
3.5 FÖRETAGSLEDNINGENS ROLL I LIVSCYKELN	32
3.6 BESLUTSFATTANDETS FYRA ROLLER (PAEI)	33
3.6.1 P-rollen, Produceraren	33
3.6.2 A-rollen, Administratören	33
3.6.3 E-rollen, Entreprenören	34
3.6.4 I-rollen, Integreraren	34
3.7 PAEI OCH LIVSCYKELN	34
3.8 STRATEGISK ANSATS	36
3.8.1 Rationell strategisk ansats	36
3.8.1.1 Omvärldsbaserat synsätt	37
3.8.1.2 Resursbaserat synsätt	38
3.8.1.3 Kritik mot den rationella ansatsen	39
3.8.2 Skeendebaserad strategisk ansats	40
3.8.2.1 Realiserad strategi	40
3.8.2.2 Den strategiska processen	41
3.8.2.3 Kritik mot Mintzberg	42
<b>4 –EMPIRI-</b>	<b>44</b>
4.1 HISTORIA OM FENOMENET SPEL	44
4.2 HISTORIA OM FENOMENET KASINO	45
4.3 UPPLEVELSEDIMENSIONEN	46
4.4 BOLAGSBESKRIVNING	46
4.4.1 Bransch och konkurrenter	47
4.4.2 Organisation Casino Cosmopol AB	48
4.5 ÄGARFÖRHÅLLANDEN	48
4.5.1 AB Svenska Spel	49
4.5.2 AB Svenska Spels strategi	49
4.5.3 Ägarinflytande	50
4.6 FALLFÖRETAGET CASINO COSMOPOL MALMÖ	50
4.6.1 Organisation	51
4.6.2 Lokal ledningsgrupp	52
4.6.3 Duty managers roll	53
4.6.4 Operationell del	53
4.6.5 Den strikta hierarkin	53
4.7 LEDARSKAP	54
4.7.1 Presentation av kc 1	54
4.7.2 Presentation av kc 2	55
4.8 TJÄNSTEUTBUD	57
4.8.1 Underhållning	57
4.8.2 Mat och dryck	57
4.8.3 Konferensavdelning/Festvåning	58
4.8.4 Kasinospel	58
4.8.5 Samverkan mellan de olika benen	58
4.9 LAGAR OCH REGLER	59
4.10 SPELANSVAR	59

4.10.1 AB Svenska Spels roll	60
4.10.2 Casino Cosmopols roll	61
4.10.3 Den dubbla rollen	61
4.10.3.1 Marknadsföring	62
4.10.3.2 Kontinuerlig uppmärksamhet mot spelberoende	62
<b>5 –ANALYS-</b>	<b>63</b>
5.1 ANALYS GÄLLANDE KC 1 OCH KC 2S OLIKA LEDARSTILAR	63
5.1.1 Analys av kc 1 över tiden enligt PAEI-modellen	63
5.1.2 Analys av kc 2	64
5.2 ANALYS AV KASINOT UTIFRÅN ADIZES LIVSCYKELTEORI	66
5.2.1 Idéstadiet	66
5.2.1.1 Analys av Idéstadiet	66
5.2.1.2 Analys av ledarskapet under Idéstadiet	67
5.2.1.3 Strategisk ansats under Idéstadiet	68
5.2.2 Babystadiet	69
5.2.2.1 Analys av Babystadiet	69
5.2.2.2 Analys av ledarskapet under Babystadiet	70
5.2.2.3 Strategisk ansats under Babystadiet	71
5.2.3 Barndomsstadiet	72
5.2.3.1 Analys av Barndomsstadiet	72
5.2.3.2 Analys av ledarskapet under Barndomsstadiet	73
5.2.3.3 Strategisk ansats under Barndomsstadiet	74
5.2.4 Ungdomsstadiet	75
5.2.4.1 Analys av Ungdomsstadiet	75
5.2.4.2 Analys av ledarskapet under Ungdomsstadiet	76
5.2.4.3 Strategisk ansats under Ungdomsstadiet	78
5.3 STRATEGIPROCESSEN I FRAMTIDEN	79
<b>6 –SLUTSATS-</b>	<b>81</b>
6.1 DISKUSSION KRING ADIZES LIVSCYKELTEORI	81
6.2 DISKUSSION KRING ADIZES PAEI-MODELL	81
6.3 DISKUSSION KRING STRATEGIPROCESSEN I ETT LIVSCYKELPERSP.	82
6.4 VÅR BILD AV CASINO COSMOPOL I MALMÖ	83
<b>7 –KÄLLFÖRTECKNING-</b>	<b>84</b>
<b>BILAGA 1 – Intervjumall</b>	<b>87</b>

# 1

## - Inledning –

*I detta första kapitel behandlas bakgrunden till vår uppsats. Läsaren får här en bakgrund av de händelser som har gjort att vi har valt kasinot i Malmö som vårt fallföretag. Här ges även en övergripande bild av de syften och problem som vi ska undersöka. Kapitlet avslutas med de ramar vi satt upp för arbetet.*

### 1.1 Bakgrund

I december 1999 beslutade regeringen, i samråd med Finansdepartementet, att tillåta kasinoverksamhet av internationellt slag i Sverige. Med kasinoverksamhet menas, en byggnad som inhyser roulett-, kort- och tärningsspel samt spel på penningautomater. Insatserna vid spelen skall följa internationella riktlinjer och standards. AB Svenska Spel, som är ett statligt ägt bolag, fick i uppdrag att ansvara för driften av casinona. Utifrån dessa förutsättningar bildades Casino Cosmopol AB som blev ett helägt dotterbolag till AB Svenska Spel. AB Svenska Spel tog kontakt med Holland Casino, som på grund av sin tidigare erfarenhet från nationella kasinotableringar, fick i uppdrag att fungera som konsult och rådgivare.

Riksdagen beslutade att fyra kasino inledningsvis skulle öppna i Sverige. Dessa fyra skulle lokaliseras till storstäder samt en norrlandsort. De fyra orterna blev Stockholm, Göteborg, Malmö och Sundsvall. Svenska Spel stod nu inför problemet att finna lämpliga lokaler på de berörda orterna. Man fann en lokal i Sundsvall nästan omgående, nämligen den gamla stationsbyggnaden i södra delen av staden. Detta medförde att Sundsvall, i september 2001, blev den stad i Sverige som fick äran att öppna landets första internationella kasino.

Tre månader senare, den 7 december 2001, slogs portarna till Sveriges andra kasino upp. Kungsparkens gamla restaurangbyggnad, belägen i centrala Malmö, hade renoverats och byggts om till ett kasino av internationellt slag.

Casino Cosmopol i Malmö möttes av stort intresse från allmänheten. Det massmediala intresset och folks allmänna nyfikenhet tros vara en del av förklaringen till den enorma anstormning som följde premiären. Under hela vintern mötte organisationen många problem och olika frågeställningar. Företaget hade redan från dag 1 en fullständig personalstyrka, bestående av ungefär 200 personer. Organisationsschemat för ledningen var även det ritat och färdigställt. Detta medförde komplikationer som ingen tidigare inom personalen ställts inför, eftersom ingen tidigare har jobbat på ett kasino.

När företaget senare mötte sommaren märkte man en betydande minskning i antalet besökare. Detta kunde dels förklaras av det varma vädret, dels hade lockelsen med ett nytt kasino klingat av lite. Man började nu från ledningens sida skissa på lösningar för att locka tillbaka den förlorade andelen av kunderna. Företaget riktade nu även sina blickar inåt organisationen som behövde anpassas till det rådande klimatet. Arbetsformer, rutiner och ansvarsfördelningar behövde tydliggöras.

Under hösten meddelade kasinots dåvarande chef, Rolf Hedman<sup>1</sup>, att han avsåg att lämna sin post för att gå vidare mot nya utmaningar. Han ansåg kasinot nu vara i en fas som var mer av förvaltande karaktär där han själv inte riktigt kände sig hemma. Kc 1 ansåg sig själv vara en

---

<sup>1</sup> Fortsättningsvis benämnd kasinochef 1, kc 1

entreprenör som fungerade bäst då det gällde att starta igång nya projekt och företag. Det var i en sådan miljö han trivdes bäst. Till efterträdare utsågs Christer Englund<sup>2</sup> som fram till dess fungerat som kasinochef för verksamheten i Sundsvall. Med sig i bagaget hade han erfarenheter och kunskap om en del av de problem som nu kasinot i Malmö nu stod inför.

Mot denna bakgrund tyckte vi att det skulle vara av stort intresse att se på den resa kasinot gjort från start fram tills nu. Vi ville undersöka om kasinots resa går att förklara med en livscykelteori. Vidare tyckte vi att det var intressant att se hur en ledare väljer att styra ett så pass, ur ett svenskt perspektiv, ovanligt företag som ett kasino. Vi ville också se hur ledarskapsbytet påverkar det strategiska arbetet.

Vårt fallföretag, Casino Cosmopol AB, skiljer sig från andra företag som verkar på den svenska nöjesmarknaden utifrån följande aspekter. Företaget har en mycket stark finansiell ägare i form av AB Svenska Spel. I och med att man fungerar som ett dotterbolag till Svenska Spel måste man även följa de strikta regler och lagar som finns på den svenska spelmarknaden. Till sist har man även ett statligt monopol på en del av den underhållningsform som man erbjuder marknaden. Hur dessa aspekter påverkar ledning, företag och arbetsätt ämnar vi att reda ut och förklara i denna uppsats.

### 1.1.1 Litteratur

Flera framstående forskare inom företagsekonomi talar om livscyklar och faser inom olika sammanhang. Bland annat Philip Kotler skriver i sina böcker om hur produkter föds och senare dör.<sup>3</sup> Robert M. Grant skriver i sin tur om hur branscherna utvecklas över tiden, över deras uppgång och senare deras fall.<sup>4</sup> En tredje forskare, vars teorier vi har valt att använda oss av, heter Ichak Adizes. Han förklarar ett företags resa från Idéstadiet till Dödsstadiet med hjälp av faser. Det han har tagit fram är en tio-gradig skala där man ska passa in sitt företag för att veta vad man kan förvänta sig för problem men även vilka problem som är normala. Företaget vandrar från en fas till en annan med hjälp av de olika roller dess ledare utvecklar. Utifrån detta har han även skapat den så kallade PAEI-modellen som går att applicera på olika ledarstilar. Syftet med hela modellen är att man ska nå det så kallade Blomstringsstadiet och med alla medel försöka hålla sig kvar.

Företagsstrategiska perspektiv har en kort historia i förhållande till exempelvis det militära området som har tusenåriga traditioner. Perspektiven har växt fram under andra halva av 1900-talet men det är inte förrän den senare delen som man klart kunnat urskilja olika ansatser. Den rationella delen som uppkom tidigt handlar i stora drag om att du skall analysera och planera din verksamhet utefter vissa förutsättningar. Främst handlar det om att antingen titta på vilka interna förutsättningar du har eller vilka externa förutsättningar du har. Igor Ansoff har starkt påverkat det tidiga arbetet inom denna ansats. Michael Porter har senare utvecklat denna del och kompletterat den med värdefulla analysmetoder om företagets omvärld. Som motpol till den rationella utvecklingen har Henry Mintzberg utvecklat det skeendebaserade synsättet. Denna ansats bygger mycket på hur man tror strategier i realitet växer fram över tiden. Strategin skall växa fram genom beslut nära marknaden och den växer fram genom många små föresatser som sedan skapar en helhet.

---

<sup>2</sup> Fortsättningsvis benämnd kasinochef 2, kc 2

<sup>3</sup> Kotler Philip – ”Marketing an introduction”, 2000

<sup>4</sup> Grant Robert M. – ”Contemporary strategy analysis”, 2002

## 1.2 Problemformulering

Kasinoverksamhet är ett nytt fenomen i Sverige och ingen vet ju egentligen hur utvecklingen kommer att bli. Kasinot i Malmö, som var det andra som öppnades i Sverige, står nu i denna stund inför ett ledarbyte. Vi har för avsikt att utvärdera om Adizes livscykelteori går att applicera på kasinot i Malmö. Vi vill även undersöka om man med hjälp av Adizes PAEI-modell kan förklara nuvarande kasinochefs avgång. Vår ambition är också att försöka se ifall valet av den nya kasinochefen överrensstämmer med Adizes modell.

En annan intressant fråga för oss är hur strategiprocesserna ser ut för Casino Cosmopol AB. Vi vill även utreda om dessa processer har ändrat karaktär under företagets livscykel. Om så är fallet går detta att koppla till livscykeln?

Vår problemformulering lyder enligt följande:

- Går det att applicera Ichak Adizes livscykelteori på kasinot i Malmö?
- Går det att utifrån Ichak Adizes PAEI-modell förklara kasinots vandring i livscykeln?
- Går det att utifrån Ichak Adizes PAEI-modell förklara ledarskapsbytet på kasinot i Malmö?
- Går det att koppla olika strategiska ansatser till olika faser i livscykeln?

Vi har inte för avsikt att dra några generella slutsatser gällande den internationella kasinobranschen. Det finns två huvudsakliga anledningar till detta, för det första är vårt urval för litet då vi enbart har ett fallföretag. För det andra är Casino Cosmopol AB inte representativt för hela branschen, dels för att man är ett så pass ungt företag och dels för att det föreligger ett statligt ägande och som en konsekvens av detta innehar företaget en monopolställning på den svenska marknaden.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera Casino Cosmopol i Malmö ur ett livscykelperspektiv. Vår ambition är att utvärdera i vilken fas i livscykeln kasinot befinner sig. Vidare vill vi utreda hur ledarskapet har påverkat kasinots vandring genom livscykeln. Vi vill också se på vilka faktorer som legat bakom kasinots ledarbyte. Till sist har vi även avsikten att studera vilka strategiska ansatser som Casino Cosmopol AB använt under sin utveckling. Vi kommer även att beröra hur vi tror det framtida strategiska arbetet kommer att utvecklas.

## 1.4 Begreppsdefinition

### 1.4.1 Kasino

Ordet Kasino kommer ifrån italienskans casino, där det har utvecklats ifrån ordet casa som betyder hus. För ursprungligen så var betydelsen av casino ett litet hus för umgänge, med lokaler för dans, musik och spel.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se)

De första riktiga kasinona som liknar dagens kasinon, det vill säga lokaler som är specifikt avsedda för kontinuerligt pågående hasardspel arrangerade av en spelbank vars kapital man gör sina insatser mot, fanns i Italien och Frankrike under 1600-talet. Under 1800-talet blev det en ändrad attityd gentemot hasardspel. Detta ledde till att de flesta större länder i Europa förbjöd kasino och spelhus. Det var bara i mindre stater såsom Luxemburg och Monaco som kasinon fanns kvar. Efter första världskriget ändrades attityden i Europa igen och allt fler länder tillät kasinon. Idag räknar man med att det finns ungefär 4000 legala kasinon världen över och ytterligare omkring 500 på Internet.<sup>6</sup>

## **1.5 Avgränsningar**

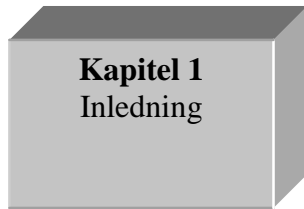
Vår avsikt är inte att studera hela Casino Cosmopol AB utan vi begränsar oss till kasinot i Malmö. Dock kommer vi att redogöra för Casino Cosmopol AB:s strategiarbete eftersom detta i högsta grad påverkar kasinot i Malmö.

---

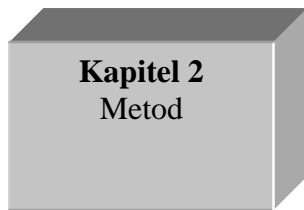
<sup>6</sup> Glimne Dan – ”Kasino boken”, 2001



## 1.6 Disposition av uppsatsen



*I detta första kapitel behandlas bakgrunden till vår uppsats. Läsaren får här en bakgrund om de händelser som har gjort att vi valt kasinot i Malmö som vårt fallföretag. Här ges även en övergripande bild av de syften och problem vi ska undersöka. Kapitlet avslutas med de ramar vi satt upp för arbetet.*



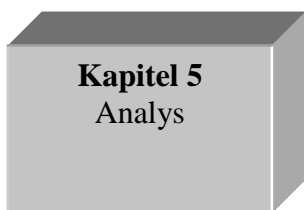
*I detta kapitel vill vi ge en beskrivning av hur vi har gått till väga med arbetet under uppsatsen.. Anledningen till detta är att vi vill styrka vårt resonemang och därmed trovärdigheten i våra slutsatser. Genom detta förfarande hoppas vi också att andra läsare kan göra trovärdiga objektiva bedömningar om huruvida material och slutsatser kan användas i andra studier.*



*I detta kapitel beskriver vi Adizes teorier avseende livscykeln. Vi kommer att utförligt beskriva de olika faser ett företag förväntas gå igenom. En grundlig förklaring av PAEI-modellen kommer också att göras. Sist vill vi beskriva de två huvudteorier vi använt för att analysera kasinots strategiska ansats.*



*I detta kapitel beskriver vi historien bakom fenomenen spel och kasino. Sedan följer en utförlig beskrivning av bolaget Casino Cosmopol AB och fallföretaget Casino Cosmopol Malmö.*



*I detta kapitel kommer Casino Cosmopol i Malmö att analyseras utifrån de teorier vi har presenterat. Vi kommer att börja med att bestämma i vilken fas kasinot befinner sig. Därefter kopplas ledarskap och strategiska ansatser till de olika stadierna.*



*I detta kapitel kommer vi att sammanfatta våra analyser och presentera våra slutsatser. Diskussionen kommer att inrikta sig på det resultat vi kommit fram till och hur pass väl det överensstämmer med den teori vi använt oss av. Vi presenterar också en egen bild som ämnar binda samman de olika slutsatser vi kommit fram till.*

## 2 - Metod -

*I detta kapitel vill vi ge en beskrivning på hur vi har gått till väga med arbetet under uppsatsen. Anledningen till detta är att vi vill styrka vårt resonemang och därmed trovärdigheten i våra slutsatser. Genom detta förfarande hoppas vi också att andra läsare kan göra trovärdiga, objektiva bedömningar huruvida material och slutsatser kan användas i andra studier.*

### 2.1 Val av företag

Vårt val av fallföretag grundar sig främst på två orsaker.

Två av gruppens tre medlemmar har idag en fast deltidsanställning inom Casino Cosmopol AB. Fredrik arbetar vanligtvis som dealer frånsett sommaren 2002 då han hade en anställning på kasinots ekonomiavdelning som ligger i samma byggnad. Magnus har anställning som slot attendant och arbetar både på kasinogolvet och i receptionen. Detta har inneburit att vi under det år som kasinot varit öppet har kunnat knyta upp ett stort kontaktnät bland personalen men också inom ledningsgruppen. Som anställd får man också en mera djuplodad inblick i hur de olika processerna och arbetsrutinerna på företaget ser ut. När vi stod inför uppgiften att skriva vår kandidatuppsats tyckte vi att det vore en bra ide att utnyttja de kunskaper och kontaktnät som fanns tillgängligt på kasinot. Alla gruppens tre medlemmar har ett brett intresse av spel och framförallt spel av karaktären kunskapsspel.<sup>7</sup> Vi delar också intresset och upplevelsekänslan av att besöka ett kasino. Atmosfären och den speciella stämningen som dessa byggnader förmedlar är ett fenomen som vi alla tre tycker är givande och stimulerande. Med detta gemensamt i bakgrunden bestämde vi oss för att använda kasinot i Malmö som modell för vår kandidatuppsats.

I september 2002 annonserade kasinots chef, Rolf Hedman, att han ställer sin plats till förfogande och övergår till annan verksamhet inom hotellbranschen. Som efterträdare utsågs Christer Englund som fram till dess varit kasinochef för Sveriges första internationella kasino beläget i Sundsvall. Eftersom både Fredrik och Magnus varit anställda på casinot under den tid då Rolf var chef tyckte båda att det skulle vara av intresse att studera om och i så fall hur man ändrar den strategiska inriktningen för kasinot i och med ledarskapsbytet. Därför valde vi ämnet "Strategiförändring" som grundplåt för vår kandidatuppsats.

### 2.2 Valet att göra en fallstudie

Som vetenskaplig metod har vi använt oss av en fallstudie. Det bör också nämnas att det är en enskild fallstudie till skillnad från en multipel.<sup>8</sup> Det blev ett naturligt val då vi ansåg att vi kunde gå på djupet och få en djupgående förståelse för de fenomen vi valde att studera på kasinot. Vi valde följande definition på fallstudie<sup>9</sup>:

En fallstudie är en empirisk undersökning:

- som belyser ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar

<sup>7</sup> AB Svenska Spels årsredovisning 2001

<sup>8</sup> Andersen Ib - "Den uppenbara verkligheten", 1995

<sup>9</sup> Ibid

- där gränsen mellan fenomenet och det sammanhang i vilket det ingår inte är självklart och
- där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet

Det är enligt oss viktigt att definiera vad som är ”fallet” i en fallstudie. I undersökning är det inte själva kasinot som är ”fallet” utan istället de förändringar som leder fram till att företaget vandrar i livscykeln. Studien utförs i fallföretaget men har inte som uppgift att undersöka hela företaget. Istället är det endast enskilda processer och fenomen som man ämnar studera och analysera.

### 2.2.1 Nackdelar

En nackdel med fallstudien är att när man verkligen försöker gå på djupet och dra nytta av denna fördel kan studien bli allt för lång och detaljerad.<sup>10</sup> Detta kan medföra att man som läsare tappar fokus och koncentration på vad det verkligen är författarna vill förmedla. Det är också viktigt att läsare förstå beskrivningen av fallföretaget och kan sätta in det i sitt rätta sammanhang. Annars kan analys och slutsatser tappa i kraft hos läsaren. En annan nackdel är att en fallstudie kan förenkla eller överdriva faktorer i en situation, vilket medför att läsaren kan dra felaktiga slutsatser om hur det egentligen förhåller sig. Kritik har också riktats mot fallstudien för att populationens validitet, möjlighet att generalisera till en större grupp, är för låg.<sup>11</sup>

### 2.2.2 Fördelar

Fördelar med fallstudier är att den kan fånga hela komplexiteten av en företeelse då den undersöker flera variabler.<sup>12</sup> En fallstudie kan även medverka till en ökad förståelse av ”fallet” som helhet, så att vi kan precisera vår problemställning mer exakt och på så vis få en mer holistisk syn på fenomenet.<sup>13</sup> Det är också fullt möjligt att generalisera utifrån en enskild fallstudie om man bara beskriver sin fallstudie så bra som möjligt och kommer fram till vilka förhållande i undersökningsresultaten som är specifika för det studerade fallet och vilka som är generella.<sup>14</sup>

Vår fallstudie är inte en heltäckande redogörelse för den process som vi har studerat och det har heller aldrig varit ambitionen. Vid ett flertal tillfällen har såväl analys som slutsats och diskussion varit föremål för ifrågasättande – för att minimera risken för felaktiga resultat. Med nackdelarna ovan i beaktande har vi försökt att inte förenkla eller överdriva faktorer som är viktiga i studien. Vi anser inte att syftet med studien är att generalisera till en större grupp. Det är dock av vikt att med fallstudien som grund kunna dra paralleller till andra liknande undersökningar.

---

<sup>10</sup> Halvorsen K – ”Samhällvetenskaplig metod” 1992

<sup>11</sup> Holme I & Solvang B K – ”Forskningsmetodik” 1997

<sup>12</sup> Halvorsen K – ”Samhällvetenskaplig metod” 1992

<sup>13</sup> Olsson Henning – ”Forskningsprocessen”, 1995

<sup>14</sup> Ibid.

## 2.3 Val och analys av teorin

Vi har valt att jämföra empiri med teori gällande livscyklar, ledarskap och strategiska ansatser. Därför kommer vi att presentera de teorier som vi finner lämpliga inom respektive ämne. Vår utgångspunkt för dessa teorier har vi hämtat från egna erfarenheter som studenter på ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Sedan har denna breddats och fördjupats med litteratur och skrifter relevanta för ämnet.

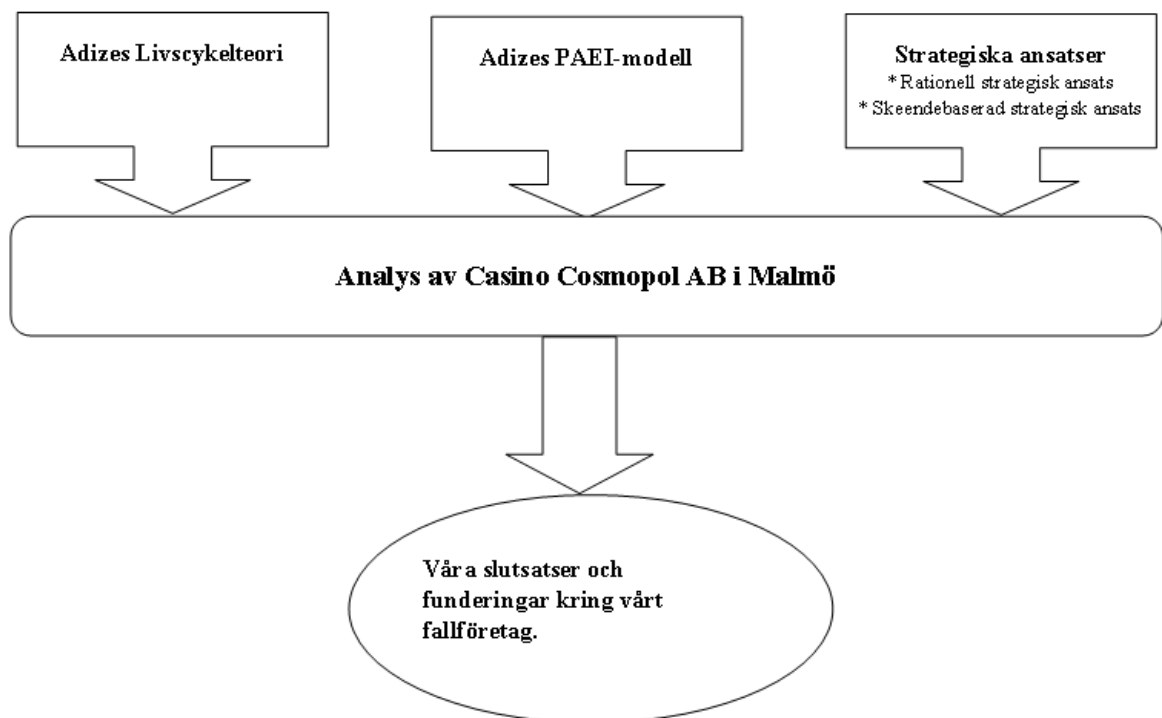
Efter vårt första handledarmöte stod det klart att vi ville inrikta vår undersökning inom främst tre huvudområden:

1. Livscykelteori
2. Ledarskap
3. Strategiska ansatser

Relativt snabbt framgick det att Adizes var en man som skulle kunna hjälpa oss att finna relevanta teorier som vi kunde testa på kasinot i Malmö. Adizes behandlar såväl organisationers livscyklar som specifika ledarskapsförmågor för varje stadie. Adizes har genomfört stora kvalitativa studier av företag för att visa att ledarskap och livscyklar hänger ihop.

Stommen av vår teori inom det företagsstrategiska området har vi hämtat från de mest uppmärksammade skolorna. Ansoff, Porter, Barney och Mintzberg har med sin forskning bidragit till att vi på ett lättöverskådligt sätt kunnat visa hur de strategiska ansatserna inom företaget arbetats fram.

Vi har valt att använda oss av en modell då vi utreder kasinots situation. Denna har tagits fram för att lättare visa hur vi i gruppen har gått tillväga med att försöka applicera valda teorier.



### 2.3.1 Kritik av teorin

Kan vi veta att de teorier som vi använt oss av är vetenskapligt korrekta? Vi har med omsorg valt modeller och begrepp som vi anser är accepterade och därför relevanta för analysen. Dessa ansatser, modeller och begrepp förklarar inte hela sanningen men är utarbetade för att appliceras vid olika situationer – vilket är vad vi har försökt åstadkomma. För att öka kvaliteten på modeller, ansatser och begrepp för den teoretiska informationen, har vi främst studerat material som skrivits av etablerade forskare.

## 2.4 Forskningsansats

Inom metodlitteraturen brukar man tala om två vetenskapliga huvudinriktningar, positivism och hermeneutik. Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen och menar att det finns två och endast två källor till kunskap, det vi kan registrera med våra sinnen och det vi kan räkna ut med mänsklig logik.<sup>15</sup> Hermeneutiken å sin sida är utpräglad humanistisk till sin inriktning och har ofta mer förståelse för relativistiska tankegångar.<sup>16</sup> Eftersom de båda inriktningarna är extrempunkter på skalan brukar man som forskare befinna sig någonstans mitt emellan. En vetenskaplig inriktning som är en kombination av dem bägge är det som är mest förekommande inom forskning<sup>17</sup> och även vi har använt en sådan kombination. Vi anser dock att vi befinner oss mer på den hermeneutiska delen av skalan då mycket att vara resonemang grundar sig på tolkningar av empirin. Vidare har vi en grundlig förförståelse för de företagsinterna processerna vi valt att studera i och med att Magnus och Fredrik arbetar inom företaget. Utifrån denna kombination har vi sedan stått inför valet av ansats. I forskningssammanhang finns två huvudvägar att välja mellan i detta skede, antingen den induktiva vägen eller den deduktiva vägen. Skillnaden mellan dessa två ligger i utgångspunkten. Induktion betyder att man observerat en företeelse i verkligheten (empirin) som man sedan försöker förklara med teorin. Induktion kallas ibland också ”upptäckandets väg”, vilket syftar på att man försöker att testa en observation på teorin.<sup>18</sup> Vid deduktion utgår man ifrån en teori som man sedan försöker bevisa. Deduktion kallas också för ”bevisandets väg”, man försöker att testa teorin på empirin.<sup>19</sup>

En utgångspunkt har varit traditionella teorier om strategiprocessen i företaget, för att sedan undersöka hur det specifika företaget (fallföretaget) arbetar med sin strategiprocess. Andra utgångspunkter har varit de teorier som berör ledarskap och strategiimplementering i olika livscyklifaser för att undersöka hur dessa fenomen beaktas av det aktuella företaget. Detta är alltså en deduktiv ansats. Då vi också var intresserade av skillnader mellan den teori som vi använde och den empiri vi studerade, testade vi även våra observationer av fallföretaget på teorin, vilket blir en induktiv ansats. När man väljer att kombinera dessa två ansatser och drar slutsatser från både teorin och empirin, brukar man tala om en abduktiv ansats<sup>20</sup> eller en hypotetiskt- deduktiv ansats.<sup>21</sup>

Vi har valt att kombinera dessa två ansatser då vi känner att endast användandet av endast en ansats skulle ha begränsat våra möjligheter att utforska och komma fram till slutsatser rörande

---

<sup>15</sup> Eriksson, Wiedersheim, Paul – ”Att utreda forska och rapportera”, 2001

<sup>16</sup> Thuren Torsten – ”Vetenskapsteori för nybörjare”, 1996

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Olsson Henning – ”Forskningsprocessen”, 1995

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Alvesson Mats – ”Tolkning och reflektion”, 1994

<sup>21</sup> Eriksson, Wiedersheim, Paul – ”Att utreda forska och rapportera”, 2001

våra frågeställningar. Detta förstärks av Mintzberg (1994) och Adizes (1990) teorier om hur komplexa fenomenen är som de studerat. Resultatet som framkommer vid användandet av dessa metoder beror till stor del på vad som uppkommer under genomförandet av undersökningen. Detta resultat begränsar sig i likhet med abduktion inte till att använda enbart teori eller enbart empiri som grund för slutsatser.<sup>22</sup> Vi såg det som en klar fördel att kunna arbeta med materialet på detta sätt i undersökningen.

Risken som vi såg med att bara använda en av ansatserna var att vi skulle begränsa våra möjligheter att få full förståelse för de fenomen som vi studerade hos fallföretaget. Möjlighet fanns, beroende på ansats, att vi skulle försökt få teori eller empiri att passa in för att bevisa våra teser. Om detta skulle ha gjorts hade vi troligtvis skapat en förvrängd bild av verkligheten i vår uppsats, vilket vi nu hoppas att undvika med användandet av den abduktiva ansatsen.

## 2.5 Kvalitativ eller kvantitativ studie

Undersökningen som genomförts, med fallstudien som centralt instrument, är explorativ och innebär att en form av strategiprocess och livscykelänkande utforskas och beskrivs. Denna undersökningstyp syftar till att utforska ett problem där det finns brister i tillgänglig kunskap.<sup>23</sup> Vid en explorativ studie stöter forskaren ofta på nya frågeställningar och skapar på detta vis en större förståelse för studien under arbetets gång.

Ett av de viktigaste valen i en undersökning är om man ska göra en kvalitativ eller kvantitativ studie. Skillnaden mellan begreppen kvantitativ studie och kvalitativ studie ligger i hur undersökningens data sammanställs och presenterats. När den färdiga produkten av en undersökning blir till ord så handlar det om en kvalitativ studie och när det blir siffror som ska jämföras på något sätt är det istället en kvantitativ studie.<sup>24</sup> Det är alltså omöjligt att se någon skillnad i verkligheten, utan denna frågeställning blir aktuell först när man bestämmer sig för att undersöka och mäta en företeelse. Vad innebär då de olika metoderna? I litteraturen framställs skillnaderna på detta vis. När man menar kvantitativ metod brukar man nämna strukturering som en viktig beståndsdel. Man menar då den höga graden av standardisering i undersökningen, till exempel att alla i undersökningen får samma frågor och svarsalternativ. Fördelen är att den kvantitativa studien möjliggör generalisering, dvs. resultaten av undersökningen kan överföras till större grupper. Dock ligger svagheter i att man vid denna typ av studier inte vet relevansen på det data man samlar in förrän i efterhand.<sup>25</sup>

Vid kvalitativa studier pratar man istället om flexibilitet, med vilket man menar framförallt två saker. Dels att man kan rätta till frågorna så att man får relevanta uppgifter i undersökningen under själva insamlingen av data. Dels att standardiseringsgraden är lägre än vid kvantitativa studier gällande vilka frågor och i vilken ordningsföljd som dessa tas upp i undersökningen. Kvantitativa studier är rent praktiskt enklare att genomföra än kvalitativa studier när empiriunderlaget är stort, analysen av ett stort material underlättas väsentligt av standardiserade svarsalternativ. Å andra sidan kan vi nå en större förståelse för en företeelse med en kvalitativ studie som belyser fler aspekter. Vid kvalitativa studier försöker man maximera variabler snarare än individer. Medan man vid kvantitativa studier har få variabler

---

<sup>22</sup> Alvesson Mats – ”Tolkning och reflektion”, 1994

<sup>23</sup> Holme I & Solvang B K – ”Forskningsmetodik”, 1997

<sup>24</sup> Holme I & Solvang B K – ”Forskningsmetodik”, 1997

<sup>25</sup> Ibid.

och istället försöker maximera antalet svarspersoner.<sup>26</sup>När vi gjorde vårt val resonerade vi hur vår undersökning skulle se ut beroende på studie metod. Hade vi använt oss av en kvantitativ studie skulle vi förmodligen ha skickat ut enkäter till ett stort antal företag. Problemet, som vi såg det, var att det lätt kunde ha blivit ett stort svarsbortfall som hade gjort att vi inte med säkerhet skulle kunna dra några slutsatser. Vidare antog vi att strategiprocesser och livscykelsekvenser ser så pass olika ut i företag vilket skulle göra det mycket svårt att ta fram standardiserade frågor och svar till en eventuell enkät. Då vi ville få en djupare förståelse för strategiprocessen och livscykeln fann vi det lämpligare att använda oss av en kvalitativ metod. Våra förhoppningar med detta val var att en kvalitativ studie verkligen skulle hjälpa oss att gå på djupet och få svar på våra frågor. Fördelen med kvalitativ metod är att man kan utveckla och förändra inriktning på undersökningen under själva genomförandet. Vi gjorde också bedömningen att det skulle bli lättare att förstå strategi processer och livscykelsekvenser genom kvalitativa intervjuer. En nackdel var vår egen oerfarenhet som intervjuare. Vid kvalitativa studier är det viktigt att de som utför undersökningen kan tolka de svar man får in på rätt sätt och att man utvecklar frågorna inom områden som visar sig relevanta under själva undersökningen. Genom att vara medveten om risken med brist på erfarenhet har vi kritiskt observerat och granskat innehållet i undersökningen, framförallt vid genomförande och tolkning av de kvalitativa intervjuerna. Detta har, menar vi, minimerat riskerna för feltolkning av det insamlade materialet.

## **2.6 Validitet och reliabilitet**

När man går igenom undersökningar och deras resultat så diskuteras oftast de två termerna validitet och reliabilitet. Där man med validitet menar hur väl undersökningen mäter det den utger sig för att göra eller är informationen giltig? Validitet kan vidare delas in i en yttre och en inre där det förstnämnda gäller överensstämmelse med verkligheten och det sistnämnda gäller överförbarheten av resultatet till andra kontexter.<sup>27</sup> Graden av reliabilitet visar hur tillförlitligt resultatet av undersökningen anses vara. Är källan tillförlitlig? Begreppen ovan har dock mer betydelse vid en kvantitativ undersökning än vid en kvalitativ, detta eftersom informationens giltighet och tillförlitlighet är viktigare då man inte kan ändra undersökningens upplägg under genomförandet.<sup>28</sup> Därmed inte sagt att den är oviktig vid kvalitativa studier. Därför har vi ställt oss följande frågor under arbetets gång: Hur pass tillförlitlig är den information vi får? Är det de säger sant? Kan de ha något egenintresse i att vinkla informationen. Dessutom kan intervjupersonernas ställning, personlighet och humör påverkat intervjuresultatet. Vi har varit medvetna om dessa förutsättningar och på bästa vis försökt att lägga dessa värderingar i våra tolkningar av resultaten. Dock tycker vi att graden av validitet och reliabilitet mer beror på trovärdighet och pålitlighet hos oss själva som personer. Då främst syftande på den referensram som både Fredrik och Magnus bär med sig från sin tid som anställda inom företaget.

### **2.6.1 Aktionsforskning**

Den traditionella forskarrollen har under senare decennier grundligt diskuterats och ifrågasatts. Forskarnas traditionella neutralitet och intresse för att producera generell kunskap har på senare tid minskat då företagen som studerats ställt krav för att man skall få tillgång till

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Svenning Conny – ”Metod boken”, 1997

<sup>28</sup> Svenning Conny – ”Metodboken”, 1997

information. Denna nya situation har skapat en förstärkt dialog mellan de undersökta och undersökaren. Ur detta har termen "aktionsforskning" skapats.<sup>29</sup>

*Den typ av forskning där forskaren inte bara studerar en företeelse utan samtidigt deltar och aktivt påverkar densamma.*

Evert Gummesson

Aktionsforskning reducerar avståndet mellan teoretisk kunskap och praktisk tillämpning.<sup>30</sup> Gummesson anser att dagens traditionella forskningsmetoder, inom företagsekonomin, inte ger en tillfredställande "access" till den information och data som behövs för att kunna bedriva en meningsfull forskning. Ett annat problem som gäller för forskaren är bristen på förförståelse. Gummesson ställer sig frågan; Hur kan egentligen en meningsfull forskning bedrivas om man inte är väl insatt i den miljö som man ämnar att studera?

Holme och Solvang höjer dock ett varningens finger mot denna typ av forskning. De menar att det uppstår en konflikt av den närhet som uppstår mellan forskare och det fenomen som denne ämnar studera. Risken finns vid aktörsforskning att undersökaren inte fullgör sina uppgifter. Den rena forskarrollen står i den bemärkelsen i konflikt med aktörsrollen.

*En fara med denna metod är att forskaren helt enkelt kan drunkna i det system han studerar. Värdet närhet är en risk, överdosering av detta värde kan leda till att distansen blir för liten. Vetenskapligheten hotas.*

Yngvar Löchen

Jan Sigfridson ställer sig också bakom varningen och menar att forskarens direkta inblandning i företaget påverkar resultatet i en omfattning som troligtvis inte blivit fallet om annan forskningsmetod används. Holme och Solvang skriver vidare att detta är ett problem som man som forskare mycket väl kan ställas inför. Det är då av yttersta vikt att man kan hantera detta problem och fortfarande iklä sig forskarrollen. Ett sätt att förebygga dessa svårigheter är att man på förhand är medveten om problemen.

## **2.6.2 Vår referensram**

En helt neutral och värderingsfri forskning existerar inte. Alla forskare utgår från olika förutsättningar i sitt vetenskapliga arbete. Denna utgångspunkt som anammas bygger på värderingar och normer hos forskaren och den miljö denne arbetar i. Mot denna bakgrund kan en kort redogörelse av oss som gruppmedlemmar vara på sin plats då vi utifrån vår referensram har analyserat och kritiskt granskat den information som samlats in.

Vår grupp består av tre medlemmar som alla har företagsekonomi som huvudämne på ekonomiprogrammet vid Lunds Universitet. Vi har alla studier inom strategi och styrsystem på kandidatnivå färskt i minnet. Vår ackumulerade kunskap inom företagsekonomi ansåg vi utgöra en bra teoretisk grund för undersökningen. En nackdel var vår ringa erfarenhet av att genomföra intervjuer. För att motverka detta har vi läst litteratur på området. Vi har även tyckt att det varit viktigt att vi alla tre varit med på intervjuerna. Framförallt har Joakims närvaro varit av betydelse. Eftersom både Fredrik och Magnus arbetar inom företaget har

<sup>29</sup> Andersen Ib - "Den uppenbara verkligheten", 1995

<sup>30</sup> Löchen Yngvar - "Sociologens dilemma", 1972



Joakims objektivitet fungerat som ett bollplank. Vi har efter varje genomförd intervju satt oss ner för att tolka och diskutera vad som framkom. Detta har skett genom att vi bollat resonemang och synpunkter mellan varandra. Joakim har här tagit den mer kritiska rollen. Genom detta förfarande har vi försökt minimera risken för feltolkning.

Fredrik och Magnus har varit anställda på Casino Cosmopol AB i över ett år. Dessutom hade Fredrik en anställning som ekonomiassistent sommaren 2002 på företagets kontor. Detta medför att dessa personer skapat en förförståelse för företaget som gör att de inte kan vara objektiva. Genom att ha fungerat som en del av det fenomen som vi studerat och forskat kring, har vi i gruppen bedrivit aktörsforskning.<sup>31</sup> Detta har givetvis påverkat det resultat som vi kommer fram till i våra analyser och slutsatser. I vår uppsats har bland annat kc 1 ledarstil beskrivits. Dessa beskrivningar har påverkats av den tid då han fungerade som Magnus och Fredriks chef. Kc 2 blir nu författarnas nya chef vilket också kan ha haft inverkan på analysen. Vidare har ledningens beskrivna strategiansatser upplevts av författarna vilket troligen medför att deras objektivitet minskat.

Denna situation har vi i gruppen varit medvetna om. I enlighet med Holme och Solvangs resonemang, gällande vikten av att vara medveten i förväg om problemen med aktörsforskning, har vi istället försökt utnyttja detta till fördel för undersökningen. Vi har genomgående haft en mycket god ”access” till information och data. Förförståelse för kasinot, dess interna och externa miljö samt organisationen har varit till nytta genom att intervjuerna kunnat inriktas på det vi velat studera. Vi har fått in ett personalperspektiv på organisationen och vi har hela tiden fått tillgång till de fakta och information vi tyckt var relevant. Även i denna situation har Joakim varit en viktig person. Han har hela tiden kunnat ifrågasätta valet av intervjupersoner, vilken information som är relevant att få fram under intervjuerna och hur Fredrik och Magnus valt att tolka den. Detta anser vi har ökat både validitet och reliabilitet på informationen.

## **2.7 Datainsamling**

I vår informationsinsamling har vi använt oss av såväl primär- som sekundärdata. Primärdata är den information som vi själva samlat in genom intervjuer och genom korrespondens med personer och organisationer. Sekundärdata är den information som redan existerar inom litteraturen på området.<sup>32</sup> Nedan redovisas tillvägagångssätt för datainsamling uppdelat på primärdata respektive sekundärdata.

### **2.7.1 Primärdata**

I insamlingsprocessen har vi använt oss av snöbollsmetoden vilket innebär att man låter varje intervju ge upphov till nya intervjuer.<sup>33</sup> Genom att gå igenom de svar som vi fick i de inledande intervjuerna fick vi uppslag på vem som skulle vara intressant och relevant att intervjua i ett senare skede. Detta skulle medföra att vi fick en mer heltäckande bild av den verklighet vi studerar.

All vår primärdata har karaktären av djupintervjuer där ett fåtal personer intervjuats kring givna punkter och teman.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Löchen Yngvar – ”Sociologens dilemma”, 1972

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Svenning Conny – ”Metodboken”, 1997

<sup>34</sup> Ibid.

Våra primärdata består av personliga intervjuer och telefonintervjuer, samt rapporter direkt från företaget i fråga:

- Casino Cosmopols VD, Anders Galfvensjö, tillträdde sin tjänst i februari 2002. Personlig intervju har gjorts på Svenska Spels huvudkontor i Stockholm.
- Avgående kasinochef i Malmö, Rolf Hedman. Slutade sin tjänst 31/12-02. Personlig intervju har gjorts på kasinot i Malmö
- Tillträdande kasinochef för Malmö, Christer Englund. Tillträder sin tjänst 1/1-03. Personlig intervju har gjorts på kasinot i Malmö. Korrespondens har även skett via e-post.
- Camilla Cavalli-Björkman, marknads koordinater Casino Cosmopol i Malmö. Personlig intervju har gjorts på kasinot i Malmö
- Information från Tim Borglin, Customer Service Manager Casino Cosmopol i Malmö.
- Tryckt information från AB Svenska Spel
- Tryckt information från Casino Cosmopol AB
- Hemsidor

Som tidigare nämnts är en fördel med den kvalitativa metoden att den ger en möjlighet att gå på djupet med valda teman och frågor. En kvantitativ enkät undersökning hade kunnat ge oss en bättre täckning i antal respondenter, men hade aldrig kunnat ge oss den djupare förståelse som krävs för att studera området.<sup>35</sup>

### **2.7.2 Intervjuupplägg**

För att säkerställa kvaliteten på intervjuerna valde vi, var och en, att arbeta fram förslag på intervjufrågor och områden som var och en ville beröra. Denna arbetsgång hade även till syfte att varje gruppmedlems intressen tillgodosågs under utformningen av intervjuerna. Efter att ha jämfört olika ansatser, sammanställde vi detta till ett gemensamt intervjuunderlag som vi alla kände oss tillfreds med.

Ambitionen med intervjun var att den så mycket som möjligt skulle likna ett vanligt samtal, tanken var att föra en öppen dialog med den intervjuade och styra den så lite som möjligt. Frågorna som vi utformade innan mötet skulle endast fungera som färdriktare och mall för att styra samtalet i rätt riktning.<sup>36</sup> Detta motiveras med åsikten att intervjupersonens egna tankar och reflektioner kring temat bättre kommer fram om han/hon fritt får tala kring ämnet. Vi ansåg också att det fanns en risk att viktiga frågeställningar och områden skulle förbises om vi valde att styra intervjun för mycket. Mycket av fördelen med en kvalitativ ansats skulle då gå förlorad. Intervjupersonen informerades i förväg om de områden som skulle beröras men fick ej tillgång till frågorna. Avsikten med detta var att få förberedda intervjupersoner men undvika genomtänkta och tillrättalagda svar. Med ett mera strukturerat upplägg var vi rädda att ledande frågor från vår sida skulle ställas. Detta hade försämrat kvalitén på den data som framkommit.<sup>37</sup> Analyser och slutsatser hade då blivit ofullkomliga.

---

<sup>35</sup> Svenning Conny – ”Metodboken”, 1997

<sup>36</sup> Holme I & Solvang B K – ”Forskningsmetodik”, 1997

<sup>37</sup> Kvale Steinar – ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, 1997

### **2.7.2.1 Antal intervjuare**

Ett val som vi ansåg viktigt var att bestämma hur många av gruppens medlemmar som skulle vara med vid intervjuerna. Vanligtvis sker intervjuer mellan två personer, en intervjuare och en intervjuad. En fördel med att inte alla gruppmedlemmar närvarade vid intervjuerna var att då skulle den/de som ej deltog kunna granska utskriften av intervjun. På så sätt skulle den/de vara opåverkade av yttre omständigheter vid intervjutillfället, såsom plats och intervjupersonens uppträdande. I vårt fall bestämde vi oss för att alla tre gruppmedlemmarna skulle vara närvarande vid alla intervjuer. Detta tillvägagångssätt ansåg vi ha flera fördelar som övervägde nackdelarna. Vi skulle i efterhand ha tre olika tolkningar och reflektioner att sammanställa och utarbeta. Vidare kände vi att det skulle bli enklare att få ut mer av och täcka in mer vid varje intervju om vi utförde dem tillsammans. Ytterligare en fördel var att vi såg intervjuerna som ett inläringstillfälle och då fanns risken att detta skulle kunna passera någon förbi. Nackdelen skulle kunna vara att den intervjuade skulle känna sig i underläge under intervjun.<sup>38</sup> Detta försökte vi minimera genom att utföra intervjun hos fallföretaget, men också genom att ställa frågor i inledningen av intervjun som var av baskunskapskaraktär. Förhoppningsvis skulle då den intervjuade känna sig hemma i sin roll och bli ”varm i kläderna”.

### **2.7.2.2 Användningen av bandspelaren**

I undersökningsarbetet har vi använt oss av uteslutande personliga intervjuer. Då vi redan hade en viss etablerad kontakt med berörda personer kändes detta som ett naturligt val. Den personliga närvaron betyder också att man kan underlätta förståelsen av vissa frågor.<sup>39</sup> Vi valde att spela in våra intervjuer på bandspelare. Informationen om att bandspelare skulle användas gavs i samband med att intervjupersonen tillfrågades om han/hon ville medverka. Nackdelarna med att använda bandspelare kan vara att det får en hämmande effekt på intervjupersonen som inte på samma sätt vågar svara utförligt på frågorna. Vidare så fångar inte en bandspelare allt som sägs med mimik och kroppsspråk. Vilket hade uppnåtts om man tagit hjälp av exempelvis en videokamera. Fördelarna med bandspelaren var att vi verkligen kunde få med allt som kommunicerades under själva intervjun.<sup>40</sup> Vi slapp således att föra anteckningar under tiden vilket skulle kunna medföra att vi tappat uppmärksamheten eller missat viktiga utsagor.

### **2.7.2.3 Sammanställning av intervjudata**

Efter varje genomförd personlig intervju satte vi oss ner i gruppen för att jämföra vad vi upplevt under intervjun och utvärdera svaren. Nästa steg blev att skriva in våra intervjuanteckningar i datorn. Detta gjordes främst utifrån två syften. Dels för att på ett tydligt sätt sammanställa de svar som vi har fått fram under intervjuerna. Dels i form av en bearbetande funktion där vi sållade och sammanställde så att vi fick fram ett enhetligt underlag från intervjun. Vi var medvetna om att inläggningen i datorn innebar en överföring av material från ett skriftspråk till ett annat. Vi var medvetna om att det innebär en form av tolkning när vi gjorde detta. Främst skillnaden i formuleringssätt mellan våra anteckningar och den gemensamma sammanställningen som lades in i datorn.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Trost Jan – ”Kvalitativa intervjuer”, 1997

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Kvale Steinar – ”Tolkning och reflektioner”, 1997

### **2.7.3 Sekundärdata**

Våra sekundärdata består av studentlitteratur, artiklar från olika managementskolor inom strategi och ledarskap publicerade i facktidskrifter. Såväl strategi- som ledarskapsfrågor är stora och breda ämnen med en omfattande flora av litteratur. Vi har med omsorg valt ut titlar och överskrifter som vi ansett passat bäst in med tanke på vår frågeställning. Dessutom har vi använt litteratur som berör metodik och intervjuteknik. Även inom områden som strategiprocesser och livscykelteori har vi tagit del av oss uppfattad relevant litteratur. Litteratursökningen har gjorts med hjälp av sökmotorer på ett antal bibliotek, däribland Lunds Universitetsbibliotek, Malmö högskolas bibliotek, Malmö Stadsbibliotek samt Ekonomiska kursbiblioteket vid Lunds Universitet. Tillgängligheten på litteratur bedöms som god, möjligen har detta att göra med att vi var redan från början klara över vad vi ville inrikta oss på. Vi har också studerat artiklar och information skrivna om och av företaget, främst årsredovisning och internpost.

## **2.8 Källkritik**

Uppsatser som behandlar statliga företag som är styrda och upprättade efter strikta regler och förordningar ligger det nära till hands att intervjuobjekten försöker påverka intervjuaren i en riktning som stöder den förstnämndes intressen. Detta är något vi varit medvetna om och haft i åtanke under alla moment. Vi har haft ambitionen att i denna uppsats bortse från den eventuella inverkan som politiska åsikter skulle kunna ha haft.

### **2.8.1 Kritik mot primärkällor**

Valet av respondenter gjordes utifrån två kriterier nämligen att de skulle ha en ledande position och ha tid att träffa oss för en intervju. Med ledande position avser vi att personen har ett övergripande ansvar för verksamheten både på lokal och på nationell nivå. Det är möjligt att fler respondenter lett till en ännu mer nyanserad bild, men tidsramen tillät inte fler intervjuer. Vi är dock nöjda med det utfall av respondenter som det blev. En annan kritik som kan framföras avseende våra primärkällor kallas tendens- och beroendekritik.<sup>42</sup> Det förstnämnda behandlar vilka intressen uppgiftslämnaren har haft i frågan, vilket kan ta sig uttryck i det val av fakta han har delat med sig av. Kritiken kan riktas gentemot urvalet av de personer varifrån den största delen av fakta är hämtad. Alla är idag verksamma inom företaget vilket kan få till följd att de ger en positivare bild av verksamheten än vad fallet i verkligheten är. Detta har vi försökt överbrygga genom den redan existerande kunskapen som finns inom gruppen. Beroendekritik innebär att källorna är beroende av varandra på något vis. I vårt fall är alla de tre huvudpersonerna verksamma inom ledningen av organisationen därmed har alla en form av beroende till varandra.

### **2.8.2 Kritik mot sekundärdata**

Sekundärdata består i datainsamlingar som redan tidigare insamlats och analyserats för andra ändamål än det specifika forskningsproblem som vi haft för avsikt att undersöka. Dessa data genomgår i våra studier en ny analys med ett nytt syfte, vilket kan vara problematiskt ur reliabilitetssynpunkt.<sup>43</sup> Ett exempel på detta är företagsinternt material som vi tagit del av, t ex årsredovisningar. Till denna form av material har vi försökt att inta ett kritisk förhållningssätt

---

<sup>42</sup> Eriksson, Wiedersheim, Paul – ”Att utreda, forska och rapportera”, 2001

<sup>43</sup> Johansson, Lindfors – ”Att utveckla kunskap”, 1993

genom att inte blint acceptera allt som står att läsa. Det är viktigt att ha i åtanke att material utgivet av ett företag kan ha det uteslutande syftet att ge en positiv bild av företaget. Vi har även tagit del av samtidskravet, det vill säga om källan är tidsmässigt aktuell. Vi är utifrån detta gjort bedömningen att så är fallet. Mycket av det sekundära materialet kommer från elektroniska källor. Vi är medvetna om de eventuella bristerna i detta material och har därför, i mån det gått, försökt verifiera innehållet i materialet med berörda parter.

## 3 - Teori -

*I detta kapitel beskriver vi Adizes teorier avseende livscykeln. Vi kommer utförligt att beskriva de olika faser ett företag förväntas gå igenom. En grundlig förklaring av PAEI-modellen kommer också att göras. Sist vill vi beskriva de två huvudteorier vi använt för att analysera kasinots strategiska ansats.*

### 3.1 Förklaring av Adizes

Inom företagsekonomi tillämpas ibland livscykelteori för att förklara olika fenomenens födelse och senare försvinnande. Robert M. Grant<sup>44</sup> och Philip Kotler<sup>45</sup> är två av många framstående forskare som använder sig av detta tillvägagångssätt. Grant använder denna teknik för att beskriva branschernas utveckling från introduktion till nedgång. Kotler beskriver med hjälp av tekniken en produkts födelse och död. Man delar upp livscykeln för olika fenomen i olika faser. Sedan ger man varje fas olika karakteristiska drag för att på ett tydligt sätt skilja dem åt.

Ichak Adizes är en annan framstående forskare som använder sig av livscykelteorier för att belysa specifika företagsekonomiska fenomen och problemställningar. Adizes är professor i företagsekonomi vid University of California och har gjort sig känd som en lärare/författare som utvecklat en ny metod för att, som han själv säger, diagnosticera normala och onormala problem hos företag och dess ledning. Sedan kan man med hjälp av terapeutiska ingrepp avlägsna dessa problem så att organisationen fortsätter att vandra i livscykeln. Målet med denna metod är att organisationen skall nå det så kallade blomstringsstadiet. Väl där bör det främsta målet för företaget vara att stanna kvar där så länge som möjligt.<sup>46</sup> Adizes säger vidare att: "Om hans metod innehåller något som man inte hört förut, är det något galet i det som sägs." Adizes genialitet, enligt honom själv, ligger just i att han skapat en helhetssyn och struktur av allmänt kända och vanligt förekommande fenomen. Men det enkla kan oftast vara det som är svårast att följa, eftersom det som är enkelt och insiktsfullt inte tvunget är synonymt med lättvindigt. En typiskt lättvindig lösning enligt Adizes är att: "Om det inte går som väntat så sparkar vi ledaren och hittar en ny." För att låta Adizes svara själv i denna fråga: "Det här är lika effektivt som att bota cancer med magnetyl"<sup>47</sup>

Att ändra struktur och klimat i en organisation är en omfattande och tidskrävande process. Dessa förändringar måste sättas i relation till vilken fas företagets organisation befinner sig i. Om man inte tar hänsyn till detta kan onormala problem uppstå i organisationen som kan tolkas fel av ledningen och få förödande konsekvenser. Adizes teorier som kommer att presenteras nedan handlar bland annat om att ingen uppväxt uppstår utan konflikter och att förändring inte sker utan friktion. Hemligheten ligger i att kunna skapa konstruktiva konflikter som för organisationer framåt istället för bakåt. Enligt Adizes ska man med hjälp av hans teorier kunna:

---

<sup>44</sup> Grant Robert M. – "Contemporary strategy analysis", 2002

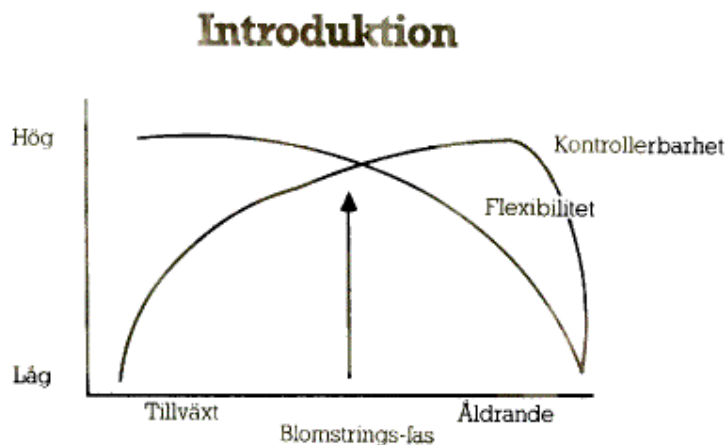
<sup>45</sup> Kotler Philip – "Marketing, an introduction", 2000

<sup>46</sup> Adizes Ichak – "Organisationers livscyklar", 1987

<sup>47</sup> Adizes Ichak – "Ledarskapets fallgropar", 1979

- Skilja mellan normala problem som kan hanteras internt och onormala problem som oftast kräver extern behandling
- Eftersom livscykel faser är förutsägbara och återkommande, är det möjligt för företagsledningen att i förväg företa vissa mått och steg, när de vet var deras företag står. Det ger den möjlighet att tidigare ta itu med förväntade problem eller undvika dem helt och hållet.

### 3.2 Beskrivning av organisationers livscyklers bakgrund



Figur 1. Tillväxt och åldrande.

I likhet med vad som sker med levande organismer visar sig organisationers tillväxt och åldrande i relationen mellan två faktorer: flexibiliteten och kontrollerbarheten.<sup>48</sup> Enligt Adizes är organisationer som till livet är unga mycket rörliga men de är inte kontrollerbara. När de sedan åldras förändras relationen genom att kontrollerbarheten ökar och flexibiliteten minskar. Det är samma skillnad som mellan en baby och en äldre person; babyen är mycket rörlig och kan stoppa foten i munnen, men dess rörelser och beteende är inte särskilt kontrollerbara. Med stigande ålder förlorar också en äldre person så småningom kontrollerbarheten. Adizes drar ofta paralleller mellan sina teorier och naturvetenskapen. Detta för att ge en mer lättförståelig och verklighetsnära bild av vad det är han avser att förklara. Han menar att detta bättre förklarar hans poänger och lättare stimulerar till eftertanke<sup>49</sup>.

- Med ”ung” menas att organisationer kan förändras relativt lätt. Vad den kommer att göra är emellertid ganska omöjligt att förutsäga, eftersom den har föga styrning av sin verksamhet
- Med ”gammal” menar att beteendet är kontrollerbart, men att organisationen samtidigt är orörlig och har föga intresse för nyheter.

En anledning till att Adizes valt att presentera sin livscykelteori i form av en kurva är att han på ett enkelt vis vill visa att varje företag och organisation bör sträva efter att nå toppen på

<sup>48</sup> Adizes Ichak – ”Organisationers livscyklar”, 1987

<sup>49</sup> Adizes Ichak – ”Bemästra förändring”, 1991

kurvan. Denna del av kurvan benämner han Blomstringsstadiet. I detta stadium har företaget nått sin höjdpunkt och är då samtidigt både flexibelt och kontrollerbart. En sådan organisation kan ändra inriktning och göra de önskvärda förändringarna på ett smidigt sätt. Företaget kan också styra vad den avser att göra. Avsikten med livscykelteorin är att kunna studera flexibiliteten och självkontrollen och hur dessa faktorer kan hanteras så att företaget når fram till och stannar kvar i Blomstringsstadiet.

### 3.3 Normala och onormala problem<sup>50</sup>

När företag växer och åldras är det den relativa bristen på antingen flexibilitet eller självkontroll som skapar förutsägbara och återkommande svårigheter. Det är dessa svårigheter som Adizes kallar för problem. Han säger att företagsledningens uppgift inte är att försöka skapa ett klimat som är helt fritt från dessa problem. Istället bör problemen utnyttjas som ett medel för att ta sig vidare till nästa fas. Att lyckas innebär således inte att ledningen eliminerar alla problem utan att man sätter pågående stadiums problem i centrum så att organisationen kan växa och mogna tillräckligt snabbt för att kunna ägna sig åt nästa stadiums svårigheter och problem. Således har ett företag alltid problem oavsett om de är normala eller onormala. Adizes säger: ”Ett företag utan problem är ett företag utan liv.”

Eftersom varje fas har sina speciella normala och onormala problem kommer företagets problemstruktur att ständigt byta karaktär. Adizes påstår att vare sig problemen är normala eller onormala blir de större och mer komplexa ju närmare Blomstringsstadiet företaget kommer. Följaktligen ställer detta fenomen större och mer krävande krav på företagets ledning ju närmre Blomstringsstadiet man kommer. När väl företaget nått detta stadium är nyckeln till framgång att ta itu med orsakerna till åldrandet. Ett företag kan förbli i blomstringsstadiet för all framtid, om den ständigt fokuserar sin utveckling och ständigt väljer att förnygrar sig.

”Små barn – små bekymmer, stora barn – stora bekymmer.”

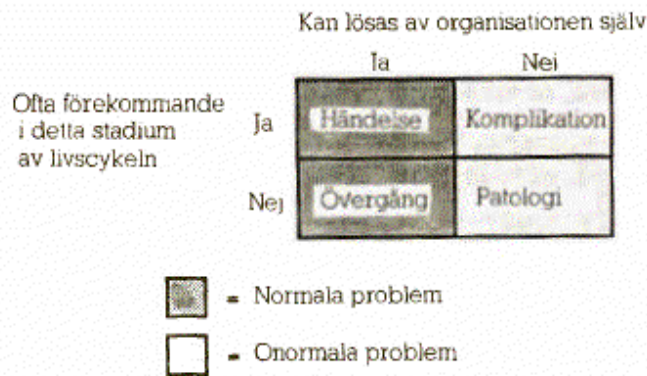
Enligt Adizes kan man i likhet med människan bedöma ett företags storlek efter storleken på de problem som råder inom företaget. Ett företag måste växa ur sina små problem för att frigöra energi som behövs för större problem.

Anledningen till att Adizes gör en distinktion mellan normala och onormala problem är att de kräver olika behandlingar för att lösas. Normala problem är sådana som organisationer själv kan klara upp med sina egna interna resurser. Företaget kan sätta igång processer och ta beslut som löser problemen och ger organisationen ny kunskap och erfarenhet. Onormala problem å andra sidan kräver extern hjälp för att lösas. Dessa problem hindrar organisationen från att agera. Företaget är blockerat. Samma problem återkommer om och om igen. Ledningens försök att lösa dessa problem ger bara oönskade sidoeffekter. Adizes har format en modell över dessa begrepp som han sedan kopplat till vilken fas som företaget befinner sig i.

---

<sup>50</sup> Adizes Ichak – ”Organisationers livscyklar”, 1987





Figur 2. Problemens natur.

Händelser – Problem som är förutsägbara/normala i ett visst stadium av livscykeln. Bör kunna kontrolleras och lösas av organisationen själv.

Övergång - Problem som inte är väntade men som kommer att försvinna då man övergår till nästa fas i livscykeln.

Komplikation – Problem som är förutsägbara eller väntade för den givna fasen men som kräver extern hjälp då företaget inte klarar av att handskas med det själv.

Patologi – Problem som håller tillbaka företagets utvecklingskapacitet. Det blockerar och håller tillbaka företag i en viss fas av utvecklingen. Dessa problem är sällsynta fenomen.

### 3.4 Beskrivning av organisationens livscykel<sup>51</sup>

Företag stöter hela tiden på problem, det är helt naturligt annars skulle företaget enligt Adizes vara ett dött företag. I och med att företaget hela tiden strävar uppåt så kommer det att stöta på olika problem i olika faser. Genom att lösa dessa problem frigörs energi som gör att företaget kan klättra vidare upp på livscykeln allt närmare Blomstringsstadiet. Detta innebär att något som är en tillgång i en fas kan vara en belastning i en annan. I varje fas kan de onormala problemen leda till att företaget viker av från kurvan och för att kunna komma tillbaka behövs oftast extern hjälp. Det är detta fenomen som ovan beskrivits som en patologi.

Det finns tio stadier varav fem är tillväxtstadier och fyra åldrandestadier. Mognadsstadiet som ligger på toppen av livscykeln fungerar som en brygga mellan dessa två delar. Nedan kommer vi att beskriva de teorier som rör de olika faserna. Faserna är uppbyggda för att man ska kunna få en uppfattning om vilken fas det egna företaget befinner sig i, hur man ska kunna nå Blomstringsstadiet och till slut hur man ska kunna hålla sig kvar där.

<sup>51</sup> Adizes Ichak – "Nå toppen", 2000



Figur 17. Byråkrati-stadiet.

### 3.4.1 Idéstadiet

Detta är ett företags allra första stadium. Det är passionen som är drivkraften från ledarens sida, dennes engagemang är det som allt byggs kring och detta är viktigt för att kunna övervinna den osäkerhet som alltid finns i början.

#### *Stil*

Idéstadiet är till sin natur begränsat, det är ledningen som drömmer om att förverkliga sina drömmar. Men plötsligt bestämmer man sig för att det får vara slut med att drömma och istället sätta saker och ting i verket. Ledningen kan inte enbart vara en drömande skara utan måste även kunna få saker och ting gjorda. Det är här i början som ledaren själv lär sig sitt arbete genom att experimentera och prova sig fram i det dagliga arbetet.

#### *Struktur*

I början så är det ingen som talar något speciellt om struktur och det gör heller ingenting eftersom struktur är inte något som behövs än. I detta stadium så ersätts struktur med engagemang. Struktur är något som minskar flexibilitet och en organisation i idéstadiet behöver maximal flexibilitet. De idéer som finns är bara testade i folks huvuden så därför är det ingen som egentligen vet vad som behövs göras, vem som ska göra det eller hur det ska göras.

#### *Strategi*

Innan man kommer igång med sin verksamhetsidé så måste man ställa sig några frågor som t.ex. kommer engagemanget som kommer till uttryck i olika uppoffringar att stå i proportion till framtida risker och realiteter? Det är även viktigt att man frågar sig hur affärsidén kommer att klara sig, alltså att man gör en realistisk utvärdering av affärsidén. Det är viktigt att engagemanget och affärsidén (realiteten) stämmer överens. Engagemanget ska alltså visas i relation till risken.

### *Planering och mål*

Entreprenörer måste kolla sina idéer och försäkra sig om att de är funktionsdugliga innan de utsätter sina idéer för den tuffa marknaden. I detta inledande stadium så börjar ledningen med att ta några små risker som t.ex. skriva under hyresavtal, varje utgift är en risk.

### *Hugskott*

Det är normalt att känna tvekan under idéstadiet. Adizes menar att det tvärtom skulle vara sjukt att inte känna någon tvekan alls. Man måste under detta stadium utsätta sin verksamhetsidé för realistiska test. Ett idéstadium utan realistisk prövning blir oftast ett hugskott, vid första anblicken av ett hinder går engagemanget upp i rök. Idén förblir en fantasi, den är inte genomförbar.

## **3.4.2 Babystadiet**

Varje affärsbaby har händelserika starter och det är därför inte ovanligt att grundarna inte är tillräckligt förberedda för detta. Ledaren behöver därför vara bestämd, rättvis och ha fullt förtroende för sina beslut. Här behövs alltså förnuftigt och grundläggande ledarskap men det räcker inte för att komma vidare till nästa stadium. En baby som inte växer kommer slutligen att dö.

### *Stil*

När företaget väl har kommit hit så har andra egenskaper hos ledaren kommit fram men nu behövs det igen mer engagemang för att få en mer drivande kraft. Den som bäst kan bidra med detta engagemang är ledaren och helst en ledare som varit med från början. Här krävs fortfarande mycket uppmärksamhet och vård av företaget, precis som med spädbarn. I de flesta fall är babystadiet ett kort stadium. Tack och lov för detta för det är under denna tid som det behövs arbetas mest intensivt. Vid detta laget bör företaget ha skaffat sig en lojal kundkrets, de flesta kunderna återkommande, varumärkeslojalitet börjar växa fram och företaget blir allmänt känt på marknaden.

### *Strategi*

I detta stadium är företagets enda strategi att producera produkter eller tjänster som tillfredsställer deras kunder och konkurrerar på marknaden på ett effektivt sätt. Försäljningen är livsavgörande. Ökad försäljning, ökad produktion, mera pengar, mera av allting utom fasta kostnader är nycklarna till framgång för babyföretaget. Kassaflödet är väldigt viktigt att ha kontroll på så man inte hamnar i någon likviditetskris. Därför bör företaget även ha bra kontroll på kostnader. Kostnadsredovisnings- och budgetsystem är ofta svagt utvecklade men bör prioriteras. Babystadiets mål är överlevnad och ingenting fungerar egentligen tillräckligt bra. Därför uppstår det kriser varje timme, varje dag, varje vecka. Det finns för lite tid till att tänka, planera och utarbeta strategier.

### *Struktur*

Flexibilitet är oerhört viktigt, babyn måste få lov att utvecklas genom målmedveten hängivelse och intensiv fokusering. Därför behövs inga organisationsscheman, arbetsbeskrivningar osv. Alla gör det som behöver göras. Ledningen måste skapa en miljö där det är producerare och inte administratörer som når framgångar. En frisk baby har en otrolig aptit – försäljning, tillväxt, marginaler – babyföretaget vill ha och behöver mer och mer. Får babyn inte mat, kommer den att fortsätta att skrika eller så kommer den att dö

### *Planering och mål*

Det absolut viktigaste för varje babyföretag är att bibehålla kassaflödet för finansiell tillväxt och verksamhet. Pengarna är babys mjölk, behövs för att stärka sig för kommande drabbningar. Alltså bristande likviditet kommer att leda till att barnet dör. Målet är att sälja tillräckligt mycket för att täcka kostnaderna och få verksamheten att växa. Man vill nå resultat och få kontanter.

### *Spädbarnsdöd*

Ett babyföretag kan drabbas av en mängd sjukdomar bl.a. sälja på fel marknader eller likviditetsbrist. En annan fara är att företaget oftast klänger sig fast vid ledningens ursprungliga dröm och därigenom missar att tillfredsställa sina kunders behov. Spädbarnsdöd kan därför inträffa om företaget inte anpassar sina drömmar till den rådande verkligheten. Adizes menar att ledningen måste vara beredd på att kompromissa ifrån sin ursprungliga dröm.

### **3.4.3 Barndomsstadiet**

Här gäller det för ledaren att inte hamna i grundarfällan dvs. att nu kan han inte längre göra allt utan måste titta på vad han själv är bra på och lämna över andra saker åt personer som är bättre lämpade för dessa uppgifter. Det gäller att få företaget att stå på egna ben.

### *Stil*

För att skydda organisationen mot sig själv måste ledaren ge näring åt bildandet av en företagskultur som präglas av ömsesidig tillit och respekt. Viktigt blir nu att ha organiserade personalmöten och att medarbetarna börjar lyssna på varandra. Dessa professionella möten bör planeras i förväg och de beslut som tas bör följas upp. Det är även lätt att ledningen i tillväxtens kaos och begeistring inte tycker att det finns tid för att införa effektiva produktions- och administrationssystem. Detta kan leda till att företaget skapar otillräckliga rutiner.

### *Struktur*

För att kunna få mer ordning inom organisationen krävs nu att det etableras en struktur med fastställda ansvarsområden. I tidigare faser har man försökt undvika detta men nu bör struktur prioriteras framför flexibilitet. Etablerade strukturer och ansvarsområden behövs för att man ska veta vem som ska vidta åtgärder när det uppstår problem. För att organisationen ska bli som ett lag behöver alla veta sina egna, väldefinierade roller. För att det ska kunna fattas effektiva beslut behöver alla känna till vem som ansvarar för vad och vem som har befogenhet att göra vad.

### *Strategi*

Nu har det skapats spännande produkter och tjänster som säljer så nu bör strategin riktas in på att få större marknadsandelar. Betona långsiktiga möjligheter hellre än kortsiktiga affärer. Det gäller att fokusera, att besluta vad man inte ska göra, att prioritera, att fatta de svåra besluten om vad man ska vänta med. Företag i Barndomsstadiet bör ha välformulerade definitioner på vilka de är och vad de gör. För att komma vidare upp mot Blomstringsstadiet så krävs det att man inför disciplin i det strategiska tänkandet. Disciplinerade strategiska beslut definierar vilka möjligheter som är önskvärda. Viktigt att varken ha för mycket eller för lite disciplin.

### *Planering och mål*

Vikten är här att försöka öka marknadsandelarna och för att göra detta behövs det en stark fokusering på kärnverksamheten.

### *Grundar- eller familjefällan*

Eftersom företaget nu är etablerat bör ledaren inte uppträda som om han basar över en enmans show, ledaren räcker helt enkelt inte till för att sätta sin prägel på hela verksamheten. Om han inte lär sig släppa efter och inte ha kontroll på allting så bromsar han sitt företag istället för att utveckla det. Ledaren bör därför efterstävva decentralisering och delegering, annars kan osäkerhet börja sprida ut sig inom organisationen. Uppnås inte detta till fullo kommer företaget enligt Adizes att hamna i grundarfällan och en patologi att uppstå.

## **3.4.4 Ungdomsstadiet**

Detta är övergången ifrån beroende till självständighet, som tonåringens kamp för att frigöra sig från sin förälder. Företagets ungdomstid är en särskilt stormig tid, allting verkar vara i otakt med allting annat. Det brukar bli så när företaget försöker maximera vinsten och samtidigt öka intäkterna. Efter att företaget har kämpat sig igenom både Baby- och Barndomsstadiet så står det inför ännu fler utmaningar.

### *Stil*

I detta stadium så är det oerhört viktigt att ledarna är villiga att underkasta sig företagets regler och riktlinjer, organisationen kan inte underkasta sig beslutsfattaren. De är som tonårsföräldern som måste bestämma sig för att låta sina barn växa upp. Därför är det viktigt att ledaren inte lägger sig i alla beslut som andra fattar, även ifall han tycker att besluten är felaktiga. Det skapar bara förvirring och trovärdigheten för hans ledarskap sjunker. Ledaren måste låta samma regler gälla för honom själv som inom resten av organisationen. För att gå från Barndoms- till Ungdomsstadiet krävs det en ny kultur som har entreprenörens energi och administrativ stabilitet. Detta kräver en förändring av stil, genom att antingen förändra ledarens stil eller genom att ersätta den befintlige ledaren med någon med mer administrativ stil. Den ideala tidpunkten för att byta ledare av organisationen är när allting går bra och företaget kan klara större ledarskapsförändringar med minimal belastning.

Företag i ungdomsstadiet behöver skickliga chefer, ledare som är bestämda och kan införa regler som gör allting mera effektivt. För att denna person ska kunna föra företaget till nästa stadium i livscykelns så behöver han visa vad nästa fas väntas vara och anpassa organisationen efter detta snarare än att förstärka organisationens befintliga stil och beteende. Cheferna måste även utrota alla spår av förödande vi-mot-dem-mentalitet som kan finnas hos personalen.

### *Struktur*

I Ungdomsstadiet måste människor förstå att, det som organisationen upplever, inte avsevärt skiljer sig från andra organisationers upplevelser i livscykelns ungdomsstadium. Detta kommer att kännas tryggt för de anställda. Nästa steg blir att utforma organisationen och ansvarsområdena. Detta för att uppgifterna inte ska kompromissas utan istället optimeras. Det gäller att hela tiden sträva efter att ha en struktur som överträffar företagets nuvarande behov. T.ex. om man utformar en infrastruktur när företaget omsätter 200 miljoner så ska denna struktur även fungera när företaget omsätter 1 miljard. Det som alla ska lära sig är att respektera varandras beslut med ömsesidig tillit och respekt.

### *Strategi*

Företag i ungdomsstadiet lider ofta av en tillfällig brist på visioner, detta beror oftast på de interna stridigheter som finns. De interna stridigheterna beror oftast på ansvars- och beslutsområdena som håller på att ändras. Det blir en strategisk oreda eftersom ledaren har börjat tappa sin gamla tro. Nu gäller det att samordna företaget igen. Under ungdomstiden upplever företaget en delning. Därför måste ledarens strategi vara att tillhandahålla samordnade krafter genom mission och vision.

### *Planering och mål*

Nu måste även organisationen gå över från att vara typisk barndom, det vill säga möjlighetsstyrd, till att vara en organisation som styr möjligheterna. Man ska alltså utarbeta riktlinjer, manualer och fastställa sina avgränsningar till exempel bestämma vilka man gör affärer med och vilka man inte vill ha att göra med. Ledningen bör alltså trimma grenarna på sitt förvuxna träd. Ledarna måste vända sig inåt och fråga sig: "Vad ska vi bli när vi blir stora?, Vad måste vi sluta upp med att göra för att nå dit?" På detta sätt så får man reda på vad det är organisationen är. Det är ganska lätt att kopiera och ta reda på vad ett företag gör men det är svårare att definiera vad det är, dess kultur, värderingar, innebörd etc. Planeringen måste inrikta sig på vilka vi är, vad vi står för, vilka värderingar och visioner vi har. Det gäller att få med hela organisationen på de här förändringarna, att få mer struktur, för att komma vidare till nästa fas.

### *Otillfredsställd entreprenör, skilsmässa och åldrande i förtid*

Slutresultatet av de tre omständigheterna, delegering av befogenheter, förändring i ledarskap och nya målsättningar medför konflikter. Dessa konflikter kan få entreprenören att lämna företaget. Den energi som uteslutande var riktad mot marknaden vänder sig nu inåt. En sådan tredimensionell konflikt är normal i en ungdomsorganisation, den blir sjuk först när konflikten gör att ömsesidig respekt och tillit går förlorad. Resultatet av entreprenörens uttåg blir således ett förtidigt åldrande.

## **3.4.5 Blomstringsstadiet**

Det är detta stadium som alla företag strävar efter och vill uppnå. Men det är ingen slutstation vid vägens slut och detta tillstånd är ständigt föränderligt. Det man känner igen hos ett företag som befinner sig i detta stadium är att alla delar arbetar bra tillsammans, alla verksamheter går bra och alla medlemmar i organisationen vet vart de är på väg och hur de ska hålla sig kvar på den vägen. Blomstringen är ett tillstånd av balans och harmoni, allt verkar stämma i hela organisationen. Fast man ska tänka på att det är oerhört svårt att få ett företag att komma upp till detta stadium och har man väl kommit dit så betyder det inte att man är mindre sårbar för förändringar än i andra stadier, även ifall det kan kännas så.

Ett företag i Blomstringsfasen har mål som det uppfyller regelbundet och förutsägbart. Hela organisationen delar en vision, uppmuntrar kreativitet och fungerar utmärkt. Företaget strävar realistiskt och framgångsrikt efter tillväxt och lönsamhet. Det ena utesluter inte längre det andra. Det största problemet i denna fas är det skapas en speciell självbelåtenhet som följd av de omåttliga framgångarna. Framgång gömmer fara, det skapas en falsk känsla av säkerhet. Ledarna inom organisationen får inte fastna för mycket i nuet utan måste fortsätta blicka framåt och se risker och fortsätta ta de möjligheter som dyker upp. Företag som kommit upp här brukar sedan åldras eftersom ledningen ständigt tar sin tillflykt till mer och mer kontroll för att kunna bibehålla förutsägbara resultat.

### *Stil*

För att hålla ett företag kvar i Blomstringsstadiet behövs det ett strategiskt orienterat ledarskap annars kommer organisationen att förlora energi, sammanhang och fertilitet. Organisationen har nu blivit mer strukturerad och kontrollerad än den var i de tidigare faserna, detta gör nu avtryck i ekonomin. Varningstecken som börjar komma brukar vara smygande byråkrati, en förstärkt tendens att följa reglerna och en minskning av benägenheten och förmågan att improvisera. Man reagerar inte på kriser utan man förutser dem.

### *Struktur*

Ett företag i Blomstringsfasen är produktivt, knoppar ständigt av nya företag och utvecklar nya produkter som kommer att fylla de tomrum som produkter och verksamheter som dör ut lämnar efter sig. De nya produktlinjerna blir oftast framgångsrikare än sina föregångare. Det är viktigt att nya idéer och nya verksamheter tas väl omhand, skyddas från alla problem som har beskrivits innan i de tidigare faserna och även att de inte kvävs i dessa tidigare stadier. Detta är oerhört viktigt för att kunna få en förälder i blomstringsfasen att hålla sin familj evigt ung.

### *Strategi*

Nya affärsverksamheter bör knopras av efter hand och företaget måste hela tiden leta efter möjligheter att diversifiera. När de diversifierar så kommer det inte att bli önskad effekt om det inte följs med en omstrukturering. Diversifiering är som att familjen skaffar ett barn till, det behövs ett nytt rum åt babyn och många andra nya saker. Under barndomen och ungdomen är alla inriktade på försäljning medan nu dominerar marknadsföringen. Före varje handling så ska man titta på vad kunderna efterfrågar, vad är deras behov.

### *Planering och mål*

I Blomstringsstadiet så fokuserar företag både på att öka vinster som försäljning. Planeringen sköter inte bara ledningen utan den är utspridd i hela organisationen och integreras istället i ledningen. Varje enhet inom organisationen har ett eget mål och en befogenhet att fatta egna beslut. Allt sammankopplas och integreras så att alla känner till vart organisationen är på väg.

## **3.4.6 Mognadsstadiet**

Organisationen är fortfarande stark men det saknas den iver och passion som fanns i de tidigare stadierna. Istället för att få vad den önskar sig så får organisationen önska sig vad den får. Det börjar införas kontroller för att uppnå kortsiktiga resultat. Satsningarna på marknadsföring samt forskning och utveckling blir svagare. Om dessa problem inte behandlas så kommer företaget att åldras vidare istället för att gå tillbaka till Blomstringsstadiet.

## **3.4.7 Aristokratiska stadiet**

Nu börjar yttre tecken på aktning bli viktiga såsom klädsel, kontorsinredningar och titlar. Företaget förvärvar hellre andra företag än att starta nya verksamheter. Företaget verkar ha fastnat och ledarna litar på att det förflutna ska föra dem in i framtiden.

## **3.4.8 Tidiga byråkratiska stadiet**

I detta stadium av förfall så driver företaget häxjakter på vem som har gjort fel istället för att rätta till och hitta det som har gått snett. Kostnadsminskningar sätts före ansträngningar att öka intäkterna, detta för att det verkar lättare att se hur kostnadsnerskärningar förbättrar

slutresultatet. Men det är långt ifrån säkert att detta beteende kommer att förbättra slutresultatet. Företaget tittar därför mer på kort sikt än att chansa på mer osäkra långsiktiga lösningar fast det kan vara precis sådana långsiktiga lösningar som företaget behöver. Vissa företag skär i kostnaderna så pass mycket att de drabbas av företagsanorexi, vilket innebär att när möjligheter kommer att kunna göra något bra så har företaget inte kraft och/eller resurser att kunna ta tillvara på dessa möjligheter.

### **3.4.9 Byråkratiska stadiet**

Om företaget inte har redan har dött under det tidiga byråkratiska stadiet så blir organisationen byråkratiserad. Organisationens manual för rutinfrågor blir allt tjockare, pappersarbetet svämmar över och regler och riktlinjer kväver förnyelse och kreativitet. Kunderna som är övergivna och glömda måste själva utarbeta strategier för att kunna få uppmärksamhet. I detta stadium finns det system för allt och alla. Medarbetarna har enbart regler istället för visioner att följa.

### **3.4.10 Dödsstadiet**

Det absolut sista stadiet kan vara flera år medan företaget sakta dör. Eller så kan det komma plötsligt i ett enda slag. Företaget förfaller då det inte kan ha den likviditet som behövs för att täcka sina utbetalningar. Företaget blir till slut dödsdömt och kommer därmed att försvinna.

## **3.5 Företagsledningens roll i livscykeln**

Adizes framställer ledningens roll som att dess viktigaste uppgift är att utöva ett ledarskap som gör att företaget håller sig i den ”sunda” delen av livscykeln. Vidare bör man fokusera på att förhindra eller ta itu med de sjuka problem som uppkommer under vägen.<sup>52</sup> Ledarskapet skall främst inriktas på att lotsa företaget fram till Blomstringen och sedan försöka hålla det kvar där. Adizes menar att detta åstadkoms enkelt genom att fatta bra beslut och genomföra dem effektivt. Men problemet ligger i att en del till synes utomordentliga beslut aldrig blir genomförda. Kvaliteten på ett beslut säger ingenting om hur troligt det är att det blir genomfört. En parallell till det privata livet kan nämnas;

*”I vårt privata liv kallar vi dem nyårslöften. Det gäller i regel goda föresatser – att sluta röka eller att gå ner i vikt – men de blir inte alltid verkställda. Istället blir en del beslut som vi vet är dåliga verkligen genomförda. Vi beslutar oss för att ta en cigarett eller en chokladbit till. ”*

Ichak Adizes

Men företagsledningen behöver hela tiden fatta nya beslut eftersom den ständigt står inför en förändring av omvärlden. Hade inte omvärlden förändrats hade vi inte heller behövt fatta några nya beslut. Då hade ledningen kunnat styra och dirigera utifrån beslut som fattades igår. Ju mer omvärlden förändras desto fler beslut måste ledningen fatta och desto mer komplicerade måste de bli. Men ett beslut måste också genomföras, eftersom ett beslut som fattas utan att bli genomfört endast kan jämföras med en akademisk övning. Av detta drar Adizes slutsatsen, att för varje enskilt stadium i livscykeln krävs olika typer av

---

<sup>52</sup>Adizes Ichak – ”Ledarskapets fallgropar”, 1979



beslutsfattare/ledare. Vissa ledare, med sina specifika egenskaper, är bättre lämpade än andra att styra i de olika faserna av livscykeln. Eftersom företagets plats i livscykeln avgörs av två faktorer – flexibilitet och kontrollerbarhet – kan även dessa kopplas till beslutsprocessen i ett företag. Flexibilitet beror på hur företaget är organiserat för de beslut som fattas och kontrollerbarhet beror på hur vi är organiserade för att genomföra dem. För att förstå livscykeln och varför företag vandrar genom den på ett förutsägbart vis måste man identifiera de faktorer som avgör effektiviteten i genomförandet och resultatet.<sup>53</sup>

### **3.6 Beslutsfattarens fyra roller (PAEI)<sup>54</sup>**

I Adizes teorier framgår det att han klart och tydligt kan urskilja fyra roller som behöver fyllas varje gång det fattas ett beslut på ledningsnivå inom ett företag, om det ska bli av hög kvalitet. Med hög kvalitet menar Adizes ett beslut som är effektivt både i fråga om genomförande och resultat, både på lång och på kort sikt. Om beslutet inte fyller de här kraven är det ofullständigt och har låg kvalitet. Vi kommer nu att i detalj förklara dessa fyra faktorer eftersom de förklarar ett företags utveckling och varför, när och hur den förändras under livscykeln. Varje roll för sig är nödvändig och de fyra tillsammans tillräckliga för god företagsledning.

#### **3.6.1 P-rollen, Produceraren**

En ledare förväntas producera varor och tjänster, som är lika bra eller bättre än konkurrenternas. För att klara detta krävs gedigen kunskap inom det område som företaget verkar. Han är handlingsinriktad och resultatinställd. Detta medför att han utför sina uppgifter väl och har ett starkt behov av att fullborda saker och ting, att nå resultat. Han är på bettet och otålig. Den fullgode producenten måste därför ha både tillräcklig kunskap inom sitt område så att han kan fatta de rätta besluten och en stark drivkraft för att få besluten utförda. Han verkar för att få organisationen effektiv på kort sikt. Uppgiften ligger också i att definiera i vilket syfte organisationen verkar och få ut detta i organisationen.

Om P-rollen blir väl fylld kommer organisationen att bli effektiv, eftersom den tillfredställer de behov för vilka den existerar. Det här kan mätas genom de återkommande kraven på organisationens tjänster. Kommer kunderna tillbaka efter mer?

#### **3.6.2 A-rollen, Administratören**

En ledare måste ha mer än kunskap och kraft. Han måste besitta förmågan att få ut ett fullvärdigt resultat av andra människor inom organisationen. I den rollen måste han planera, samordna och kontrollera arbetet. Han måste som administratör se till att jobbet bedrivs såsom det ska bedrivas. Rätt A-person förhindrar att en organisation måste uppfinna hjulet på nytt varje gång ett hjul behövs. Om den här funktionen fylls på bästa sätt kommer organisationens verksamhet att bli effektiv.

P-rollen producerar en tjänst = effektivt resultat (kort sikt)

A-rollen administrerar väl = effektiv verksamhet (kort sikt)

= lönsamhet på kort sikt

---

<sup>53</sup> Adizes Ichak – ”Bemästra förändring”, 1991

<sup>54</sup> Adizes Ichak – ”Organisationers livscykler”, 1987

### 3.6.3 E-rollen, Entreprenören

Att leda ett företag innebär mer än att producera och administrera. Det kräver också en förmåga att fatta beslut som gäller målangivelse, strategisk planering och utformning av företagspolitik. I en föränderlig värld måste ledningen med gott omdöme kunna ändra både målen och de metoder med vilka de skall uppnås. Han fungerar, i motsats till A-rollen, utifrån egna planer och riktlinjer. Han är en självstartande person som samtidigt är nyskapande. Viktiga egenskaper är kreativitet och risktagande. Man måste vara kreativ för att proaktivt föreställa sig den miljö man väntar sig i framtiden. För att proaktivt kunna handla måste man vara riskbenägen. E-rollen innebär inte att anpassa sig till en föränderlig värld. Detta innebär ett reaktivt beteende. Företaget måste proagera, i förväg föreställa oss hur framtiden kommer att bli och göra något åt det. Detta medför att organisationen blir effektiv på lång sikt.

### 3.6.4 I-rollen, Integreraren

Den fjärde viktiga rollen gäller integrationen, samordningen. Med integration menar Adizes, den process genom vilken individuella risker blir grupprisker och individuella mål harmoniseras i gruppsmål. När en grupp kan fungera på egen hand med klar inriktning och är kapabel att välja nya inriktningar utan att vara helt beroende av någon särskild, då har den integrerande rollen fullföljt på rätt sätt. En duktig integrerare gör sig själv obehövlig, det sammansvetsade laget kan fungera utan honom eller henne. Adizes menar att denna roll är särskilt svår att förklara, särskilt i västvärlden. Han anser att denna roll kan förklara varför det japanska sättet att leda företag överträffat det västerländska. Det kan också förklara varför japanerna så småningom kan komma att förlora sin konkurrensfördel. I-rollen innebär att man utvecklar en kultur inom företaget av ömsesidigt beroende och gemensam målsättning. Detta för att ge näring åt den för en viss organisation unika "religion". Det sker genom att förändra medvetenheten från att vara mekanisk till att bli organisk.

<i>Roll</i>	<i>Inverkan på organisationen</i>	<i>Tidsperiod</i>
• P	Effektivt resultat	Kort sikt
• A	Effektiv verksamhet	Kort sikt
• E	Effektivt resultat	Lång sikt
• I	Effektiv verksamhet	Lång sikt

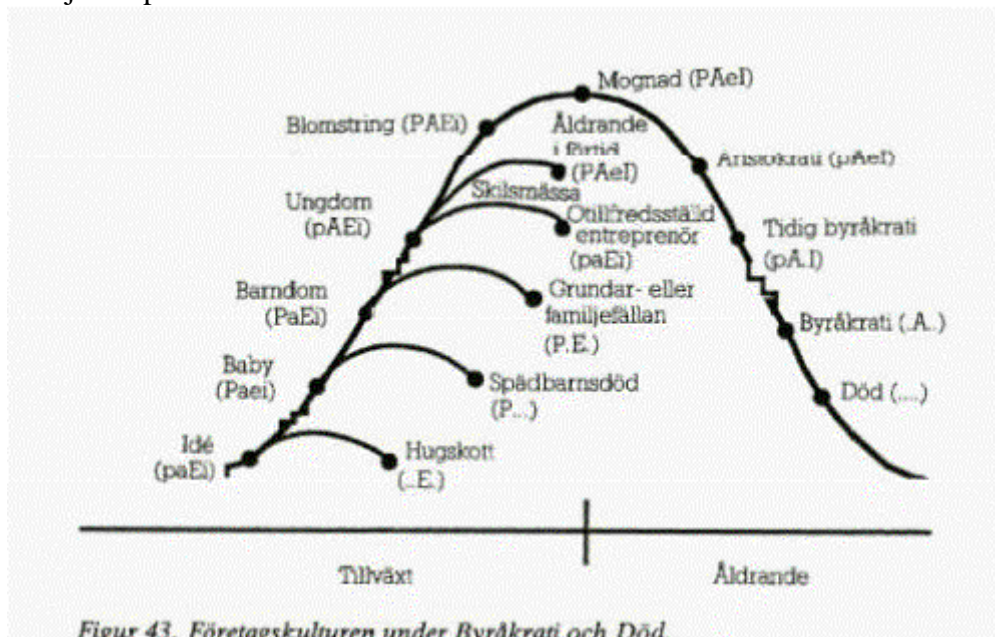
### 3.7 PAEI och livscykel<sup>55</sup>

Om de fyra rollerna är oförenliga och hotar varandra är det omöjligt att en samtidig, balanserad samverkan mellan dem omedelbart uppstår vid ett företags födelse. Livscykelsekvenser uppstår för att det finns en given tidsföljd för hur varje roll uppstår och senare undertrycks av en annan och hur de två slutligen balanserar varandra och tillåter en konkurrerande tredje att uppträda. Så småningom, under Blomstringsstadiet, kommer tre av de fyra i balans. Adizes påstår själv att han aldrig varit med om att observerat att alla fyra rollerna balanserade varandra samtidigt, därför drar han slutsatsen att detta fenomen bör betraktas som näst intill omöjligt.

En normal livscykelkurva kräver den här sekvensen av nya roller: en dyker upp, fastläggs och institutionaliseras under en normal, förutsägbar kamp. En normal utveckling innebär att företaget förflyttar sig till nästa stadium med förutsägbara, normala problem och när de löser

<sup>55</sup> Adizes Ichak – "Organisationers livscyklar", 1987

sig, är företaget redo att gå över till nästa stadium med nya rollkombinationer och nya åtföljande problem.



**Idéstadiet** – Under stadiet uppstår ett engagemang som så småningom ger upphov till en fungerande organisation. Adizes menar att ett behov identifieras och ett starkt intresse växer fram för att fylla behovet. E-rollen är således den som är mest dominerande

**Babystadiet** – Företaget är nu fött. Engagemanget är realistiskt prövat och risken tagen. P-rollen är den viktigaste. Att P-rollen nu tar överhand gör att E-rollen minskar. Detta beror på att företaget nu måste prestera och visa att man verkligen är den man utgett sig för att vara. Visionen måste testas i verkligheten. Detta är en tid fylld av handlingskraft och därför ökar P-rollen i betydelse.

**Barndomsstadiet** – Företaget har nu etablerat och stabiliserat sig. Kunderna börjar återkomma eller rent av att bli frekventa besökare/konsumenter. P-rollen har nu nått sin höjdpunkt. Genom att man nu inom företaget märker att man lyckats med sina föresatser frigörs positiv energi och blickarna riktas åter mot visionen. E-rollen ökar i betydelse och sätter fart mot nya mål. När både P-rollen och E-rollen står på sin höjdpunkt har Barndomen inträtt. Ett Barndomsföretag expanderar snabbt i många riktningar. Organisationen har små styrmedel. Företagets vision och mission har dålig förankring i företaget och makten är starkt koncentrerad hos en eller ett fåtal personer.

**Ungdomsstadiet** – Det som dikterar övergången från Barndom- till Ungdomsstadiet i företaget är en kris som kräver större uppmärksamhet på A-rollen. Denna övergång innebär en omställning från vad och varför, vilka är kvantitetsinriktade, till hur, vilket är kvalitetsinriktat. Framväxten av A-rollen som en viktig funktion sker enligt Adizes på bekostnad av antingen P-rollen eller E-rollen. Om det sker på bekostnad av P-rollen kan detta klassas som normalt och företaget kan fortsätta sin vandring i livscykelkurvan. Sker det däremot på bekostnad av E-rollen kommer företaget att få problem. Företaget kommer då att bli alldeles för kortsiktigt orienterat och aldrig att nå Blomstringsstadiet. Därför kan Ungdomsstadiet ses som en prövotid, som skiljer ut de företag som kommer att avancera och blomstra från dem som kommer att gå under.

Blomstringsstadiet – När organisationen har nått sin rätta balans mellan rollerna tar man det slutgiltiga steget in i Blomstringen. I detta stadium vet företaget vad det bör och inte bör göra. Man vet när man ska gå förbi en chans och när man skall ta den. Företaget har både talang och disciplin, vision och självkontroll. Dessutom har det planer och tillvägagångssätt för att arbeta effektivt och upprepa sina framgångsrika manövrer. Det har inte heller förlorat sin uppmärksamhet på vad som händer därute. Det känner både möjligheterna och hoten och har uppsatta mål och strategier för både lång och kort sikt. Att nå Blomstringen är svårt. Att stanna kvar är ännu svårare.

Mognad-, Aristokrati-, Den tidiga byråkratin-, Byråkratin-, Döden – Anledningen till att ett företag förlorar sin kontroll och börjar vandra in i Mognadsstadiet beror uteslutande på att E-rollen går förlorad. E-rollen ger företaget flexibilitet, det är en proaktiv kraft som förändrar företaget. Detta dör när det inte längre reagerar på sin omgivning. Företaget slutar vara proaktivt, sedan förlorar man E-rollen. Har företaget väl tagit steget in i Mognaden återstår tyvärr bara en väg på kurvan och det är nerför, utan nyskapande kan företaget aldrig förnygras. ”När den är grön fortsätter den att växa, när den är mogen är den redan rutten.”

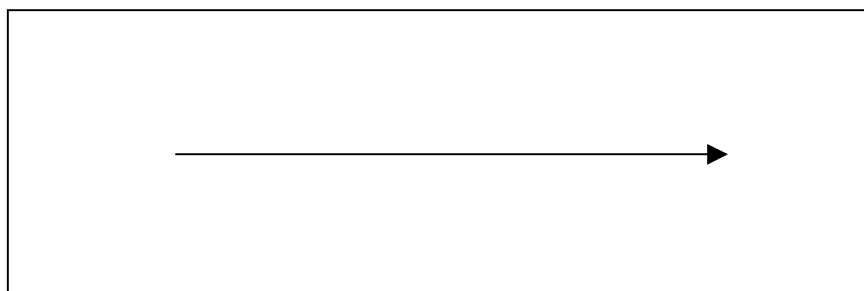
### **3.8 Strategisk ansats**

I detta avsnitt kommer vi att presentera två olika ansatser som bäst kan ge en bild över det strategiska arbetet inom Casino Cosmopol. Det rationella synsättet bygger till stor del på att man planerar fram sina strategier. Denna planering sker oftast högt upp i organisationen. Inom det skeendebaserade synsättet så planerar man mindre. Strategierna växer istället fram över tiden och besluten på vägen tas ofta på intuition och på lärande som man bygger upp under sin utveckling.

#### **3.8.1 Rationell strategisk ansats**

De tidiga företagsstrategiska begreppen kom, enkelt uttryckt, främst att handla om hur ett företag uppnår sina mål. På 1960-talet skedde de första framstegen som senare ledde fram till det klassiska rationella synsätten inom företagsstrategier. Marknaderna växte och de blev allt mer föränderliga. Stora företag fick allt mer problem att hantera och styra sina växande organisationer.

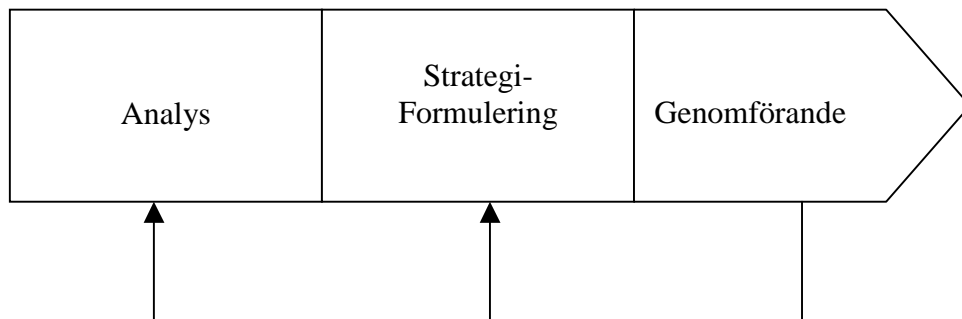
Ur dessa problem utvecklades begrepp och modeller som skulle fungera som verktyg och hjälpmedel för företagsledarna att analysera sitt företag mot sin omvärld. En ledande bit inom detta område var utvecklingen av SWOT analysen. Ur SWOT analysen har sedan en stor del av den rationella strategiprocessen vuxit fram. Genom denna analys analyserar man företagets Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Denna analys ledde sedan fram långsiktiga planer för verksamheten. Ett viktigt steg i denna process var att man separerade planeringen från den övriga verksamheten och bildade speciella planeringsenheter.



Den planerade strategin.

Planeringsavdelningarna och företagsledningarna skapade sedan formella planer efter sina bedömningar. För att kunna implementera sina planerade strategier försökte man strikt kontrollera sina organisationer. Många framtidsbedömningar under denna tidsperiod slog dock allt mer fel. Detta ledde i sin tur att man kortade ner planeringsperioderna och utvecklade strategier för olika område och nivåer i företagen.<sup>56</sup>

Den rationella ansatsen bygger mycket på att man kan tyda eller förutspå framtiden. Man kan se tre faser inom den rationella strategiproessen. Dessa är analysfasen, strategiformuleringsfasen och implementeringsfasen. Genom att systematiskt analysera och utvärdera företagets situation så kan företaget dra viktiga lärdomar i sitt strategiska arbete. Rationella analys- och planeringsmetoder skall ge en bild om vad företaget kan och bör göra och dessa bilder ligger sedan till grund för ledningens strategiformulering. I formuleringen utvecklas sedan vad företaget vill göra. Det är här vision och mål fastställs. Implementeringen sker sedan genom exempelvis utformning av organisationsstruktur, belöningsystem, informationssystem med mera.



Strategiproessen

I dag är den rationella ansatsen det mest dominerande synsättet inom strategiområdet. De rationella förespråkarna menar att för att kunna skapa en strategisk "fit" mellan företagets inre förmågor och omvärldens möjligheter så måste man analysera och planera.<sup>57</sup> Ansatsen har skapat två huvudfack inom sig. De bygger antingen på ett omvärldsbaserat synsätt eller antingen ett resursbaserat synsätt.

### 3.8.1.1 Omvärldsbaserat synsätt

De Bärande tankarna inom det omvärldsbaserade synsättet bygger på att företaget skall hitta en överensstämmelse mellan företaget och dess miljö. Genom strategisk planering så skall man kunna hitta en passande kombination av produkter och marknader.<sup>58</sup> Den strategiska planeringen skall ske inom företagets högsta ledning och inriktas på att hitta luckor och hål på de valda marknaderna. Genom att identifiera dessa luckor så skall man kunna positionera sitt företag på marknaden för att kunna maximera sin vinst.

Michael Porter presenterade på 1980-talet tekniker och modeller som kom att bli enormt populära. Modellerna kan användas för att analysera branscher och konkurrenter. Porter utvecklade dessa ur sin teori att det är branschstrukturen och företagets konkurrensposition

<sup>56</sup> Bengtsson & Skärvad "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

<sup>57</sup> Grant Robert M - "Contemporary strategy analysis", 2002

<sup>58</sup> Ahlstrand, Lampel & Mintzberg - "Strategy safari", 1998

som bestämmer resultatet. Analysen skall ge insikt om hur pass lönsam branschen är och vilka faktorer som avgör de relativa konkurrenspositionerna. Den främsta modellen kallas Five Forces och den bygger på de externa krafterna som påverkar branschen.<sup>59</sup>

Branschanalysen skall ge företaget en bild om vilka konkurrensfördelar företaget bör utveckla. Utefter analysen skall man sedan välja en strategi för att framgångsrikt betjäna denna marknad och utveckla en bättre lönsamhet än genomsnittet. Detta kan man enligt Porter göra på tre olika sätt. Antingen försöker du hitta en lägre kostnadsnivå än dina konkurrenter, kostnadsledarskap. Eller försöker du utveckla en unik produkt som ökar behovstillfredsställelsen hos kunden. Genom den ökade tillfredsställelsen så skall du försöka ta ut ett högre pris, differentiering. Eller till sist så väljer du att försöka tillfredsställa ett särskilt kluster eller del av marknaden, fokusering.

Porter menar att om man lyckats nå en bättre lönsamhet än genomsnittet så har man lyckats hanterat de externa krafterna bättre än sina konkurrenter. Den strategiska positionen har man skapat genom att man lyckats utveckla konkurrensfördelar mot sina konkurrenter. Vidare menar Porter att man måste välja för att skapa dessa, annars så riskerar du hamna i mitten. Detta innebär att man har för liten marknadsandel för att kunna utveckla en lågkostnadsstrategi och en för stor marknadsandel för att kunna utnyttja differentierings- och/eller fokuseringsstrategin.<sup>60</sup>

Igor Ansoff är en av de äldsta och mest inflytelserika personerna inom strategifrågor utvecklade tidigt teorier om positionering. Hans teorier byggde på att han tyckte dåtidens investeringsbedömning var otillräcklig. Ansoff byggde upp metoder som han tyckte gav bättre underlag för strategiska beslut. Beslutsprocessen utvecklades och den skulle åstadkomma en klar bild mot lönsam tillväxt. Än idag står sig Ansoffs tillväxt teorier starka.

Ansoff utvecklade också teorier om olika strateginivåer inom företag. Nivåerna ansåg han var källan till överlägsen vinst. Ur begreppen Corporate Strategy (vilka marknader skall vi verka på) och Business Strategy (hur skall vi konkurrera på dessa marknader) utvecklades sedan andra teorier.<sup>61</sup> Begrepp som inre och yttre effektivitet har också starka rationella kopplingar. Begreppen syftade på att analysera kopplingarna mellan marknad, produkt och resurser. Genom att göra rätt saker (yttre effektivitet) och göra saker rätt (inre effektivitet) uppnår du total effektivitet.

### **3.8.1.2 Resursbaserat synsätt**

Det resursbaserade synsättet riktar sina blickar mot företagets egna resurser och förmågor. Den traditionella synen på strategiutveckling var att man skulle titta på sin omvärld för att bestämma sin strategi. Studier har visat att skillnader i lönsamhet inom branscher i många fall är mycket större än mellan branscher. De resursbaserade synsättets förespråkare menar därmed att för att nå lönsamhet så är företagets resurser och förmågor att skapa kundvärde viktigare än vilken bransch företaget väljer att befinna sig i.<sup>62</sup>

Visioner och affärsidéer svarade ofta på frågor på såsom: "Vilken är vår bransch?" och "Vilka kunder skall vi tillfredsställa?". I dag förändras marknader snabbare genom den accelererade

---

<sup>59</sup> Bengtsson & Skärvad - "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

<sup>60</sup> Grant Robert M - "Contemporary strategy analysis", 2002

<sup>61</sup> Grant Robert M - "Contemporary strategy analysis", 2002

<sup>62</sup> Bengtsson & Skärvad - "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

teknologin och det snabbt skiftande konsument beteendet. En marknadsinriktad strategi kommer då inte ge den långsiktighet och stabilitet som den kräver. En lösning på att försöka kringgå problemet med de volatila marknaderna är att definiera en bredare marknad. Dock så är denna lösning av litet värde om du inte lyckas utveckla resurser och förmågor att tillfredställa kunder över ett bredare fält.<sup>63</sup>

För att nå stabilitet bör man istället definiera sin strategi kring vad man är kapabel att göra istället för att bygga den kring ett särskilt konsumentbehov. Man menar att företag skall inrikta sig på att utveckla särskilda interna förmågor och resurser för att kunna anpassa sig snabbare till externa förändringar. Vidare bygger synsättet på företagets skicklighet att utveckla unika förmågor och resurser. Man skall sträva efter att vara ensam om att besitta dessa resurser och förmågor.<sup>64</sup> Detta innebär dock inte att man skall åsidosätta de externa förhållandena, kopplingen mellan marknad, produkt och resurser måste finnas. Inom det resursbaserade synsättet har Jay Barney utvecklat värdefulla teorier. Till skillnad från det omvärldsbaserade synsättet som fokuserar på att hitta en attraktiv marknad så bygger hans teorier på att man främst skall utvärdera företagets resurser. Det bedömda värdet av resurserna ger en god finger visning om hur pass starka konkurrensfördelar företaget har.

Barney har genom sina teorier utvecklat ett analysverktyg, VRIO-testet, som kan användas till att utvärdera de resurser och förmågor som ett företag besitter. Testet bygger att man utvärderar företagets resurser och förmågor utefter ett antal frågor som Barneys utvecklat.

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Valuable?</b>              | En resurs hos ett företag är värdefull om den kan utnyttjas för att höja ett företags inre och yttre effektivitet.  |
| <b>Rare?</b>                  | En resurs sällsynthet är beroende av hur många av de konkurrenadede företagen som äger eller har tillgång till resursen.  |
| <b>Imatability?</b>           | Kommer företag utan resursen eller förmågan skapa en kostnadsbelastning mot de som redan besitter resursen eller förmågan genom att själv försöka skaffa den.   |
| <b>Efficiently organized?</b> | Ett företag som besitter värdefulla, sällsynta och svårimiterbara resurser har potential att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Avgörande för skapandet är företagets förmåga att organisera sig på ett sådant sätt att resurserna utnyttjas på rätt sätt. |

### 3.8.1.3 Kritik mot den Rationella ansatsen

Mycket kritik bygger på att man inom den rationella ansatsen bortser från de problem som kan uppstå under strategi implementeringen. Effekterna av en planerad strategi kan då den blir implementerad bli en helt annan. Branschanalysernas aktualitet i strategiarbetet ifrågasätts i

---

<sup>63</sup> Grant Robert M - "Contemporary strategy analysis", 2002

<sup>64</sup> Ibid

dagens marknadsförhållande. Vidare så menar kritikerna att branschanalyser genom rationella modeller ger en allt för statisk bild av omvärlden.<sup>65</sup> Samma kritik har drabbat den resursbaserade ansatsen. Analysen är allt för förenklad och ger inte hela bilden.<sup>66</sup> Hur kan man idag veta vad som imorgon är en styrka eller en svaghet.

Även inom den rationella ansatsen har kritik uppstått. Det resursbaserade synsättet har växt fram som en kritik mot den omvärldsbaserade ansatsen. Nu kritiseras den resursbaserade skolan för att allt för ensidigt titta på interna analyser och därmed riskera var precis lika ensidiga som de som de en gång kritiserade.<sup>67</sup>

### **3.8.2 Skeendebaserad Strategisk Ansats**

En väsentlig del av den skeende baserade ansatsen har utvecklats vid McGill University i Montreal med Professor Henry Mintzberg vid rodret. Ansatsen har vuxit fram som en kritik mot den rationella ansatsen och vad man där inte lyckats ta med från utvecklingen av strategier.

Mintzberg har främst studerat strategiprocessen i sin forskning. I motsats till den rationella ansatsen så tar Mintzberg inte strategiprocessen för given. Man kan inte beskriva processen genom att bara titta på analys, formulering och genomförande. Mintzberg försöker hitta underliggande faktorer i strategiprocessen såsom vem är det egentligen som utformar strategin och hur ser det verkliga strategiska agerandet ut. Man kan inte heller se det strategiska arbetet som en process som bara sker över en viss tid utan man måste titta på processen över tiden.<sup>68</sup>

#### **3.8.2.1 Realiserad strategi**

Centrala begrepp i den skeende baserade ansatsen är planerad strategi och realiserad strategi. Mintzberg menar att det ofta finns ett glapp mellan vad man planerade strategiskt och vad som realiserats. Företagens förmåga att realisera den planerade strategin påverkas mycket av de inre och yttre miljöerna som man verkar i. Företag med stabila inre och yttre förhållande har större förutsättningar att realisera sin planerade strategi än företag som verkar i föränderliga miljöer.<sup>69</sup> Miljöerna spelar alltså stor roll för vilken strategisk approach företaget utvecklar. Mintzberg menar att en av de största orsakerna till att det uppstår ett glapp mellan planerad och realiserad strategi är att människan tror sig kunna förutspå miljöernas utveckling. I dag präglas många marknader av oförutsägbara förändringar genom t.ex. innovationer och snabbt skiftande konsumentbeteende. Detta drabbar både företaget internt och externt.

---

<sup>65</sup> Bengtsson & Skärvad - "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

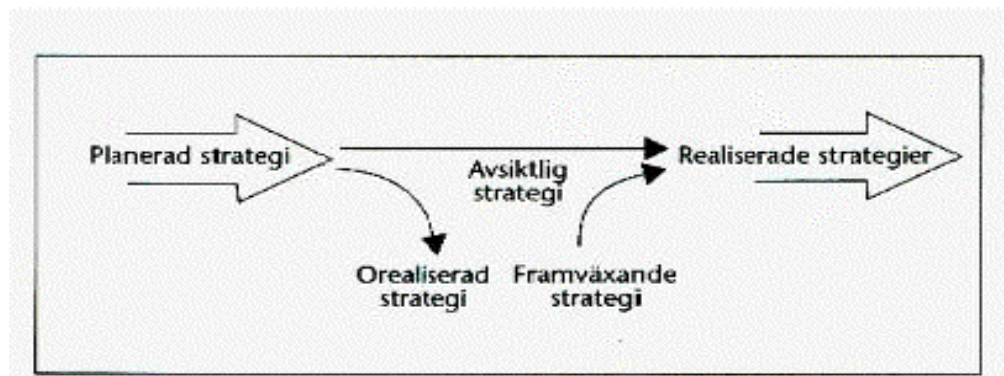
<sup>66</sup> Priem & Butler - "Is the Resource-Based view a useful perspective for strategic management research", 2001

<sup>67</sup> Bengtsson & Skärvad - "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.





Strategiskprocess enligt Mintzberg

Enligt Mintzberg så är den rationella ansatsen bara en modell för hur strategiska arbeten skall se ut, inte en bild över hur de växer fram.<sup>70</sup> Undersökningar har visat att en mycket liten del av de stora företagen lyckades implementera sina avsedda strategier.<sup>71</sup> Detta ledde i sin tur till diskussioner om att man skulle implementera starkare kontrollsystem. Mintzberg tycker istället att det riktiga problemet ligger i att man separerar formuleringen från implementeringen. Inom många organisationer så har den högsta ledningen begränsad förmåga att ta strategiska beslut. Detta beror på att de inte besitter den rätta kunskapen eller kan ta del av relevant information. Denna aspekt har tidigare diskuterats av Harvard Professorn Livingston. Han döpte detta problem till "secondhandness".

*"Managerial aspirants are required only to explain and defend their reasoning, not to carry out their decisions or even plan realistically for their implementation. They are rarely exposed to real people or to live cases, but rather to problems or opportunities discovered by someone else, which they discuss, but do nothing about. Thus many are not able to learn from their own first hand experience.... Since they have not learned how to observe their environment firsthand or to assess feedback from their actions, they are poorly prepared to learn and grow as they gain experience"*

J.S Livingston

Hur vet en organisation sina styrkor och svagheter? Mintzberg menar att detta kan man inte sätta sig ner och diskutera och analysera för att sedan bygga upp en strategi. Om marknaden förändras så kan man inte vara säker om en förmåga eller kompetens i framtiden är styrka eller svaghet. Undersökningar har även visat att många gånger är dessa uppskattningar egentligen hopp eller strävan.<sup>72</sup>

### 3.8.2.2 Den Strategiska Processen

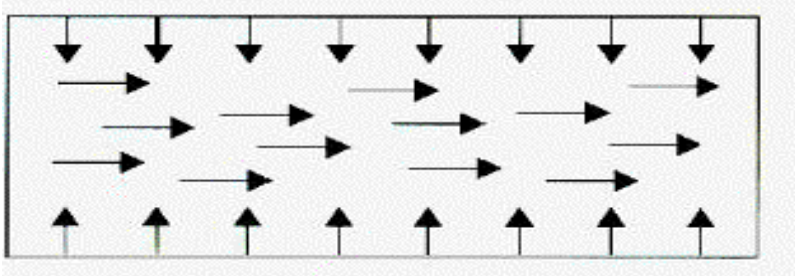
Den skeende baserade synen går mer ut på att ledningen bara skall kontrollera vissa delar av den strategiska processen, t ex val av personer, organisationsstruktur, belöningsystem.

<sup>70</sup> Mintzberg Henry - "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", 1990

<sup>71</sup> Grant Robert M - "Contemporary strategy analysis", 2002

<sup>72</sup> Mintzberg Henry - "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", 1990

Mintzberg menar att innehållet i strategin skall främst bestämmas av organisationens medlemmar. Genom detta så kan organisationen snabbare anpassa sig till de förändringar som sker i dens omgivning.



Skeendebaserad strategisk process

Toppledningens begränsade förmåga att styra strategin gör att cheferna närmare kunden har större inflytande. Att ge dem mer makt kommer sannolikt att innebära att man har bättre förutsättningar att utveckla sina planerade strategier.<sup>73</sup> Genom denna ansats så menar också Mintzberg att man tar mer vara på kunskapen, erfarenheten och olika förmågor hos individerna runt om i organisationen. Organisationen kan därmed också utvecklas i riktning mot visionen.<sup>74</sup>

Enligt Mintzberg så är det mycket sällan som framväxande strategier realiseras. Företagsstrategier är mycket stabila fenomen och det är inte ovanligt att organisationer arbetar utefter samma strategier i 10-20 år, dock så förfinas strategierna efter hand. Stora strategiska förändringar sker mer sällan och då de infinner sig så under kort tidsperioder.<sup>75</sup> Ledningen bör därför identifiera behovet av, planera och leda strategisk förändring. Om behovet finns så skall ledningen stimulera en förändringsprocess genom t ex anställa ny personal, nya chefer och ändra organisationsstruktur.<sup>76</sup>

### 3.8.2.3 Kritik mot Mintzberg

En del menar att Henry Mintzberg allt för mycket koncentrerat sig på strategiprocessen. Hans arbete innehåller inget nytt om själva innehållet i strategierna. Detta gör att man kan röra sig mot en situation som är omöjlig att förutspå.<sup>77</sup> Genom att bara ta beslut mot en vision och på intuition och inte analysera alternativen så kan hela strategiprocessen bli kaotisk.<sup>78</sup> De rationella modellerna ger trots allt en organisation ett verktyg att organisera och sortera all den information som kan tänkas vara värdefull när man tar viktiga beslut. Risken finns att organisationen till slut förlorar och inte har någon strategi överhuvudtaget.<sup>79</sup>

<sup>73</sup> Mintzberg Henry - "The fall and rising of strategic planning", 1994

<sup>74</sup> Ahlstrand,Lampel & Mintzberg - "Strategy safari", 1998

<sup>75</sup> Bengtsson & Skärvad - "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

<sup>76</sup> Ahlstrand,Lampel & Mintzberg - "Strategy safari", 1998

<sup>77</sup> Bengtsson & Skärvad - "Företagsstrategiska perspektiv", 2001

<sup>78</sup> Ansoff Igor - "Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'", 1991

<sup>79</sup> Ahlstrand,Lampel & Mintzberg - "Strategy safari", 1998

Att bedöma vilken av den rationella och skeende baserade ansatsen som är lämplig eller har rätt är svår att svara på. Det handlar snarare om att de olika ansatserna beskriver olika fenomen. Den rationella ansatsen ger främst chefer ett verktyg och därmed ibland möjlighet att utvärdera och utveckla strategier. Den skeende baserade ansatsen ger oss en realistisk bild om hur strategier utvecklas och tar form över tiden.

Dock så har Mintzberg och hans kollegor öppnat upp dörren för hur strategiprocessen ser ut. Den realistiska bilden har gjort det möjligt att kunna klargöra under vilka förutsättningar strategisk planering är möjlig att genomföra.

## 4 - Empiri -

*I detta kapitel beskriver vi historien bakom fenomenen spel och kasino. Sedan följer en uträrlig beskrivning av bolaget Casino Cosmopol AB och fallföretaget Casino Cosmopol Malmö.*

### 4.1 Historia om fenomenet spel

Människan har i alla tider fascinerats av spel. Spelet har alltid fyllt samma behov hos människor, att skapa spänning i den grå vardagen. Man brukar säga att spelet och behov av spel är lika gammalt som människan själv. Som bevis för detta har man hittat tärningar i Egypten och Indien som uppskattas vara ca 5000 år gamla.<sup>80</sup>

Även i bibeln förekommer det spel. Det står ingenting i Bibeln, varken i gamla eller nya testamentet, om att det skulle vara syndigt för människor att delta eller anordna spel. I gamla testamentet uppmanar Herren Moses att fördela landet åt Israels folk genom lottkastning. Däremot så är det enligt Koranen förbjudet med lotterier och spel om pengar.<sup>81</sup>

Även de gamla romerska kejsarna Augustus och Nero använde lotter, för att fördela slavar och land sinsemellan. Augustus anordnade även offentliga lotterier för att bekosta Roms renovering och utbyggnad. De romerska soldaterna fördrev mycket tid med att spela olika sorters tärningsspel, detta framgår av nya testamentet om knektarna som spelade om Kristi klädnad. Historiens kanske mest berömda symboliska tärningskast "Alea iacta est", tärningen är kastad, utfördes av Julius Caesar år 49 f. Kr. då han gick över floden Rubicon för att senare bli diktator.<sup>82</sup>

Spelintresset i Sverige har alltid varit stort. Under 1600 och 1700 talen hade spelintresset blivit stort bland den svenska allmänheten. År 1699 gavs det tillstånd till det första svenska lotteriet till välgörande ändamål, "fattigas gagn och bästa". Det anordnades även många lotterier av enskilda individer. Fast lotterier för enskildas förmån förbjöds 1739. Organiserade lotterier som inkomstkälla för allmänheten har sina rötter i det medeltida Europa. Överskottet användes till militära kostnader, anläggande av hamnar och andra offentliga arbeten. 1772 inrättade Gustaf III ett nummerlotteri som anordnades fram till 1840. På grund av de bekymmer som främst nummerlotteriet framkallat så framfördes i Riksdagen krav på förbud mot lotterier. 21 mars, 1844 så infördes det ett förbud mot lotteriinrättningar. Detta förbud byggdes på under många år med fler paragrafer och förbud.<sup>83</sup>

År 1934 gavs det då privatägda företaget AB Tipstjänst tillåtelse att ta emot fotbollstips, detta eftersom de illegala fotbollstipsen hade börjat bre ut sig över landet. AB Tipstjänst förstatligades 1943, 50 % av behållningen skulle gå till vinstutdelning och 25 % till bolagets kostnader. Penninglotterier hade anordnats från 1897-1938 i privat regi med ett speciellt tillstånd från Handelsdepartementet. 1937 tyckte statslotteriutredningen att det var dags för ett

<sup>80</sup> Lotteriutredningen – "Vinna eller försvinna", 1992

<sup>81</sup> Tipstjänst – "Spel!", 1994

<sup>82</sup> Lotteriutredningen – "Vinna eller försvinna", 1992

<sup>83</sup> Lotteriutredningen – "Vinna eller försvinna", 1992

svenskt statslotteri och syftet var att ”förhindra kapitalflykten till utländska lotterier”. Året efter skapades Svenska penninglotteriet AB.<sup>84</sup>

Lotteriförordningen som trädde i kraft 1 januari, 1940 hade vissa förändringar jämfört med tidigare lagar. För att anordna lotterier, nu ingick även gissning och vadhållning i begreppet lotteri, var man tvungen att ha tillstånd från polismyndigheten. Tillståndet fanns för att kunna hindra olämpliga lotterier. Denna Lotteriförordning gällde fram till den 1 januari 1983 då den ersattes av Lotterilagen. De största förändringarna var nu att kedjebrevsspel förbjöds och att lotterinämden kunde ge tillstånd till rikslotterier. Det gavs även tillstånd till roulettspel på fartyg i internationell trafik. Den nuvarande Lotterilagen har gällt sedan den 1 januari 1995 och ändringar som har gjorts under åren har gjorts för att stärka föreningslivet, alltså att stor del av överskotten inom lotteriverksamheten ska komma allmänheten till nytta. Regeringen vill skapa en sund spelmarknad.<sup>85</sup>

## 4.2 Historia om fenomenet kasino

De första spelhusen i Europa har funnits i Italien redan under 1200-talet, det var tavernor där spel tilläts. Liknande lokaler fanns även i Spanien och under 1300-talet spreds de vidare till bland annat Frankrike, Holland. Det är först under 1600-talet som de första riktiga kasinona öppnar i Europa. Med kasino räknar man här, lokaler som är specifikt avsedda för spel och där spelen arrangeras av en spelbank vars kapital man gör sina insatser mot. De två första länderna med dessa kasinon var Italien och Frankrike.<sup>86</sup>

Under 1700-talet spreds sig kasinoverksamheten som en löpeld över Europa. De blev allra populärast på dåtidens stora semesterorter. De som spelade mest på kasinona var adeln och den övre medelklassen. Även utanför dessa semesterorter var spel om pengar ett vida accepterat och utbrett nöje inom Europas societet.<sup>87</sup>

Senare under större delen av 1800-talet så stramades attityden gentemot hasardspel upp och i många av Europas större länder liksom i Sverige förbjöds spelhus och kasinon. Förbudet verkställdes främst av moraliska skäl. Därför flyttade de europeiska arrangörerna sina verksamheter till mindre länder såsom Luxembourg och numera inom kasino sammanhang legendariska Monaco. Så småningom började det höjas röster i andra länder i Europa att legalisera hasardspel igen. 1933 ändrade Frankrike sina lagar och under resten av 1900-talet följde land efter land efter, inte minst i forna östblocket efter kommunismens fall. Europas kasinotätaste stad idag är Moskva.<sup>88</sup>

I Sverige gjordes en utredning, 1974, där det utreds om det skulle kunna finnas utrymme för kasinoverksamhet i Sverige. Där skrivs det att det finns utrymme men inte för mer än ett fåtal kasinon och dessa borde lokaliseras i storstadsområden. De borde även lokaliseras så att de tillgodoser de syften som kasinoverksamheten avser att uppfyll. Dessa syften är att motverka illegalt spelande, främja turismen och tillföra intäkter åt allmänheten. Detta förslag ledde dock inte till någon lagstiftning.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Glimne Dan – ”Kasino boken”, 2001

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Glimne Dan – ”Kasino boken”, 2001

<sup>89</sup> Lotteriutredningen – ”Vinna eller försvinna”, 1992

År 1992 gjordes ännu en utredning om det var försvarbart att överväga införande av kasinospelverksamhet av internationellt slag i Sverige. Våren 1997 uttalade kulturutskottet, med anledning av två motioner, att de utredningar som tidigare gjorts borde vara tillräckliga för att Regeringen skulle kunna ta ställning till frågan ifall kasinospel av internationellt slag borde tillåtas i Sverige. Finansdepartementet, som numera handlägger alla frågor om spel och lotterier, tillsatte en arbetsgrupp som skulle ta fram underlag för Regeringen att besluta om kasinofrågan. Denna grupp presenterade senare ett förslag om att tillåta kasinoverksamhet av internationellt slag i Sverige.<sup>90</sup>

Kasinolagen antogs den 3 juni 1999 och enligt denna lag så fick det nu öppnas kasinon i Sverige. Fast de ska vara statligt ägda och bara finnas på ett fåtal ställen i Sverige, max sex stycken.<sup>91</sup> Malmö blev utvalda till ett av de här ställena och kunde slå upp dörrarna den 8 december 2001.<sup>92</sup> Finansdepartementet gav i samband med dessa beslut uppgiften att upprätta kasinoverksamheten till AB Svenska Spel. De i sin tur bildade enbart Casino Cosmopol AB för att lösa denna uppgift.

### 4.3 Upplevelsedimensionen

Företag idag satsar allt mer på en helhetsupplevelse än som förr när kunden oftast enbart erbjöds en produkt eller tjänst. Detta är ett fenomen som troligtvis bara kommer att bli vanligare i vårt samhälle. Företag kommer alltså att konkurrera allt mer med en helhetsupplevelse, det är alltså mervärdet av den produkt eller tjänst som företaget säljer som man konkurrerar med. Denna upplevelsefaktor har konsumenter börjat söka alltmer, medvetet eller omedvetet vet man inte riktigt men den får större och större betydelse.<sup>93</sup>

Camilla Cavalli-Björkman nämner flera gånger under intervjun att det är en helhetsupplevelse man vill leverera till kunderna. Man anser sig själv vara en aktör inom den nya upplevelsebranschen. Kasinots ambition är att vara en förebild inom denna bransch. Uppnås detta är förhoppningen att kunderna ser sina besök på kasinot som en upplevelse och därmed känner ett sug att uppleva detta igen.<sup>94</sup>

### 4.4 Bolagsbeskrivning

När Finansdepartementet gav uppgiften av upprättandet av kasinoverksamheten till AB Svenska Spel, så gav man dem den direktiven att verksamheten skulle rikta sig till svenska folket. Man ville inte från Finansdepartementets sida att rena spelhålor skulle växa fram. Dock så gav man inga direkta riktlinjer om hur konceptet skulle se ut. Med denna frihet så fann Casino Cosmopol att ett underhållningskoncept skulle serva den breda allmänheten lämpligast och att verksamheten skulle stå på tre ben, Spel, Mat och Underhållning.<sup>95</sup>

Arbetet att välja vilka städer man skulle etablera sig i var klart redan innan företaget bildades. En viktig del av det tidiga arbetet stod i istället i att välja fastigheter där man kunde bedriva sin kasinoverksamhet. Det var till stor del denna process som betydde mest för vilken

---

<sup>90</sup> Den nya spel och lotteriutredningen – ”Föreningslivet på spel- och lotterimarknaden, 2000

<sup>91</sup> Kasinolagen (1999:355)

<sup>92</sup> [www.casinocosmopol.se](http://www.casinocosmopol.se)

<sup>93</sup> Almquist Katarina, Engström Maria & Olausson Kenneth – ”Blandade upplevelser, en förstudie om svensk upplevelseindustris möjligheter, med förslag till förbättringar”, 1999

<sup>94</sup> Intervju med Camilla Cavalli-Björkman Marknadskoordinator CC i Malmö

<sup>95</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

ordningsföljd man skulle öppna kasinona. Den reglerade marknaden och den starka ägarbilden med Staten och AB Svenska Spel i ryggen gav Casino Cosmopol en oerhörd frihet och andrum i det tidiga arbetet. I en annorlunda situation så tror man inte att det varit möjligt att öppna Sundsvall, med det helt klart sämsta befolkningsunderlaget, först.<sup>96</sup>

Man valde initialt att från centralt håll inom CC<sup>97</sup> styra respektive kasino hur deras verksamhet skulle se ut och vilken framtoning man skulle ha. Styrningen handlar i stort sett bara om vilken roll underhållningen skall spela på respektive kasino. Denna styrning berodde först och främst på vilka möjligheter respektive ben hade att konkurrera på de olika geografiska områdena. Exempelvis så har ju kasinot i Sundsvall helt andra möjligheter att konkurrera med underhållning än vad kasinot i Stockholm kommer att ha. De förutsättningarna kommer leda till att i Stockholms verksamhet kommer underhållningen inte stå för mer än cirka 10 % av den totala verksamheten. Styrningen har också påverkats av vilka möjligheter respektive fastighet har att erbjuda konceptet.<sup>98</sup>

Dock så fann man efter en tid att underhållningskonceptet inte gav verksamheten den styrka man ville ha. Underhållningsbiten fick allt för stor del och förde dessutom bort tankarna från vad som är verksamhetens starkaste ben, Spel. Istället har löpande diskussioner förts om utvecklingen och formuleringen av ett nytt koncept. Idag talar man inom CC istället om ett upplevelsekoncept. Denna formulering styr inte kasinot i lika stor grad mot en viss inriktning, men man anser att den står för mycket mer.<sup>99</sup>

*” Jag tycker mer om upplevelse, det står för mer så att säga. Det är det vi ger våra besökare... En upplevelse lever vidare efter besöket...”*

Anders Galfvensjö

#### **4.4.1 Bransch och konkurrenter**

I ett marknadsperspektiv så anser man, trots sin monopolställning inom kasinospel, att konkurrensen finns. Kasinospel var inte tidigare tillåtet och givetvis så fyllde man ett hål på marknaden när man öppnade. Men mycket av vad man erbjuder är inte unikt. Spel, mat och underhållning finns att hitta på andra ställe men inte under samma tak. Traditionellt spel som Svenska Spel och ATG erbjuder konkurrerar man inte med i någon större utsträckning. Man anser istället att det är i restaurangspelen som mycket av konkurrensen finns. Restaurangspelen har idag erbjuda ett helt annat utbud.<sup>100</sup> Exempelvis kan vi nämna att det i idag finns ungefär 7000 värdeautomater, såsom Jack Vegas, runt om i Sverige. 2001 omsatte värdeautomaterna lite över 4000 miljoner.<sup>101</sup> Omsättningen för bordsspelen ute bland restaurangerna ligger snart över 2 000 miljoner kronor.<sup>102</sup>

Upplevelseperspektivet ger marknadsperspektivet suddiga ramar. Synen på konkurrenter styrs snarare av vad respektive kasino väljer att utveckla konceptet med. Som exempel så har Sundsvall helt andra möjligheter att konkurrera inom underhållning än vad kasinona i de tre

---

<sup>96</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

<sup>97</sup> CC: Casino Cosmopol AB

<sup>98</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> AB Svenska Spels årsredovisning, 2001

<sup>102</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

storstäderna har. Att styra all kasino till samma koncept borde då vara klart negativt. Underhållningen kommer till exempel bara stå för mindre än 10 % av Stockholms verksamhet. Detta förhållande har du inte i Sundsvall. Beroende på vilket koncept respektive kasino utvecklar kommer då marknadsperspektivet förändras.

#### **4.4.2 Organisation Casino Cosmopol AB**

Idag har Casino Cosmopol 3 stycken kasino operativa, Sundsvall, Malmö och Göteborg. Det fjärde beräknas öppna i Stockholm någon gång under våren.

I det inledande arbetet i uppbyggnaden av organisationen så kom den frånvarnade erfarenheten av kasinoverksamhet direkt till korta. Man insåg snabbt att extern hjälp var ett måste. Denna hjälp konsulterade man genom Holland Casino. De är liksom Casino Cosmopol statligt ägda.

Holland Casino kom att få en mycket stor roll i uppbyggnaden av verksamheten. Spelet som var deras huvudsakliga byggdes helt upp efter deras direktiv. Detta kom även att innefatta stora delar av den inledande utbildningen av de nya medarbetarna. Men även andra delar har påverkats starkt av deras uppfattning. Även i personalfrågor och budgetarbetet har Holland Casino spelat en stor roll. Dock så är man av uppfattningen att de påverkat Casino Cosmopol i för stor grad. Den tunna erfarenheten har gjort att man inte kunnat stå emot trycket från de erfarna konsulterna.<sup>103</sup>

#### **4.4.3 Ledningsgrupp Casino Cosmopol AB**

Trots att det finns ett visst geografiskt avstånd och skillnader i utformningen mellan kasinona så jobbar man väldigt nära varandra. Detta beror till stor del av den centrala ledningsgruppens sammansättning. Idag finns alla kasinocheferna representerade och man träffas var tredje vecka. De täta mötena har gjort att man har fått en ganska bra uppsikt över vad som är bolagets problem.<sup>104</sup>

*”Det är inte en död process som vi sedan försöker springa igång”*

Anders Galfvensjö

Ledningsgruppens arbete hittills har i stort handlat om att hantera de olika premiärerna för respektive kasino. Affärsplanen som ses som en stor del av kasinots strategiska plan skrevs inledningsvis av CC VD. Dessa implementerades sedan ner till kasinot. Ledningsgruppens uppgift framöver blir att utveckla en enhetlig strategisk process.<sup>105</sup>

I framtiden så skall den lokala kompetensen spela större roll i detta arbete. Varje kasino skall skriva en affärsplan som främst sträcker sig över ett år. Dessa affärsplaner kommer sedan att sammanställas i den centrala ledningsgruppen och slutligen forma en central affärsplan. Målsättningen är att den lokala kompetensen skall få påverka strategierna i allt större utsträckning. Man kan inte centralt få den bästa uppfattningen om vad som händer runt om i

---

<sup>103</sup> Intervju med Christer Englund.

<sup>104</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

<sup>105</sup> ibid.



organisationen. Det ökade lokala inflytandet kommer dock att medföra att man från centralt håll kommer att ställa högre krav på den lokala affärsplanens utformning.<sup>106</sup>

Den centrala ledningsgruppen är idag uppbyggd enligt följande:

CC VD	Central Säkerhetschef
Kasinochef Sundsvall	Central Restaurangchef
Kasinochef Malmö	Central Spelchef
Kasinochef Göteborg	Central ITchef
Kasinochef Stockholm	

Som synes är ledningsgruppen sammansatt av kasinocheferna från samtliga kasino och representanter från respektive avdelning. Detta gör att viktiga erfarenheter kan bytas och det kan ske snabbt. Man sammanträder var tredje vecka men under den första tiden har den mesta energin från ledningsgruppen gått åt till att försöka öppna alla kasinona så smärtfritt som möjligt. Tanken är att när nu kasinot i Stockholm har öppnat till våren så kommer det strategiska arbetet ta fart inom gruppen.

## 4.5 Ägarförhållanden

Casino Cosmopol AB är ett dotterbolag till AB Svenska Spel. Svenska Spel är i sin tur ett bolag som ägs till 100 % av staten. Anledningen till att Svenska Spel fått det yttersta ansvaret för driften av kasinoverksamhet är att man till 100 % är ägt av staten.<sup>107</sup> Denna restriktion bestämde Riksdagen i samband med att man godkände förslaget om etablering av kasino av internationell karaktär i Sverige. Restriktionen tillades med motiveringen att staten bör ha insyn i de stora aktörerna som verkar på den svenska spelmarknaden. Detta för att den sociala hänsynen, bedrägeririskerna och konsumentintressena lättare då hamnar i fokus för det politiska arbetet. Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare, Cherryföretagen AB och Knutssonbolagen AB var främst de icke statligt ägda bolag som anmälde sitt intresse för att driva kasinoverksamheten.<sup>108</sup>

### 4.5.1 AB Svenska Spel

År 1934 fick det privata bolaget Tipstjänst statens tillstånd till att anordna vadslagning. Innan detta beslut hade vadslagning varit förbjudet i Sverige vilket hade lett till att det illegala spelandet hade ökat lavinartat. Regeringen ville genom detta beslut ta död på vadslagningen i Sverige men efterhand så satsade bolaget på att organisera ett säkert och tryggt sätt för svenska folket att spela på olika idrottsprestationer. De första åren betalades överskottet från spelen ut direkt till idrotten men 1943 tog staten över alla aktierna i bolaget. Därmed tog staten även hand om vinsten och pengarna fördelades därmed genom statskassan.<sup>109</sup>

År 1897 anordnades den stora Stockholmsutställningen och för att finansiera denna utställning kom Penninglotteriet till. Det var en grupp med kända svenskar som slog sig samman för att ordna finansieringen och lyckades övertyga regeringen om att ett lotteri var lösningen. Lotteriet fortsatte sedan att anordna i 50 år. Själva bolaget var under de här åren i privat ägo, men lotteritillståndet var skrivet så att det enda bolaget tjänade pengar på var

---

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> AB Svenska Spels årsredovisning, 2001

<sup>108</sup> Press meddelande från Finansdepartementet, 2000-11-01

<sup>109</sup> Lotteriutredningen – ”Vinna eller försvinna”, 1992

försäljningen av dragningslistor. Lotteriets överskott gick alltid till ändamål som bestämdes av regeringen. Bland ändamålen fanns bl.a. Nordiska museet, Stockholms stadion till OS. År 1939 tog staten över Penninglotteriet som helägt lotteribolag och man fortsatte en tid med de rena ändamåls lotterier. Sedan övergick man till att ta överskottet direkt till stadskassan.<sup>110</sup>

År 1996 fattade riksdagen beslut om att de statliga spelbolagen Svenska Penninglotteriet AB och AB Tipstjänst skulle slås ihop. Bakom riksdagens beslut låg den hårdnande konkurrenssituationen, ett ökande spelberoende och att folkrörelsernas spel- och lotteriverksamhet behövde stärkas. Från och med den 1 januari 1997 är de båda bolagen Svenska Penninglotteriet AB och AB Tipstjänst ett bolag och namnet är Svenska Spel AB.<sup>111</sup>

#### **4.5.2 AB Svenska Spels strategi**

*”Spelmarkanden kommer att öka i omfattning medan lönsamheten troligen kommer att sjunka. Spelarna kommer i allt högre grad att välja spel som gynnar dem bättre i form av högre återbetalning. Konkurrensen både inom spelbranschen och från andra aktörer inom underhållningsbranschen tilltar.”*

Meg Tivéus

För att möta den föränderliga marknad som AB Svenska Spel tror sig möta har man format följande riktlinjer att arbeta efter.

Deras affärsidé är:

*”Vi ska sälja ett varierat utbud av spännande och underhållande spel med penningvinster på ett lättillgängligt, ansvarsfullt och säkert sätt.”<sup>112</sup>*

Deras vision är:

*”Vi ska vara det mest attraktiva alternativet på spelmarknaden, oberoende av tid och rum.”<sup>113</sup>*

Deras mission är:

*”Svenska Spels uppdrag från ägaren svenska staten är att efter tillstånd av regeringen anordna spel och lotterier under kontrollerade och ansvarsfulla former”<sup>114</sup>*

#### **4.5.3 Ägarinflytande**

Svenska Spel har som moderbolag ett visst inflytande på hur de strategiska formuleringarna är skrivna inom Casino Cosmopol. Den centrala affärsplanen inom CC fastställts i CC styrelse men måste också förankras och fastställas i AB Svenska Spels ledningsgrupp. Eftersom spelansvar och kontroll är starka ledord inom moderbolaget påverkar detta även Casino

---

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Lotteriutredningen – ”Vinna eller försvinna”, 1992

<sup>112</sup> AB Svenska Spels årsredovisning, 2001

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> AB Svenska Spels årsredovisning, 2001

Cosmopol i deras egen formulering av egna strategiska utsagor. Utsagorna påminner mycket om varandra i både betydelse och upplägg. Detta är en medveten tanke då man vill att AB Svenska Spels övergripande strategier ska genomsyra hela koncernen.

Casino Cosmopols affärsidé är:

*”Vi erbjuder, för alla kategorier av spelare, internationella kasinospel med hög service nivå i en unik miljö och under ansvarsfulla former”<sup>115</sup>*

Deras vision är:

*”Vi skall på ett ansvarsfullt sätt skapa de attraktivaste spelen, till glädje för spelarna och till nytta för samhället”<sup>116</sup>*

## 4.6 Fallföretag Casino Cosmopol Malmö

Kasinet i Malmö är en del av företaget Casino Cosmopol AB som bildades hösten 1998. Kasinet har idag ca 200 anställda varav ca 40 i restaurangdelen och resterande 160 i kasino delen. Företaget är beläget i Kungsparken, och har placerat sin verksamhet i den gamla klosterbyggnaden från 1861.

Från kasinots sida räknar man idag med att ta emot ca 300 000 besökare per år. Förutom kasinoverksamhet finns även två barer och en restaurang, Carte Blanch, på byggnadens markplan. På övervåningen finns 6 rum fördelat på ca 1000 m<sup>2</sup> med möjligheter till fest arrangemang och konferenser.

Casino Cosmopol öppnade den 8 december 2001 upp dörrarna för kasinoverksamheten i Malmö. De första månaderna förde med sig en stark publiktillströmning. Inledningsvis så hade man delvis stora interna problem. Den oerfarna personalen hade stora svårigheter att hantera det enorma trycket som skapades i början. Bristfälliga rutiner och ibland avsaknaden av dessa visade sig därmed direkt.

Den lokala visionen var inledningsvis att skapa ett av de ledande kasinona i Europa. Osäkerheten har dock gjort att man från huvudkontoret inte velat fastställa visionen. Framst så ville man att utvecklingen skulle stabiliseras. Även de löpande centrala diskussionerna kring konceptet har påverkat deras inställning.<sup>117</sup>

Under den senare delen av våren 2002 sjönk besökarantalet kraftigt. Denna utveckling är inget ovanligt i andra länder då man öppnar nya kasinon. Inledningen lockar först och främst många nyfikna men också frekventa besökare från andra kasino prövar inledningsvis nyöppnade kasino för att sedan återgå till de kasinon som finns i deras omedelbara närhet. Denna utveckling var inget man räknade med i Sverige och man hade stora problem att hantera utvecklingen. Inledningsvis så minskade man öppettiderna för att balansera intäkter och utgifter. Men efter sommaren ändrade man fokus för att försöka vara mer offensiv. Man

---

<sup>115</sup> Intervju Christer Englund ny Kasinochef CC i Malmö

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

återgick till den ordinarie öppettiden mellan 12-04 och diskuterade och prövade olika åtgärder för att ändra utvecklingen.<sup>118</sup>

Diskussionerna idag går mest ut på hur man skall kunna locka in den genomsnittlige Svensson in i byggnaden. Idag står en allt för stor del av de totala besöken av liten del frekventa besökare, de så kallade ”stammisarna”.<sup>119</sup>

#### 4.6.1 Organisation

Organisationen var inledningsvis helt uppbyggd enligt Holland Casinos inrådan. Dock så visade besöktrycket i början vissa brister inom organisationen. Bristerna gjorde att man ganska snabbt fick befogenheter att ändra i organisationen. Många verksamhetsansvariga var missnöjda med utformningen och var inte överens med holländarna om hur ett svenskt kasino skall drivas.<sup>120</sup> Friheten att ändra utnyttjades därmed omgående och detta innebar till mesta del ändringar inom organisationens ansvarsområde.<sup>121</sup>

” ”Vi har haft rätt stora friheter att utforma vår egen arbetsplats...även om grunden är holländsk”

Rolf Hedman



<sup>118</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

<sup>119</sup> Intervju Christer Englund ny Kasinochef CC i Malmö

<sup>120</sup> Intervju med Christer Englund ny Kasinochef CC i Malmö

<sup>121</sup> Intervju med Rolf Hedman Avgående Kasinochef CC i Malmö

#### **4.6.2 Lokal Ledningsgrupp**

Den styrande delen av organisationen i Malmö är den så kallade ledningsgruppen. Ledningsgruppen för kasinot består av sju personer som var och en är ansvariga för en viss funktion inom kasinot. I gruppen ingår:

General Manager (GM) – Kasinots verkställande direktör, VD.

Marketing Coordinator (MC) – Kasinots marknadskoordinator.

General Service Manager (GSM) – Har det övergripande ansvaret för kasinots restaurang och nöjesarrangemang

Security Manager (SM) – Ansvarig för säkerheten på kasinot både avseende personalen och besökarna

Human Resources Manager (HRM) – Kasinots personalchef

Controller – Kasinots ekonomichef

Duty Manager (DM) – Övergripande ansvar över den operationella delen.

#### **4.6.3 Duty Managers roll**

Som det går att utläsa av organisationsschemat fungerar en Duty Manager (DM) som en länk mellan kasinots administrativa del och operationell del. En DM har det operativa ansvaret för hela verksamheten och skall samordna kasinots alla avdelningar. Personen har även budgetansvar för sin avdelning och planerar bemanningen inom spelverksamheten på företaget. DM ansvarar för att alla regler för kasinot följs samt att alla av kasinot utarbetade procedurer sker på ett riktigt sätt. Vidare deltar man i arbetet med handlingsprogrammet för problemspelande och håller kasinochefen informerad om alla viktiga händelser gällande verksamheten. Man kan säga att personen fungerar som ställföreträdande VD då denne inte befinner sig i tjänst.

#### **4.6.4 Operationell del**

Eftersom arbetsuppgifterna och tjänstebenenämningarna för en del tjänster inom respektive del är helt nya fenomen i Sverige ämnar vi vid dessa en förklaring av dess innebörd.

Floor Manager (FM) - Har det övergripande ansvaret nere på kasinogolvet för bordsspele och slot-maskinerna. Han ansvarar för att den löpande spelverksamheten samtidigt som han ska samordna och leda arbetet samt utgöra en stödfunktion för spelpersonalen. Han skall vara uppmärksam för att i förebyggande syfte kunna upptäcka eventuella bedrägeriförsök eller andra brott mot spelreglerna. Personen ska kunna identifiera och lösa konflikter samt medverka till att en god atmosfär föreligger på kasinot. FM har tillsammans med DM ansvaret för att kasinot deltar i arbetet med handlingsprogrammet för spelberoende.

Inspector Dealer (ID) – Direkt underordnad FM är ID. Denna befattning har till uppgift att övervaka att spelen utförs i enlighet med Casino Cosmopols riktlinjer och regler. I arbetet ingår också att lösa eventuella konflikter mellan dealer och gäst. En ID skall även ge information om spelen eller demonstrera dessa om så önskas för gästerna.

Customer Service Manager – Deras position ligger på samma nivå i hierarkin som FM. Man är direkt underordnad DM och har det övergripande ansvaret för receptionen, kassorna och valvet på kasinot. Följaktligen har en CSM full kontroll på alla penningströmmar som går genom kasinot.

#### 4.6.5 Den strikta hierarkin

Ett kasino besitter ett mycket speciellt hierarkiskt system som kan tyckas vara väldigt präglat av kontroll och regler. Anledningarna till att alla internationella kasino runt om i världen från Monte Carlo till Las Vegas är uppbyggda på samma organisatoriska vis inom den operationella delen är följande:

- Det passerar varje dag gigantiska kontantsummor genom ett kasino. Därför bli säkerhet och kontrollansvar av dignitet.
- Men dessa summor inblandade blir risken för fusk och bedrägeri från besökare eller från kasinots egna anställda påtaglig. Eller ännu värre, om en anställda är i maskopi med en eller flera spelare.
- Eftersom kasino är ett internationellt fenomen, är tanken att spelare som reser runt till olika kasino runt om i världen skall känna sig bekanta med miljön var man än hamnar.<sup>122</sup>

För att ytterligare belysa detta faktum har vi valt följande citat:

*” I Vegas kan man inte lita på någon. Spelaren är ute efter att lura kasinot, därför kollar dealern spelaren. Kassören kollar dealern. Floor managern kollar kassören. Föreståndaren kollar Floor managern. Duty managern kollar föreståndaren. Kasinodirektören kollar Duty managern och jag, kasinochefen, kollar kasinodirektören.”*

Al Pacino , filmen ”Casino”, 1998.

#### 4.7 Ledarskap

Hösten 2002 meddelade kasinots dåvarande chef, kc 1, att han väljer att sluta sin anställning som kasinochef i Malmö. Han ansåg att han som ledare skulle få svårt att finna sig själv till rätta i den fas som nu låg framför företaget.

*”Kasinot går nu över i mer förvaltande fas. Jag känner att jag som person kan få svårt att känna mig hemma i en sådan miljö. I mitt tidigare yrkesliv har jag fungerat som en entreprenör. Jag gillar att starta igång projekt, det är där jag trivs som bäst.”*

Rolf Hedman

Årsskiftet 2002-2003 blev den officiella tiden för kc 1s avgång. Som efterträdare till honom utsågs Sundsvalls dåvarande chef. Kc 2 hade då varit kasinochef för Sundsvall i ett år. Under hösten delade de båda på ledarskapet i Malmö. Kc 2 fick på detta vis sätta sig in i verksamheten samtidigt som kc 1 stegvis kunnat lämna över ansvaret.

##### 4.7.1 Presentation av kc 1

Kc 1 har i sitt tidigare yrkesliv fungerat som en utpräglad entreprenör. Han har bland annat tio år i resebranschen där han var den drivande kraften bakom starten av ett bussföretag. Efter detta äventyr övergick han till reklambranschen där han under ytterligare tio år startade upp

---

<sup>122</sup> Glimne Dan – ”Kasino boken”, 2001

olika företag och projekt. Efter att än en gång bytt bransch och startat upp ett management företag tog han anställning på Sigma. Efter två år där blev han uppringd för att än en gång dra igång ett nytt projekt, nämligen att starta upp det andra casinot i Sveriges historia.

*”Jag kunde helt enkelt inte säga nej. Är man en person som hela tiden söker nya utmaningar och blir erbjuden en som är få förunnat. Ja, då måste man bara hoppa på tåget”*

Rolf Hedman

Kc 1 poängterar flera gånger under intervjun att han ser sig själv som en utpräglad entreprenör. Han menar att viljan att utsätta sig för risker alltid tillhört vardagen i hans liv, både privat och yrkesmässigt. De problem som skapas genom denna livsstil måste hela tiden lösas. Detta görs bäst med hjälp av fantasi. För att våga testa fantasin får man inte vara rädd för att misslyckas. Då kommer man ingen vart med de projekt man valt att dra igång. Om man vill lyckas måste man hela tiden vara lyhörd ut mot markanden. Kunden har alltid rätt. Vad är det för mening med att producera varor och tjänster som ingen vill ha.

På frågorna som berörde hans sätt att leda och styra svarade han mycket enkelt. Han ville främst ha ett helikopterperspektiv på vad som händer inom organisationen. Sedan skall man som chef dyka ner i frågor där man anser att det som bäst behövs. Inte dyka ner bara för sakens skull.

*”Med denna inställning förstår ni att jag är mycket för att delegera. Jag tycker att beslut måste kunna tas inom alla delar av organisationen. Bara resultaten kommer fram i dagsljuset. Man måste bygga upp ett förtroende hos sina medarbetare som gör att de vågar agera på egen hand”*

Rolf Hedman

Frågor som rör struktur och administration är ämne som kommer längre er på kc 1s intresselista. Detta ansåg han själv främst hade att göra med hans ringa erfarenhet inom dessa områden. Han menade att i hans tidigare yrkesliv hade det lämnats lite tid till eftertanke gällande dessa saker. De projekt som han tidigare startat upp var antingen tidspressade eller så fanns det ekonomiska intressenter i bakgrunden som snabbt krävde resultat. I sådana situationer kan man knappast ägna sin tid åt att strukturera och organisera företaget. Det gäller att så fort som möjligt leverera det som marknaden kräver. Detta har medfört att han har utvecklat färdigheter inom dessa områden istället för det rent administrativa. När kc 1 menar att casinot går in i en annan fas är det just dessa frågor som nu behöver en lösning. Därför valde han att lämna sin post och gå vidare mot nya utmaningar i sin yrkeskarriär.

#### **4.7.2 Presentation av kc 2**

Kc 2 har bakom sig närmare trettio år inom bankvärlden, förutom ett fem årigt avbrott som generalsekreterare på Svenska Hockeyförbundet. Inräknat den tjänst han besitter idag har han arbetat som chef i över 35 år. Kc 2 förklarar att under sina många år i bankvärlden varierade

organisationerna som han basade över mycket i storlek. Den största bestod av han själv basande över tolv affärschefer, den minsta bestående av enbart han själv basande över ett lokalt kontor. Kc 2 menar att dessa erfarenheter, både från banken och Hockeyförbundet, givit honom en enorm kunskap som givetvis påverkar honom i hans sätt att leda idag.

För ett och halvt år sedan tillträdde kc 2 jobbet som kasinochef i Sundsvall. Det är med föregående förklarade erfarenheter puls tiden i Sundsvall som kc 2, från och med januari 2003, tar över chefsjobbet för Malmö kasino. Under intervjun med Anders Galfvensjö, vd Casino Cosmopol, framstod det klart att han trodde att kc 2s erfarenheter skulle komma väl till pass i Malmö. Anders Galfvensjö menar att de första åren som kasinona är igång kommer likna varandra.

*” Vi ser nu att Malmö ställs inför samma problem som tidigare fanns i Sundsvall. Fallande besöksantal, vilket medför en ökad andel storspelare och en restaurang som möter en hård konkurrens. Vi måste blanda upp dessa med vanliga Christer det självklara valet. Svensson om det skall kunna bli ett folkligt kasino även i Malmö. När nu Rolf valde att sluta så blev Han satt som hand i handsken. Det Malmö behöver nu är en faderlig hand som man kan fatta. Christer mötte kritik i början av sin tid i Sundsvall för att han var så himla bestämd. Men efter en tid tyckte man att det var väldigt skönt att ha någon att luta sig emot. Han kommer med sin erfarenhet från Sundsvall, där man är på god väg att lösa problemen, leda Malmö på rätt väg in i framtiden.”*

Anders Galfvensjö

Enligt kc 2 själv är han optimistisk när det gäller att lösa de problemen som nu ligger framför företaget. Han menar att det gäller att vara förberedd på att problem hela tiden kan dyka upp. Det går inte i dagens näringsliv att sitta ner och slå sig på bröstet. Man måste hela tiden vara alert och se vart trenderna går. Det gäller att kunna agera snabbt annars kan det var för sent.

Hans sätt att fungera som ledare tror han kan passa bra in i den situation där Malmö idag befinner sig. Han ser sig själv som en organisatör där det gäller att skapa förutsättningar inom organisationen som gör att man kan agera snabbt då det verkligen behövs. Detta åstadkommer man genom att skapa tydliga strukturer för beslut. Då besluten väl är fattade krävs informationskanaler så att informationen når rätt personer vid rätt tillfälle. Han säger vidare att han inte har något emot att delegera beslutsfattandet, men då krävs det att man har säkerställt möjligheterna till feedback. Allt detta handlar mycket om att strukturera upp organisationen och få alla medarbetare att dra åt samma håll.

Att rikta mycket av sitt ledarskap inåt företaget är inget som kc 2 har något emot. Han har under årens lopp ofta fått ta tag i de organisatoriska frågorna och därför utvecklat kunskap inom detta område.

*”Det är först då man har en bra fungerande organisation som man verkligen kan rikta sin kraft ut mot markanden. Med fungerande organisation menar jag ett företag där man inte står och faller med enskilda personer, tydliga ansvarsfördelningar finns, informationskanaler är skapade och folk är så pass säkra i sina roller att beslut kan tas där det verkligen behövs. Om detta fungerar kan jag som chef gå ur min roll och bli mer och mer överflödig. Då har jag säkerställt att vi alla är på rätt väg och drar åt samma håll.”*

Christer Englund



## 4.8 Tjänsteutbud

Casino Cosmopol har som målsättning att erbjuda ett internationellt kasino till den breda allmänheten. För verksamheten betyder det att man måste erbjuda en bred bas av tjänster. I denna bas ingår de tre benen, Spel, Mat och Underhållning. Den breda basen skall ses som en förutsättning för att kunna locka ett bredare kundsegment än bara spelaren. I Malmö har man dock utvecklat ett fjärde ben som ytterligare breddar verksamheten, Konferens.

När Rolf Hedman tillsattes som kasinochef var valet av fastighet redan gjort. Han såg då han tillträdde att den outnyttjade övervåningen på Kungsparken hade möjligheter att utveckla en konferens- och arrangemang verksamhet. Övervåningen behövdes dock en renovering. Vid en förfrågan så fick han dock 2 miljoner kronor för att utveckla verksamheten.

### 4.8.1 Underhållning

För att kunna tilltala den breda massan måste verksamhetens underhållning vara av hög kvalitet. Det man inom Casino Cosmopol förknippar med ordet underhållning är att man från Kasinots sida erbjuder kunden ett speciellt evenemang. De kan vara att man hyr in artister, illusionister eller anordnar speciella kvällar för ett visst ändamål. Under hösten 2002 så har man till exempel haft Tommy Nilsson på besök i pianobaren och även haft en speciell James Bond kväll som var kopplat till den nya James Bond filmens premiär.

Inom Casino Cosmopol Malmö så har man löpande under det första året diskuterat huruvida man skall fokusera på underhållningsdelen. Vid starten hade man målet att man skulle anordna rena artistuppträde på övervåningen. Detta fick man snabbt lägga på is då byggnadens utformning inverkade allt för negativt på ljudkvalitén. Under tiden har man prövat och diskuterat olika format. Man har dock under hela tiden haft en pianobar i nära anslutning till spelborden, Jackpot baren. Här kan man både förtära dryck och lättare mat. Fram till den senaste tiden så vara denna scen bara till för okända artister. Den senaste tiden har man dock även haft kända artister så som Lill-Babs och Tommy Nilsson i pianobaren. Men även här utgör byggnadens utformning ett hinder. Man klarar inte av att ta emot för mycket gäster kopplat till uppträdet utan att det inverkar negativt på spelandet. Därför så utannonserar man inte de tillfällen man har kända artister. Utåt så heter detta att även här skall turen spela in om man skall få möjlighet att uppleva dessa tillfällen.<sup>123</sup>

### 4.8.2 Mat och dryck

Restaurang Carte Blanch är idag en restaurang av hög kvalitet. Problemet är att få verkar veta om det.<sup>124</sup> Målsättningen är att inom en fem års period rankas som den bästa gourmérestaurangen i Öresundsregionen. Men idag brottas restaurangen med problemet att den får för lite uppmärksamhet. Dels lever den en undanskymd tillvaro inne på kasinot. För att besöka restaurangen måste du gå in på kasinot och därmed betala inträde. Men väl inne i restaurangen kan du inte se ut på kasinot och spelborden. Utåt så stjälar de andra verksamhetsbenen också uppmärksamhet. De första besökarna har varit nyfikna på spelen och marknadsföringsmässigt har man valt att inte lyfta fram restaurangdelen i någon vidare omfattning. Idag pågår diskussioner hur man skall angripa problemen för att leva upp till sin

---

<sup>123</sup> Intervju med Camilla Cavalli-Björkman, Marknadskoordinator CC i Malmö

<sup>124</sup> Tim Borglin. General service manager CC i Malmö 2002-11-25

målsättning. Ett alternativ som diskuteras är en ombyggnad och eventuellt en omplacering av restaurangen.<sup>125</sup>

#### **4.8.3 Konferensavdelningen/Festvåning**

Konferensavdelningen som främst bedrivs på andra våningen har 500 m<sup>2</sup> till sitt förfogande. Casino Cosmopol Malmö är idag det enda av de svenska kasinona som kan erbjuda denna verksamhet. Anrika lokaler, spel och underhållning är starka resurser då man försöker knyta till sig konferenser. Denna del har klarat det första året utmärkt och kasinot har i många fall fått mycket positivt gensvar av sina kunder. I samband med konferenser och fester erbjuder kasinot så kallade spelskolor där man kan få en timmes lång genomgång och instruktion om hur de olika spelen nere i kasinot fungerar. På grund av det långa uppehållet av kasinospel i Sverige besitter många människor svaga kunskaper om de olika spelen som man erbjuder. Spelskolorna har visat sig vara mycket uppskattade då de hjälper till att utbilda kunderna och ge dem självförtroende att våga spela vid borden.<sup>126</sup>

#### **4.8.4 Kasinospelen**

För att kunna titulera som ett internationellt kasino måste man kunna erbjuda besökarna på kasinot ett basutbud av spelformer med insatser som följer internationell standard. Detta uppfyller kasinot i Malmö. De olika spel som man erbjuder kunderna är indelade i två huvudgrupper, bordsspel och spelautomater.

Bordsspel:

- Nummerspel, spel där det som i till exempel Lotto gäller att pricka in rätt nummer. Roulette och Big Wheel är exempel på sådana.
- Tärningsspel är en annan kategori som kanske i viss mån att betrakta som nummerspel. Sic Bo är det enda tärningsspel som inledningsvis kommer att finnas på Cosmopol.
- Kortspel: Black Jack, Caribbean Stud, Texas Holdém, Seven Card Stud och Punto Banco är kortspel och baseras på en eller flera kortlekar. Bland bordspelen på ett internationellt kasino är faktiskt de allra flesta spel kortspel. Texas Holdém och Seven Card Stud skiljer sig åt från de andra då man inte spelar mot banken utan mot de andra deltagarna runt bordet.

Spelautomaterna:

- Här finner man alla olika varianter från klassiska enarmade banditer till datorbaserade automater med flera alternativ och spelmöjligheter. Till flera av maskinerna är progressiva jackpots kopplade som gör att den högsta vinsten ökar i takt med spelandet.<sup>127</sup>

#### **4.8.5 Samverkan mellan de olika benen**

På ett kasino har givetvis spelet en central roll och övriga verksamheter får ses som stöd. Det första året har givit ledningen ständigt återkommande huvudvärk om hur man lämpligast använder stöden för att locka nya spelare till borden. Genom att utveckla relativt höga målsättningar för respektive stödfunktion så hoppas man att deras kvalitet skall öka och de

---

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Christer Englund, ny Kasinochef CC i Malmö 2002-11-25

<sup>127</sup> [www.casinocosmopol.se](http://www.casinocosmopol.se)

som enskilda funktioner skall locka kunder till kasinot.<sup>128</sup> Men sammantaget skall de enskilda funktionernas höga kvalité ge hela kasinot en mycket hög standard. Målsättningen med detta är att helheten ska tilltala den breda massan.<sup>129</sup>

## 4.9 Lagar och regler

Spelverksamhet i Sverige är uppbyggd kring många lagar och förordningar, detta främst för att skydda allmänheten mot skadliga spel och lotterier. Kasinoverksamhet blev tillåtet i Sverige genom Kasinolagen som togs i bruk den 3 juni 1999. I Sverige måste man för att få lov att öppna ett kasino ha ett speciellt tillstånd. Detta tillstånd utfärdas av Regeringen. För att ha en möjlighet att kunna få ett tillstånd att öppna ett kasino måste företaget, indirekt eller direkt, vara ägt av staten. Antal kasinon som får lov att öppnas i Sverige har man kommit fram till att vara maximalt sex stycken. Detta eftersom den svenska marknaden inte bedömdes klara av fler på ett lönsamt sätt.<sup>130</sup> Den som anordnar kasinoverksamhet måste föra ett register över alla besökare. Registret ska innehålla besökarens namn, personnummer och postadress. Det ska även innehålla ett fotografi på besökaren. Alla dessa regler ansåg behövas för att förebygga och förhindra bland annat falskspel och att personer som begått brott försöker tvätta pengar. Registret kan även vara bra för ordningsskäl och underlätta för polisen att klara upp brott som har begåtts på kasinot. Trots att ett register många gånger skulle vara kränkande med hänsyn till skyddet av den personliga integriteten ansåg Regeringen att det var viktigare att samhället skyddades från brott. Den åldersgräns som har satts på kasinona i Sverige är 20 år. Att det just blev denna ålder berodde på att Regeringen ansåg att samma ålder som att det är för att köpa alkohol var lämplig.<sup>131</sup>

Tillståndet att få anordna kasinoverksamhet får återkallas ifall de lagar och regler som finns inte följs. Det är Lotteriinspektionen som gör dessa kontroller och det är även de tillsammans med Regeringen som beslutar ifall tillståndet ska tas tillbaka.<sup>132</sup>

Marknadsföringen inom Casino Cosmopol AB regleras av koncernledningen, alltså Svenska Spel. De har en väldigt restriktiv förhållning till att kasinona i Sverige marknadsför sin spelverksamhet. Istället får de inrikta sig på att marknadsföra sina övriga delar av verksamheten. En anledning till detta kan vara att Lotteriinspektionen, i sina undersökningar kommit fram till att man kan anta att mer marknadsföring leder till att mer skadligt spel. I Malmö innebär detta att kasinot bara får marknadsföra sin restaurang, fest- och konferenslokaler och underhållningen.<sup>133</sup>

## 4.10 Spelansvar

När regeringen 1997 lade fram propositionen om att tillåta kasinoverksamhet av internationellt slag blossade en debatt upp rörande de negativa konsekvenser som en sådan lansering kunde åstadkomma. Det främsta argumentet som motståndarna till

---

<sup>128</sup> Intervju med Rolf Hedman Avgående Kasinochef CC i Malmö

<sup>129</sup> Intervju med Camilla Cavalli-Björkman, Marknadskoordinator CC i Malmö

<sup>130</sup> Regeringens proposition 1998/99:80 – ”Kasinospel i Sverige m.m.”

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Intervju med Camilla Cavalli-Björkman, Marknadskoordinator CC i Malmö

kasinoverksamhet la fram var att andelen spelberoende av det svenska folket skulle kunna öka. Detta främst på grund av två orsaker:

- Spel på kasino innebär ofta spel med höga insatser och därmed med möjlighet till höga vinster
- Lanseringen av kasino skulle innebära ökad massmedial inriktning på spel och marknadsföringen av spel skulle öka i total omfattning.

Bland berörda myndigheter var det framförallt socialstyrelsen och konsumentverket som riktade stark kritik mot förslaget och fastslog att införande av kasino troligtvis leder till att spelberoendet ökar. Som en följd av detta kommer samhällets kostnader att öka för att förhindra de sociala konsekvenser som automatiska uppstår. Brottsförebyggande rådet (BRÅ) skrev i sitt betänkande att kasinoverksamhet kan försvåra upptäckten av utvecklat spelberoende hos allmänheten. Framförallt ligger svårigheterna i att upptäcka detta beteende i tid.<sup>134</sup>

Som svar på kritiken kan vi läsa följande:

*Regeringens uppfattning är att det är av stor betydelse att genom kontroll och väl genomtänkta förebyggande åtgärder försöka motverka negativa sociala konsekvenser av spelande. Det är också viktigt att den som i praktiken kommer att svara för verksamheten beaktar och aktivt arbetar för att motverka dessa problem. Vidare måste den som svarar för verksamheten dels följa utvecklingen och ha löpande kontakter med representanter för organisationer som arbetar med överdrivet spelande och ansvariga myndigheter, dels införa ett åtgärdsprogram mot överdrivet spelande.*<sup>135</sup>

#### **4.10.1 AB Svenska Spels roll**

Eftersom Svenska Spel fått i uppdrag av staten att ombesörja för driften av kasinona i Sverige ligger ansvaret för att leva upp till ovan nämnda utsaga hos dem.

Svenska Spel menar att eftersom svenska folket bevisligen är ett folk som gillar att spela så är det deras uppdrag att se till så att denna verksamhet sköts på ett kontrollerat och ansvarsfullt sätt. Vid all utveckling av nya produkter och tjänster skall även beaktas vad som kan göras för att förhindra de negativa konsekvenserna.

*”Debatten om spelansvar och spelberoende har blossat upp till följd av öppnandet av kasino i Sverige. Svenska Spel har förstärkt satsningarna på att utbilda all vår personal som arbetar på något av kasinona i dessa frågor. Vårt stöd åt forskning och information om spelberoende är också ett led i vårt ansvarstagande.”*

Meg Tivéus

I samband med kasinostarten påbörjades även program och forskning som skall ligga till grund för att kartlägga de negativa effekterna av denna nya spelform. Man är också från och

---

<sup>134</sup> Regeringens proposition 1998/99:80 – ”Kasinospel i Sverige m.m.”

<sup>135</sup> Ibid.

med 2001 medlem i samarbetsgruppen OberoendeSpelSamverkan som har som mål att fungera som ett forum för frågor om spelberoende. Till denna verksamhet har det även knutits externa spelpsykologer och forskare som fungerat som konsulterat Svenska Spel.<sup>136</sup>

#### **4.10.2 Casino Cosmopols roll**

Tanken med alla dessa åtgärder är att kartlägga och i den mån det går försöka förhindra att spelberoende utvecklas hos den svenska befolkningen. Avsikten är att kontrollen och ansvarstagandet, som är två av Svenska Spels ledord i affärsidén, skall genomsyra hela verksamheten ända ut i dotterbolag som Casino Cosmopol AB. Det handlingsprogram som lokalt utformats av varje kasino existerar för att leva upp till de krav som ytterst Regeringen ställt, som sedan operationaliserats av Svenska Spel.<sup>137</sup> Handlingsprogrammet för Malmö kasino består av fem punkter;

- Personalutbildning – Innan man börjar sin anställning på Kasino Cosmopol genomgår man en utbildning som innebär ökade kunskaper om spelberoende och varför det uppkommer.
- Informationsbroschyrer – I anslutning till entré, spelbord och automater kommer skriftlig information att finnas om problemspelande och var man kan söka hjälp
- Program för frivillig avstängning – Kasinot erbjuder möjligheten att, för besökare som upplever sig ha ett problem med att kontrollera sitt spelande, teckna ett avtal om frivilligt besöksförbud.
- Kontakter med lokala myndigheter – Utöver kontinuerliga möten sker en löpande dialog med sociala myndigheter
- Regelbundet kunskapsutbyte – Representanter från Kasinot deltar i konferenser som hålls inom spelbranschen och där problemspelande står på agendan.<sup>138</sup>

#### **4.10.3 Den dubbla rollen**

Som tidigare nämnts är ett av de tre övergripande målen med kasinoetablering i Sverige att förhoppningar finns om att denna verksamhet kan ge betydande inkomster till staten. Lotteriutredningen uppskattade att svensk kasinoverksamhet av internationellt slag kan generera ett årligt överskott uppgående till mellan 700-800 miljoner kronor.<sup>139</sup> Denna uppskattning byggde man på internationella jämförelser. Det dilemma som man då hamnar i, från kasinots sida, är att samtidigt som man vill maximera antalet besökare/spelare måste man följa riktlinjer, lagar och regler som har till uppgift att minimera spelberoende. Detta dilemma har vi inom gruppen valt att kalla ”den dubbla rollen”. ”Den dubbla rollen” ställer stora krav inom framförallt två områden.

---

<sup>136</sup> Regeringens proposition 1998/99:80 – ”Kasinospel i Sverige m.m.”

<sup>137</sup> AB Svenska Spels årsredovisning, 2001

<sup>138</sup> [www.casinocosmopol.se](http://www.casinocosmopol.se)

<sup>139</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

#### **4.10.3.1 Marknadsföring**

Casino Cosmopol skall vid all marknadsföring följa den svenska marknadsföringslagen med tillägg som är specifikt utvecklade av Svenska Spel. Bland dessa tillägg kan nämnas:

- All marknadsföring skall kännetecknas av ansvarstagande och måttfullhet
- Marknadsföring skall ej uppmuntra överdrivet spelande
- Höga vinster skall inte vara det centrala budskapet i marknadsföringen
- Marknadsföring skall inte missleda allmänheten vad gäller chanserna till vinst och karaktäristik av kasinospel.<sup>140</sup>

#### **4.10.3.2 Kontinuerlig uppmärksamhet mot spelberoende**

För att efterleva AB Svenska Spels riktlinjer har som ovan beskrivits båda DM och FM ansvar för att man i tid uppmärksammar överdrivet spelande. Om en person visar tendenser på att han/hon tappat kontrollen över sitt spelande ska man från kasinots sida uppmana personen att avlägsna sig från spelavdelningen. Detta trots att personer som spelar för mycket pengar kan benämnas som goda kunder för ett kasino. Detta skulle kunna jämföras med att en restaurangchef bad ett stort sällskap lämna lokalen då de beställde in för mycket mat.

---

<sup>140</sup> Intervju med Camilla Cavalli-Björkman Marknadskordinator CC i Malmö

## 5 - Analys -

*I detta kapitel kommer Casino Cosmopol i Malmö att analyseras utifrån de teorier vi har presenterat. Vi kommer att börja med att bestämma i vilken fas kasinot befinner sig. Därefter kopplas ledarskap och strategiska ansatser till de olika stadierna.*

### 5.1 Analys gällande kc 1 och kc 2s olika ledarstilar

Adizes hävdar att man klart kan urskilja fyra olika roller en ledare måste fullgöra; produceraren, administratören, entreprenören och integratören. Gör ledaren detta kommer företaget på ett smärtfritt och friktionslöst vis förflytta sig till Blomstringsstadiet. Problemet är det att en ledare troligtvis aldrig kan fullgöra alla rollerna på samma gång vid någon tidpunkt i livscykeln. Därför bör man istället inrikta sig på att lägga tyngdpunkten i ledarskapet på olika roller vid olika tidpunkter i livscykeln. Utifrån dessa tankar skapade han PAEI-modellen.

Vi kommer nu att, utifrån våra intervjuer med de två ledarna, försöka applicera PAEI-modellen på de berörda personerna. Detta för att se om man kan urskilja tydliga signaler på om KC1:s tyngdpunkt i ledarskapet ändrats under den tid han styr företag. Vidare vill vi utreda om KC1:s beslut att lämna sin post som kasinochef kan hänföras till Adizes modell. Därtill är vår ambition att analysera var KC2 lägger tyngdpunkten på i sitt ledarskap och om detta är förenligt med den fas i vilken han tillträder.

#### 5.1.1 Analys av kc 1 över tiden enligt PAEI-modellen

Enligt Adizes PAEI-modell skulle kc 1 utan tvekan fylla E-rollen. Detta eftersom kc 1 besitter de kvalitéer och kunskaper som krävs för denna roll. Han är en företagsentreprenör som formar egna planer och gärna agerar fritt utan för mycket riktlinjer och regler. Han är vad Adizes benämner som en självstartare. Med detta menar han en person som är nyskapande, kan fastlägga nya riktlinjer för agerandet och är villig att ta risker. Är personen inte detta är han oförmögen att inse nya möjligheter, vågar inte ta risker och säkerligen också oförmögen att ta till vara de tillfällen som bjuds.

*”Jag blev kontaktad för ca 2 år sedan och redan då gick mitt huvud igång på hur det skulle utformas, vilka medarbetare ville jag ha, hur skulle rekryteringen gå till. Entreprenören inom mig växtes till liv direkt trots att jag trivdes mycket bra på Sigma”*

Rolf Hedman

P-rollen är också tydligt utmärkande hos kc1. Han fick mycket snabbt kasinot att prestera det som markanden förväntade sig att företaget skulle prestera. Han definierade klart vilket syfte som företaget hade och vilka behov som man ville tillfredsställa. Adizes skulle förmodligen påstå att kc 1 fyllde P-rollen till fullo på grund av att det företag som han ledde tillfredställde de behov för vilka den existerade. För bevisligen blev kasinot i Malmö en succé och de återkommande kraven på företagets tjänster visar att man också lyckats skapa en märkestrohet. Har man lyckats med detta så har också P-rollen lyckats, menar Adizes.

*”Vi har haft närmare 350 000 besök under första året i Malmö, av 75 000 olika personer. Detta innebär att vi har skapat en stabil kundkrets som besöker oss regelbundet om och om igen.”*

Christer Englund

Dock påstår Adizes att för att vara en fullgod P-roll måste man som ledare ha en rik kunskap om den marknad på vilken man verkar på. Risken är annars uppenbar att fel beslut kommer att fattas eller att besluten kommer att fattas vid fel tidpunkt. Kc 1 har med sig en hel del erfarenhet från branscher som inriktar sig på tjänsteverksamhet. Men kunskaps gapet låg istället inom kasinobranschen. Denna marknad hade kc 1 ingen kunskap om och hade väl i ärlighetens namn inte kunnat förväntas ha då branschen är en helt ny företeelse i Sverige. Detta löste kc 1 tillsammans med AB Svenska Spel då man anlidade Holland Casino som konsulter för etableringen i Sverige.

*”Holland Casino anlidades som konsulter för att hjälpa oss med den erforderliga kunskapen som saknades i Sverige. De hade just den kunskapen om internationella kasinon som behövdes. Vi är dem tacksamma för mycket.”*

Rolf Hedman

Alla människor har de fyra rollerna i sig som PAEI-modellen består av, vare sig man är företagsledare eller av annan yrkeskategori. Fenomenet, som Adizes benämner det, är det att olika ledare har olika mycket av de fyra rollerna i sig. Därför lämpar sig vissa chefer bättre än andra i olika faser av företagets livscykel. För att beskriva detta på ett tydligt vis har Adizes skrivit de olika rollernas beteckning med antingen stor eller liten bokstav, beroende på hur pass framträdande de är för varje person. Utifrån våra observationer har vi gjort analysen att kc 1 utifrån PAEI-modellen är en ledare som fyller Adizes roller på följande vis; PaEi.

### **5.1.2          Analys av kc 2**

Enligt Adizes PAEI-modell skulle KC2 klart fullgöra E-rollen. Främst beroende på den tiden som kc 2 upplevt i Sundsvall. De erfarenheter som han tog med sig därifrån kommer nu väl till pass i Malmö. Eftersom kasinot i Sundsvall öppnade cirka ett halvår före Malmö finns det klara tendenser som visar på att verksamheterna genomgår samma utvecklingsfaser.

*”Christer har en hel del erfarenhet bakom sig både från sitt tidigare yrkesliv med framförallt från sin tid vid casinot i Sundsvall. Detta medför att han kräver en hel del för att han vet resultatet av förändring. Eftersom problem basen i Malmö idag är den samma som i Sundsvall vid liknande fas med fallande besökssiffror, ökande spelande från storspelarna, och en restaurangverksamhet som möter en tuff konkurrens”*

Anders Galfvensjö

Detta gör att kc 2 har möjligheten att, som Adizes uttrycker det, proagera. E-rollen innebär inte att anpassa företaget till den föränderliga omvärld som man verkar i. Att anpassa sig betyder att vara reaktiv, inte proaktiv. E-rollen gör organisationen effektiv på lång sikt genom



att göra den proaktiv, förutseende. Man måste vara kreativ för att proaktivt kunna föreställa sig den miljö man väntar sig i framtiden. Entreprenörskap är detsamma som planering och för att kunna planera måste man vara fantasirik och samtidigt ha relevant kunskap.

*”Jag ser tydligt att samma problem som fanns i Sundsvall dyker upp i Malmö. Förhoppningsvis vet jag då också lösningarna på dem. På så vis ligger vi hela tiden steget före. Vi kan då se att ett problem eller möjlighet kan dyka upp innan det faktiskt gör det.”*

Christer Englund

A- och I-rollen framstår också som tydligt roller hos kc 2. Att ha förmåga att systematisera, rutinlägga och programmera organisationens aktiviteter så att alla medarbetare vet sina roller och att allt fungerar som man kan förvänta sig är av yttersta vikt. Allt detta är Adizes övertygad om tillhör egenskaperna hos en A-roll. I-rollen handlar om att skapa förutsättningar för att folk skall kunna agera på egen hand men med en riktning som ändå är gemensam för hela företaget. Organisationen skall kunna handla utan att vara helt beroende av någon nyckelperson. Fungerar detta har I-rollen fullföljts på rätt sätt. En duktig integrerare gör sig själv obehövlig. Efter vårt samtal med kc 2 stod det klart för oss att mycket av hans ledarskap går ut på att forma dessa aktiviteter. Han vill skapa en organisation där kontroll, samordning och planering går hand i hand. Där organisationen inte står och faller med enskilda personer och där hans egen roll mer och mer minskar i betydelse.

*”Om man skapar rutiner och strukturer där alla känner sig hemma kommer man till slut som chef inte längre att behöva gå in och dirigera. Då vet alla sin uppgift och kan agera åt ett håll som alla andra också är medvetna om. Alla går i samma riktning. Det går nästa ut på att göra sig själv som chef överflödig. Det är för mig det viktiga i ledarskapet, att skapa dessa förutsättningar”*

Christer Englund

Utifrån detta skall sedan en företagskultur bildas som vilar på det gemensamma engagemang om att föra företaget framåt mot vad Adizes benämner som Blomstringsstadiet. Men detta sker inte av sig själv utan kräver att man inom organisationen har en chef som aktivt engagerar sig i vad som händer

*”Hur skall jag då som kasinochef kunna säkerställa att alla går i samma riktning mot ett gemensamt mål? Svaret är enkelt. Vi måste bygga upp en företagskultur som innehåller detta. Idag, i och med att vi som organisation är så pass unga, finns där ingen gemensam kultur. Det blir en av mina främsta uppgifter som ny chef att bygga upp detta”*

Christer Englund

Kc 2 har en bakgrund från organisationer som är relativt stabila och verkar i miljöer som inte är fullt så förändringsbenägna. Enligt oss har detta gjort att han utvecklat förmågor som

främst påverkar den administrativa och integrerande delen av ledarskapet. Tack vare sin tid i Sundsvall har han också fått möjligheten att kunna förutse vad som troligtvis kommer att ske inom en snar framtid i Malmö. Detta gör att han kan handla proaktivt och fullgöra entreprenörens roll i Adizes modell. Utifrån våra diskussioner har vi gjort analysen att kc 2 utifrån PAEI-modellen är en ledare som fyller roller på följande vis; pAEI.

## **5.2           Analys av kasinot utifrån Adizes livscykelteori**

Teori avsnittet inleddes med att förklara Adizes teorier om att företag vandrar genom en livscykel. Vi ska utifrån dessa teorier nu följa Casino Cosmopol i Malmö på denna vandring. Vår ambition är att se ifall Adizes teorier går att applicera på kasinot och i så fall försöka bestämma i vilken fas företaget befinner sig. I varje fas analyserar vi även på vad vikten ligger på inom ledarskapet och vilken strategisk ansats som har använts.

### **5.2.1           Idéstadiet**

#### **5.2.1.1        Analys av Idéstadiet**

Två år innan kasinot öppnades kontaktade ledningen för AB Svenska Spel en mycket van entreprenör vid namn kc 1. Han har varit med om att starta upp flera verksamheter inom olika branscher i sitt tidigare yrkesliv därför ansågs han vara rätt man för att starta upp det som skulle bli Sveriges andra internationella kasino.<sup>141</sup> Det var hans rutin och tidigare erfarenheter som entreprenör som skulle stilla den osäkerhet som alltid finns vid en start. Med sin erfarenhet som entreprenör hade han även många idéer och funderingar som skulle visa sig komma väl till användning.

Osäkerheten vid öppnandet av kasinoverksamhet i Sverige var mycket hög eftersom det i Sverige fanns en ytterst begränsad kunskap om denna bransch. Detta främst beroende på att det inte funnits kasinon i Sverige sedan mitten av 1800-talet.<sup>142</sup> Därför anlätades konsulter från Holland som med sin erfarenhet både som konsulter åt andra länder och ett mångårigt kasinodrivande tillförde den nödvändiga kunskapen. Detta visade sig dock både ha för- och nackdelar. Fördelarna var ju att i Sverige gick det inte att hitta rätt kompetens för denna uppgift. Nackdelarna var de kultur krockar som uppstod. Holland och Sverige skiljer sig mycket åt främst hur man styr och organiserar företag. Organisationer i Holland är överlag mer hierarkiskt uppbyggda än vad vi är vana vid i Sverige.

*”Vi behövde verkligen konsulterna från Holland dock kunde vi ha satt ner foten betydligt mer kraftfullt än vad vi gjorde. Deras sätt att driva företag skiljer sig från vårt. Vi hade våra duster men med facit i hand var detta nog nödvändigt.”*

Rolf Hedman

De risker som alltid finns vid uppstartande av nya verksamheter fanns inte på samma sätt i kasinots fall. Till exempel de ekonomiska riskerna som uppkommer i starten med bland annat utgifter för lokaler, hyresavtal etc. blir inte en så stor risk i och med att staten tillsammans

---

<sup>141</sup>Intervju med Rolf Hedman, avgående Kasinochef CC i Malmö

<sup>142</sup>Lotteriutredningen – ”Vinna eller försvinna”, 1992

med AB Svenska Spel är en väldigt stark finansiär. Dessutom hade Finansdepartementet gjort stora utredningar för att utvärdera andra tänkbara faror med verksamheten.<sup>143</sup>

Det som skiljer sig mycket ifrån kasinot och ett ”vanligt” företag är att man brukar anställa personal efterhand men i kasinots fall så anställde man 250 personer dag 1. Här fick man även en klar organisation och vilka tjänster som denna skulle innefatta. Detta är ett ovanligt förfarande då man normalt brukar anställa personal och se vilka befattningar som behövs efterhand.<sup>144</sup> Det finns väldigt lite struktur här i början, dels eftersom ingen har någon erfarenhet om vad som ska hända och dels för att det inte behövs. Detta är förenligt med Adizes teorier då han menar att flexibiliteten är viktigare än struktur i denna fas. Kasinot har nu klarat av den första fasen i livscykeln och börjat sin vandring uppåt.

### **5.2.1.2 Analys av ledarskapet under Idéstadiet**

Under idéstadiet uppstår ett engagemang hos en viss person eller en grupp. Detta ger så småningom om upphov till ett embryo av en organisation. Ett behov har således identifierats på marknaden och ett starkt intresse växer fram för att fylla det.

*”Jag tror inte att vi direkt konkurrerar med någon, jag ser oss istället som ett komplement. Det finns en lucka som jag tror vi fyller. På samma vis som när man skapar en helt ny pryl.”*

Anders Galfvensjö

Kc 1s E-roll kom därför väl till pass i denna situation. Det krävs ett engagemang som genererar viljan att våga ta risker för att fylla det behovet man ser. Detta sker genom att kc 1 byggde upp ett starkt intresse för hela idén. Eftersom alla fyra PAEI-rollerna är nödvändiga för att en organisation skall nå Blomstringsstadiet måste det redan från början finnas anlag till dem. Kc 1s tankar före igångsättandet indikerar på att så var fallet.

*”Jag blev kontaktad för ca 2 år sedan och redan då gick mitt huvud igång på hur det skulle utformas, vilka medarbetare ville jag ha, hur skulle rekryteringen gå till, vad ville jag ha för organisation.”*

Rolf Hedman

Kasino idén blev aldrig ett ”hugskott” som Adizes uttrycker det. För att det skall förvandlas till detta fenomen krävs just att de övriga tre rollerna, P-, A- och I-rollen, saknas hos ledaren. Organisationen upplever då inte en realistisk prövning av engagemanget. En realistisk prövning överväger vad vi ska göra, P-rollen, hur vi ska göra, A-rollen, vem som ska göra och hur med vem, I-rollen. När nu kc 1 besatt de övriga rollerna, dock i mindre skala än E-rollen, klarade företaget Idéstadiet och vandrade vidare till Babystadiet.

---

<sup>143</sup> Regeringens proposition 1998/99:80 – ”Kasinospel i Sverige m.m.”

<sup>144</sup> Intervju med Rolf Hedman, avgående Kasinochef CC i Malmö

### 5.2.1.3 Strategisk ansats under Idéstadiet

Idéstadiet har en del starka rationella inslag. Om vi börjar titta på hela utvecklingen inom myndighetsvärlden tills man faktiskt öppnade dörrarna så kantas den som alltid av utredningar och demokratiska beslut. Efter beslutet så lämnades ansvaret över till Finansdepartementet. De analyserade vilka ekonomiska förhoppningar man förväntades kunna ha och presenterade en målsättning innan man lämnade över ansvaret till AB Svenska Spel. De i sin tur bildade ett nytt bolag som bara skulle hantera kasinoverksamheten. Denna process har varit strikt rationell.

En annan starkt rationell process har varit den centrala konceptstyrningen. Från företagsledningens sida har man valt att från starten styra koncepten för respektive kasino individuellt. Styrningen angående verksamhetens utformning visar tydliga tecken på ett omvärldsbaserat synsätt. Man analyserade tidigt respektive kasinos förutsättningar att konkurrera lokalt med ett nöjeskoncept.

Svenska Spel hade när man fick uppdraget ingen erfarenhet av kasinoverksamhet. Uppbyggnaden blev trots detta starkt rationellt influerad. Svagheten gjorde att man tidigt tittade utomlands för att hitta liknade verksamheter. Holland Kasino som också drivs i statligt regi anlätades som konsulter. Holland kasino har således påverkat Casino Cosmopol i stor utsträckning när det gäller utvecklingen av de strategiska processerna. Även om egna uppskattningar från Svenska Spel och riktlinjer från Finansdepartementet togs i beaktningen så var det Holland Kasino som initialt satte störst prägel på verksamheten. Man upplevde inom Svenska Spel och Casino Cosmopol att man varken hade tid eller erfarenhet att utveckla stora delar av verksamheten själv.

När det gäller uppbyggnaden och framställningen av strukturen för kasinoverksamheten så skedde den på inrådan från Holland Kasino. Organisationsstrukturen och budgetarbetet i Malmö byggdes upp helt på prognoser från Holland Kasino. Spelområdet som var deras starka sida fanns givetvis under deras vingar, men personalfrågor och utbildningsarbetet sköttes även det av konsulterna.

När det gäller uppkomsten av bolaget så bildades det enbart för att man skulle driva kasinoverksamhet. Riktlinjer var att kasinona var till för svenska folket och inte enbart till spelaren. Man ville inte få rena spelhålor i den svenska vardagen. Men det låg helt upp till Cosmopol att utveckla konceptet vidare. Malmö kasino blev initialt styrt att driva verksamhet under tre ben: spel, mat och underhållning. Men utbudet breddades när kc 1 tillsattes som Kasinochef i Malmö. Han ansåg att fastigheten hade möjlighet att erbjuda konferensverksamhet. Man var dock tvungen att renovera stora delar av fastighetens övervåning innan öppningen för att kunna klara av att göra detta. Denna lokal utveckling av Malmö kasino speglar en liten bild av ett skeendebaserat synsätt. Uppfattningen om konferensmöjligheterna grundades till största del på intuition och det föregicks inte några analyser av marknaden.

En av de största fördelarna Casino Cosmopol har idag är sin monopolställning för kasinoverksamhet. Trots detta så har inga större resursbaserade inslag växt fram inom företaget. En intensivare marknadsföring och framförallt då en fokusering kring spel kunde snabbt ha gjort att man kunnat knyta till sig fler kunder. Riktlinjerna från Finansdepartementet och Lotteriinspektionen stoppar till stor del denna utveckling.

## 5.2.2 Babystadiet

### 5.2.2.1 Analys av Babystadiet

Det var nu det började hända saker, kasinot öppnade och alla anställda sattes på prov. Personalens uppfattningar om vad de trodde skulle hända visade sig inte alla gånger överensstämma med verkligheten. Detta innebar att det blev ett visst bortfall, när det gäller den operativa personalen. Folk slutade samtidigt som sjukskrivningarna började öka. Alla var inte beredda på de påfrestningar som det innebär att jobba skift. I början blev det även väldigt stressigt eftersom allt inte fungerade som det skulle, både med rutiner och en del tekniska funktioner.<sup>145</sup> Enligt Adizes är detta ett av de normala problemen i denna fas, man kan kalla detta att det finns kvalitetsproblem. Ett annat slags kvalitetsproblem var att vana spelare var mer erfarna än de anställda. Dessa spelare kom från kasinon runt om i hela världen men framför allt ifrån Köpenhamn. Att det uppkommer många bekymmer i början är normalt och det innebar samtidigt att kc 1 fick leda genom, det som Adizes betecknar, krishantering. Eller som kc 1 själv beskriver det;

*”Sen kom vi igång och då var kaoset ett faktum. Då var man bara brandsläckare, det var mycket som inte funkade, både i organisationen, fastigheten och tekniskutrustning. Samtidigt var det köer utanför.”*

Rolf Hedman

I början är trycket från allmänheten väldigt stort men efter några månader har det visat sig normalt att tappa 20-30 % i besökantal.<sup>146</sup> Denna andel räknar man som nyfikna. Att tappa de 20-30 % av besökarna så tidigt stämmer inte överens med Adizes teorier. Trenden har visat sig vara specifikt för den internationella kasinobranschen. Därför är det inget specifikt för Sundsvall och Malmö med denna utveckling. Dock uppfylldes de önskemål som fanns både från Adizes och koncernledning med att skapa en lojal kundkrets. I kasinots fall blir dessa de så kallade storspelarna.

Att få många besökare i början var inget problem, publiciteten hade varit stor från massmedias sida.<sup>147</sup> Annars så kan detta vara kostsamt för nya företag, just att de måste marknadsföra sig hårt. Här skiljer sig kasinot också från andra företag. Spel är ju en kontroversiell produkt och Casino Cosmopol har därför stränga direktiv att inte marknadsföra själva spelen.<sup>148</sup> Alltså är ett stort utrymme i massmedia en förutsättning för att kunna nå ut till marknaden.

Budgetsystem är ett annat av Adizes normala problem vid en start, anledningen är att man inte några gamla data att basera den på. I kasinots fall så var det Holland Casino som gjorde den första budgeten. Deras budget utföll relativt väl med verkligheten förutom att de räknade in Köpenhamn på grund av det korta avståndet. Anledningen till att den väldiga anstormningen uteblev tros bero på den relativt dyra broavgiften. Det kommer danska besökare till kasinot i

---

<sup>145</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Telefonsamtal med Nina Enhage, Informationschef CC

<sup>148</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

Malmö men inte i den utsträckning som Holland Casino hade prognostiserat. Ändå beräknas kasinot i Malmö lämna ett mycket bra årsresultat.<sup>149</sup>

I detta stadium är likviditeten den livsavgörande faktorn för om företaget ska kunna överleva enligt Adizes. Dock är det annorlunda för kasinot. Detta eftersom det dels är statligt ägt men framförallt att Casino Cosmopol är ett dotterbolag till framgångsrika AB Svenska spel. En annan faktor är att kasinot har fått in mycket likvida medel från dag 1. Detta är inte helt enligt Adizes teori men i kasinots fall beror det på alla de besökare de hade i början och den lojala kundkrets man skapat.

Av alla de onormala problem som Adizes tar upp för denna fas, så hittar vi inte något som kasinot fick tampas med. Utan det var högst normala problem som de mötte och stod upp väl mot. Därför kunde nu företaget ta ytterligare ett steg uppåt.

### 5.2.2.2 Analys av ledarskapet under Babystadiet

Kasinot är nu igång, idén prövad i verkligheten och risken tagen. Adizes menar här att P-rollen måste ta över E-rollen som den mest dominerande. Företaget måste nu börja (P)restera för att leva upp till de krav som marknaden ställer på verksamheten. Om företaget inte tillfredställer de behov som man har till uppgift att tillfredställa kommer det snart att dö. Organisationen drabbas då av fenomenet ”spädbarnsdöd” om man vill använda Adizes termologi. Det som driver ledaren är hans engagemang för företaget. När organisationen nu slutligen har börjat fungera kastar sig ledaren in i arbetet med full kraft. Det är detta som gör att P-rollen ökar i betydelse. Kc 1 menade att nu måste företaget erbjuda det som marknaden ville ha och framförallt förväntade sig av ett internationellt kasino. Denna tid innebar stora påfrestningar på hela organisationen. Den innebar bara arbete och ingen tid för eftertanke.

*”Sen kom vi igång då fungerade man mer som en brandsläckare, det var mycket som inte fungerade både inom organisationen och i fastigheten”*

Rolf Hedman

*”Sen öppnade kasinot och det blev ett väldigt tryck, stressen ökad och man märkte tydligt att rutiner saknades inom alla områden. Allt är nytt. Spelarna som besökte kasinot visste mer än vår egen personal. Det var en hård tid med stora påfrestningar för Malmö.”*

Anders Galfvensjö

P-rollen är nu tillräckligt utvecklad. Malmö kasino hade presterat det som marknaden förväntade sig att man skulle göra. Man hade bildat en stabil kundkrets som var ständigt återkommande. Detta hade säkrat ett positivt kassaflöde och en acceptabel lönsamhet.<sup>150</sup> Detta är enligt Adizes en av de två förutsättningar som måste vara uppfyllda för att företaget skall kunna vandra vidare i livscykeln. Den andra är att E-rollen igen måste få möjlighet att växa.

<sup>149</sup> Intervju med Christer Englund, ny Kasinochef CC i Malmö

<sup>150</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

Den minskade i betydelse under Babystadiet då all energi gick åt till att leverera. När detta nu fallit väl ut riktas enligt Adizes blickarna åter inåt mot företagets vision. E-rollen sätter fart mot nya mål.

*”Vi ville skapa ett kasino som riktade sig till den breda allmänheten. Inte att det i folkmun uppmålades som enbart en spelhåla. Där var vi nu tvungna att gå in och göra justeringar för att kunna uppnå detta mål. Spelskolor startades, vi ville göra det lättare för nybörjarna att komma in i spelet. Allt för att blanda upp den redan existerande kundkretsen.”*

Rolf Hedman

### **5.2.2.3 Strategisk ansats under Babystadiet**

Under babystadiet utvecklades verksamheten till största del genom ett skeendebaserat synsätt. Affärsplanen var uppbyggd centralt men man vill inte därifrån styra verksamheten allt för mycket. Man hade allt för lite erfarenhet för att analysera förutsättningarna för kasinoverksamhet i Sverige. I stora drag så var målet från huvudkontoret att till en början bara att öppna respektive kasino. Ovissheten gjorde att man inte kunde se längre fram i tiden. Att utveckla prognoser längre fram än 2003 kändes alldeles för hypotetiskt. Den korta planeringstiden är något som man inom denna grupp förespråkar starkt.

Det starka trycket under de första månaderna gjorde att en hel del problem runt om i organisationen kom upp till ytan. Konceptproblemet kring underhållningen visade sig direkt från början. Fastigheten har inte den utformningen så att man kan hantera till exempel shower. Ljudkvalitén i de lokalerna är inte tillfredställande. En tillfällig lösning var att man i början lät underhållningen vila. Ledningen i Malmö hade helt enkelt inte tid att lösa problemet.

Här ser vi tydliga skeende baserade inslag. Trots att man lät verksamheten vila så hölls löpande diskussioner. Man prövade också olika format under denna process, och det var under denna del som företaget utvecklade den nuvarande syn på vilken roll underhållningen skall ha på kasinot.

Frågeställningen hamnade även i den centrala ledningsgruppen som innehåller alla kasinochefer. Även här ser vi skeendebaserade inslag. Under det första året så träffades ledningsgruppen var tredje vecka. De strategiska frågorna diskuterades löpande mellan alla kasinochefer. Lokala problem aktualiserades för alla så erfarenheter kunde utbytas. Ledningen inriktade mycket av sina resurser till de kommande öppningarna i Göteborg och Stockholm under denna tid. Misstag som begåtts under de tidigare öppnandena i Sundsvall och Malmö skulle inte begås här. Malmö och Sundsvall hade inte samma möjlighet att förbereda sig. Många beslut togs efter hand och ofta utan någon omfattande planering.

### 5.2.3 Barndomsstadiet

#### 5.2.3.1 Analys av Barndomsstadiet

Nu hade kasinot kommit igenom starten med det hektiska tempo som alltid infinner sig och med de bekymmer och de rutiner som inte alltid sitter som de ska. Det gällde alltså nu i detta nya stadium att få företaget att stå på egna ben, att komma in i en mer normal vardag.

Fortfarande finns problemet, i detta stadium precis som i förra, att när inte alla rutiner sitter där måste ledaren styra genom krishantering. Han måste alltså hela tiden vara flexibel och hela tiden titta på de ställen där han behövs för stunden. Detta är ett normalt problem som företag bör ha i denna fas enligt Adizes. Lösningen på detta problem ligger i att få mer struktur i företaget.

*”Jag tycker en chef ska ha ett helikopterperspektiv, man ska dyka ner i de frågor som man tycker är lämpliga.”*

Rolf Hedman

I denna fas så lugnas tempot ner man får tid att titta över sina resurser. Här upptäcktes det inom kasinot att man hade för många anställda på restaurang sidan och detta medförde att man fick säga upp en del ur den personalstyrkan. Detta problem uppkom främst eftersom de hade fått ett färdigt organisationsschema med antal anställa inom varje funktion av Holland Casino. Att styra upp organisationen och få bättre struktur ingår som en av de handlingar som enligt Adizes bör prioriteras i detta stadium.

Efter den kaotiska uppstartningsfasen, saknas de nödvändiga rutinerna för regelbundna möten som behövs för att få alla anställda att känna sig delaktiga, känna att de blir hörda. Adizes menar att dessa rutiner måste utformas för att företaget ska kunna vandra vidare. På kasinot i Malmö hade man inga sådana rutiner men det har nu skapats i och med ledar bytet. Att dessa rutiner saknas är enligt Adizes ett helt normalt problem i denna fas eftersom allting har varit så hektiskt och det har helt enkelt inte funnits tid till att se över dessa former.

*”Vi har varit igång i snart 12 månader, vi har skapat mötesstrukturer idag. Detta har inte fungerat innan utan varje gruppering har haft sina egna möten och då fungerar inte kittet.”*

Christer Englund

I Adizes Barndomsfas så ska företaget ha skapat sig en speciell, diversifierad tjänst. Här skiljer sig kasinot från Adizes teorier eftersom det har med sitt monopol på internationell kasinoverksamhet redan från början haft en speciell tjänst. Det satsar nu på att öka sina marknadsandelar och för att göra detta så vänder man blickarna inåt och fokuserar på kärnverksamheten, det vill säga spel. Det är här lönsamheten finns och det är här de har sin största konkurrensfördel.



*”Vi ska, för alla kategorier av spelare, erbjuda internationella kasinospel med hög servicenivå i en unik miljö och under ansvarsfulla former. Jämfört med tidigare idé så innebär denna en viss förskjutning mot en ökad fokusering mot kärnan i vår verksamhet, kasinospelen!”*

Anders Galfvensjö

Man ska helt enkelt använda sig av det som är mest lönsamt och det som man kan bäst, kärnverksamheten, för att ta större marknadsandelar. Alltså handlar kasinot här helt i enighet med Adizes. Det är denna satsning kasinot gjort och tänker fortsätta att göra genom bland annat att ha en spelskola på Internet. Detta för att den ”vanlige” Svensson ska lära sig spelen så att han vågar komma till kasinot och spela. För det har visat sig att den ”vanlige” Svensson är blyg och vill inte störa och vågar därför inte fråga hur spelen går till. Han spelar då inte bra och förlorar oftast. Detta medför att han inte kommer tillbaka och kasinot har tappat en kund. De tycker därför att det är bättre han spelar bra och vinner. Förmodligen är chansen då större att han kommer tillbaka. Kasinot vinner ändå alltid i längden.<sup>151</sup>

Det absolut största problemet, som kan få ett helt företag att stanna upp eller rent av gå under, är den så kallade grundarfällan som Adizes tar upp i sina teorier. Detta kan vi dock konstatera att kasinot undvek att hamna i. Den första KC, Kc 1, var ju den person som hade kunnat få kasinot att stanna upp genom att vilja göra allting själv. Istället gjorde Kc 1 så som Adizes anser att ledare i denna fas bör göra. Nämligen att delegera ut arbetsuppgifter och ansvar till dem som han ansåg hade den största kunskapen om det som skulle göras.<sup>152</sup>

Även i detta stadium så följer kasinot i Malmö de faser som Adizes beskriver i sina teorier. Vi kan se att kasinot bara har de normala problem som beskrivits i teorierna och kan inte hitta några av de onormala. Detta har då gjort att kasinot inte stannat kvar i Barndomsstadiet utan istället gått vidare.

### **5.2.3.2      Analys av ledarskapet under Barndomsstadiet**

När P-rollen och E-rollen står på sin höjdpunkt har Barndomsstadiet inträtt. Kc 1 uttrycker denna tid med förundran. Man märkte att verksamheten verkligen levde och fungerade även på lite längre sikt. Framförallt lönsamhets mässigt svarade kasinot upp mot förväntningarna. Adizes uttrycker detta med att en hel värld öppnas upp för företaget och allt verkar vara möjligt. Det är i detta skede som man vanligtvis korrigerar företagets affärsidé och vidgar sina vyer. Dessa steg märks tydligt då kc 1 ända från början hade varit den drivande kraften bakom att kasinots övervåning skulle utnyttjas.

*”Jag kom hit till byggnaden och såg dessa lokaler som låg på övervåningen. Jag såg framför mig en fantastisk festvåning och att rummen även kunde användas till konferenslokaler. Jag tog upp detta med Svenska Spels ledning och de ställde sig positiva men det var först nu som vi på allvar började nyttja lokalerna och marknadsföra dem till allmänheten och företag.”*

Rolf Hedman

---

<sup>151</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

<sup>152</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

Men i slutet av detta stadium började kc 1 att ifrågasätta sin egen roll inom företaget. Han hade verkligen fått leva ut sin E-roll inom företaget och med hjälp av sina medarbetare skapat en organisation och ett företag som överlevt två av Adizes stadier. P-rollen hade också fullgjorts då man nu presterade det som kunderna förväntade att man skulle göra. Man hade överlevt den första svåra tiden och nu blivit en fullgod spelare på Malmös nöjeskarta.

De drömmar som fanns under Idéstadiet har nu förverkligats. Kc 1 ansåg att tiden som nu låg framför företaget kanske inte var en tid där han själv skulle kunna finna sig själv till rätta.

*”Jag är en igång startare. Jag tycker det är roligast, jag gör bäst ifrån mig i den miljön. Jag är inte mycket för det dagliga arbetet, att sätta upp rutiner och dylikt. Att köra igång nya projekt att få dem på plats och se dem fungera, det tilltalar mig. Jag gillar utmaningar”*

Rolf Hedman

Adizes skulle verkligen applådera dessa tankar. För att ett företag ska kunna flytta från Barndomsstadiet till Ungdomsstadiet krävs att P-rollen tar ett steg tillbaka för att släppa fram A-rollen. Detta innebär en övergång från *vad* och *varför* till *hur*. Utan A-rollen blir organisationen inte inrättad som ett system. Den är då alltför person fixerad kring individer som alla fattar sina egna beslut utan att se till helheten. Organisationen måste nu byggas upp kring regler och riktlinjer. Detta kan få till följd att en nyskriven konstitution behöver bildas vilken är oberoende av de individer som en gång var med och bildade företaget. A-rollen måste således släppas fram.

*”Malmö var i behov av att ha en chef som man kan hålla i handen till dess att organisationen är mogen. En form av faderlig hand som man kan stötta sig emot. Man skall inte centralisera beslutsfattandet men man skall vara mer tydlig och tillgänglig. Tydliga strukturer är det som nu behövs. Det dyker upp mycket frågor bland oerfaren personal och då gäller det att kunna supporta dem och låta dem växa”*

Anders Galfvensjö

### **5.2.3.3 Strategisk ansats under Barndomsstadiet**

Efter den hektiska inledningen kunde nu kasinot titta över delar av sin verksamhet. Man kunde börja bilda sig en bild av hur marknaden såg ut. Det rationella inslagen började återkomma. De interna problemen som visade sig i Malmö uppfattades bero på organisationens utformning. Konsulternas uppfattning hade ju styrt denna utformning men i många fall var verksamhetsansvariga av en annan åsikt än konsulterna.<sup>153</sup> Deras brist på erfarenhet inom området gav dem dock aldrig handlingsförmågan att kunna påverka situationen i det inledande planeringsstadiet. Det blev konsulternas uppfattning som fick störst genomslagskraft. Efter öppningen, 8 december, 2001, så fick man allt större möjligheter att utforma verksamheten för att uppnå de centralt uppsatta operationella målen. Analysen över verksamheten ledde till att man allt mer började ändra vissa ansvarsområden.

---

<sup>153</sup> Intervju med Rolf Hedman avgående Kasinochef CC i Malmö

Men det var inte så lätt att ändra uppbyggnaden. Effekterna av vissa lokala ändringar lät vänta på sig då holländarnas starka prägel över verksamheten var svår att rubba.<sup>154</sup> Denna situation visar tecken på att just den skillnaden mellan planerad och realiserad strategi som Mintzberg diskuterar. Man planerar och förutsätter att de implementerade förändringarna får den effekt man avsett, men effekten blir en helt annan.

Trots att man tillåter att kasinona får utveckla sina egna koncept så vill man inte att respektive kasino skall driva allt för långt ifrån varandra. Konceptet vill man skall grundas på en vision. Visionen för Svenska Spel speglar till viss del Casino Cosmopol men man vill utveckla en egen. Denna utveckling har pågått allt sedan starten. Från början så grundade man mycket från ett nöjeskoncept. Detta har man nu gått ifrån, till stor del för att det kan förutsätta att man erbjuder underhållning. I stället så har tankarna gått vidare kring ett upplevelsekoncept. En upplevelse står för mer, det skall bestå efter besöket.<sup>155</sup> En sådan formulering ger också Casino Cosmopol en frihet och en möjlighet att inte behöva fastslå konceptet, det är bara fantasin som hindrar dem.

*”Jag tycker mer om upplevelse, det står för så mycket mer.”*

Anders Galfvensjö

Dessa tankar har vissa inslag av vad de resursbaserade förespråkarna kritiserade. Man breddar eller förändrar sin vision för att få intern stabilitet. Effekten av visionsändringen kan gå förlorat om du inte lyckas förändra och utveckla de förmågor som visionen kräver då omvärlden förändras. Dock så är det svårt att analysera om den interna instabiliteten beror på en komplex och föränderlig omvärld. Vår uppfattning är att i den reglerade miljön och med den ägarbilden man har idag så kan mycket väl effekterna av det beslut utvecklats väl.

## **5.2.4 Ungdomsstadiet**

### **5.2.4.1 Analys av Ungdomsstadiet**

Det är i början av detta stadium som vi nu gör bedömningen att kasinot befinner sig. Här infaller även ett byte av ledare, kasinochef på kasinot. Kc 1 avgår och kc 2 tar över. Han var tidigare kasinochef i Sundsvall och ska nu bygga upp de dagliga rutinerna, spetsa strukturen inom organisationen. Det ska helt enkelt skapas administrativ stabilitet.

*”Mina erfarenheter har lärt mig att vara mycket tydligare i det jag gör. På detta vis kan man skapa en enhetlig organisation, HUR och VAD blir viktigt. Man måste befinna sig i händelsernas centrum för att veta vad som händer.”*

Christer Englund

Att byta ledare och ha en mer administrativ inriktning på verksamheten är helt i enlighet med Adizes teori. Han menar även att byta en ledare görs bäst när företaget går bra. Det blir helt enkelt inte lika stor belastning på organisationen och det blir inte samma tryck på den nye

---

<sup>154</sup> Intervju med Christer Englund ny Kasinochef CC i Malmö

<sup>155</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

ledaren som om det hade gått dåligt. Bevisligen går det bra för Malmö rent lönsamhetsmässigt.

*”Malmö är lönsamt och Malmö lever upp till de nivåer vi har krävt av dem.”*

Anders Galfvensjö

När man kommit så här långt i livscykeln så är det dags att försöka öka intäkterna. Här skiljer sig kasinot på några områden från andra branscher. Kasinot är starkt reglerade när det gäller marknadsföring och har fått riktlinjer som de ska följa från Finansdepartementet.<sup>156</sup> Detta gör att de inte kan maximera intäkterna så som de skulle kunna göra med en massiv marknadsföring.

*”Det är inte så att vi maximerar våra intäkter utan snarare optimerar under de förutsättningar som vi har”*

Anders Galfvensjö

Det satsas nu mycket på att samordna hela organisationen genom klara besked om var man vill att företaget ska ledas mot. Detta anser Adizes behövas vid denna tidpunkt, klara besked för att styra upp företaget så att det blir mer effektivt. Kc 2 anses vara en auktoritär ledare som kommer med tydliga budskap och som vill vara tydlig i sitt ledarskap. Ett annat område som brukar behövas behandlas nu är att bestämma klara ansvarsområden. Detta behövs inte till samma grad inom kasinot eftersom organisationen inte har växt upp ur ingenting. De fick ju en klar organisation från dag 1. Däremot så kan ju organisationen behöva justeras. För att komma till nästa fas som är Blomstringsfasen så behöver alla rutiner få rätt struktur. Det som kasinoleddningen tänker jobba vidare mot är bland annat att få en bredare besökskara och Anders hyser stora förhoppningar om att detta kommer att lyckas. Mycket beroende på kc 2s erfarenheter från liknande problem i Sundsvall.<sup>157</sup>

*”Han var ju så himla bestämd men efter sex månader så tyckte dem, fan vad skönt att ha någon att luta sig mot. Det var ju inte bara det att det var order för order utan han stod upp och det fanns konsistens också. Det var den bakgrunden vi behövde i Malmö, även om det skapar en lucka i Sundsvall. Det var billigt och viktigt och Christer var ju med under hela den här resans gång. Han sitter ju i ledningsgruppen och såg ju då vad Malmö behövde.”*

Anders Galfvensjö

#### **5.2.4.2 Analys av ledarskapet under Ungdomsstadiet**

Det som vanligtvis bland företag dikterar övergången till ungdomsstadiet är att A-rollen växer fram i organisationen under stor vånda, en smärre kris. Framväxten av A-rollen sker på antingen P-rollens eller E-rollens bekostnad. Det som skedde för kasinots del var att denna kris uteblev. I och med att kc 1 valde att avgå innan krisen uppstod, slapp organisationen att

---

<sup>156</sup> Regeringens proposition 1998/99:80 – ”Kasinospel i Sverige m.m.”

<sup>157</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

uppleva den. Hade kc 1 valt att stanna kvar hade förmodligen, enligt Adizes, fenomenet ”den otillfredsställda entreprenören” uppstått. Kc 1 hade då troligtvis känt sig främmande för att ta tag i de rent administrativa frågor som nu krävde lösning. När företaget, i denna fas, vänder sin energi inåt istället för ut mot marknaden känner E-rollen sig frustrerad. Saker som tidigare låg E-rollen och övriga organisationen varmt om hjärtat hamnar nu längre ner på dagordningen. Arbetsbeskrivningar, form och regelverk blir saker som istället tar tid och energi från annat. I och med att kc 1 såg denna tendens redan på tidigt stadium valde han att avgå och ge sig iväg på nya äventyr.<sup>158</sup>

Som tidigare nämnts blev kc 2 utsedd till kc 1s efterträdare som kasinochef. Om Anders Galvfensjö VD CC, som var den som tillsatte kc 2, är väl förtrogen med Adizes teorier låter vi vara osagt men valet står knappast i konflikt mot dessa. Kc 2 är en ledare som besitter de egenskaper som kasinot just nu behöver. För om kasinot skall kunna vandra vidare i livscykeln mot Blomstringsstadiet krävs en ledare som har en stark A-roll. A-rollen med sina behov av att skapa rutiner, informationskanaler och tydliga ansvarsfördelningar gör att kc 2 passar tveklöst för denna roll.

*”Men vi har högre krav på Malmö nu när vi sett att där finns en potential. Därför blir kommunikation otroligt viktigt för att förmedla målen ut i organisationen. Christer är en kommunikativ person. Han är tydlig och visar med hela handen. Han är krävande, en näst intill diktatorisk ledare som Christer gör att tydligheten i budskapen osynliggörs”*

Anders Galvfensjö

Adizes säger att om man i detta stadium offerar E-rollen, helt till förmån för P-rollen, kommer en förflyttning mot Blomstringsstadiet att utebli. Detta eftersom en kombination av bara P- och A-roll hos ledaren gör att företaget kommer bli alldeles för kortsiktigt orienterat. Därför menar Adizes är ungdomsstadiet en prövotid. Det är där genomlysningen sker, som skiljer ut de företag som kommer att blomstra från dem som kommer att gå under. Men lyckas företaget hitta rätt avvägning mellan A-, E-, och I-rollen kommer företaget att ta det sista avgörande steget mot Blomstringen. Men det krävs då att man samtidigt drar ner på P-rollens betydelse. Detta eftersom företaget måste rikta sin energi inåt och strukturera upp företaget på nytt. Detta medför oftast sämre resultat på kort sikt. Inom företaget måste man ägna mindre tid åt att tillfredsställa markanden och mer tid till sammanträden och organisatoriska frågor.

*”Vi kommer nu att anställa många fler deltids dealers. Detta eftersom vi måste avlasta den redan befintliga personalen. Givetvis kommer detta att kosta, men förhoppningsvis kommer det att på längre sikt generera en mer välmående personal som i slutändan presterar sitt allra bästa för företaget. Vi har idag även skapat mötesstrukturer som inte fanns innan”*

Christer Englund

Vår bedömning är att kc 1 tog ett mycket klokt beslut då han valde att gå vidare i sin yrkeskarriär. Troligtvis hade han som person, med sin utpräglade E-roll, känt sig frustrerad.

---

<sup>158</sup> Intervju med Rolf Hedman, avgående Kasinochef CC i Malmö

Detta hade mycket väl kunnat utvecklas till fenomenet ”den otillfredsställda entreprenören”. Lyckligt vis slipper nu organisationen troligtvis detta händelseförlopp i och med kc 2s intåg. Vår bedömning är att kc 2, med sina intressen för organisatorisk effektivitet och ansvarsfördelning, precis fyller de krav som Adizes ställer på en ledare i denna fas. En ledare som vill föra sitt företag till nästa steg i livscykeln, Blomstringsstadiet.

### 5.2.4.3 Strategisk ansats under Ungdomsstadiet

Under ungdomsstadiet så fortsätter det rationella synsättet att växa sig starkare. Många centrala åtgärder, både lokalt och centralt, ger skenat av att man vill få en starkare kontroll över organisationen. Syftet tror vi kan vara att försöka få en bättre kontroll över implementeringen av strategier. Detta har tidigare visat sig vara mycket svårare än vad man kan tro.<sup>159</sup>

Inför uppbyggnaden av 2003 centrala affärsplan så ändrade man och fastslog formuleringen av verksamhetens vision. Affärsplanen som utvecklas i ledningsgruppen tog sin start i slutet av sommaren. De lokala kasinona och respektive central verksamhetsansvarig gör då sina egna affärsplaner under relativ frihet. De enda riktlinjerna är att de skall utformas och byggas upp enligt förgående års centrala affärsplan. Då ledningsgruppen träffas så ofta så kommer inte resultatet som en överraskning. Närheten i de strategiska frågorna gör att likheterna mellan kasinona är många. Casino Cosmopols VD, Anders Galfvensjö, sammanställer sedan de lokala planerna och formulerar om resultatet till en enda central affärsplan. Den centrala affärsplanen fastställs sedan i Casino Cosmopols styrelse innan den överlämnas till Svenska Spel.

Utvecklingen av affärsplanerna är idag starkt rationella. Affärsplanerna byggs upp genom en planeringsfas och sedan en formuleringsfas. Planen är även bunden till en speciell tidsperiod, ett år, och fastställs sedan centralt. Men om vi tittar vidare på den centrala ledningsgruppens uppbyggnad och kopplingarna till de lokala verksamheterna så ser vi skeende baserade inslag. Ledningsgruppen består idag av CC VD och han har givetvis en stark ställning. Men alla kasinochefen ingår också. Därmed kan varje kasino påverka framställningen av affärsplanen. Här ser vi också att trots att beslutet tas centralt så är det inte olika personer som planerar och sedan implementerar strategiförändringar. Ledningsgruppens uppbyggnad gör också att en viss flexibilitet infinner sig i CC organisation. Man träffas idag var tredje vecka har därmed möjlighet att snabbt besluta om ändringar.<sup>160</sup>

Malmö kasino har idag gjort en del förändringar i det lokala strategiska arbetet. Förändringarna kom till stor del efter sommaren då kc 1 avgick och Sundsvalls kasinochef kc 2 tillträdde. Lokalt hade man tidigare ett decentraliserat styre där friheten var ganska stor. Vissa problemen löstes dock inte. Besöksfrekvensen sjönk våren 2002 och man hade i slutet av sommaren inte sätt någon effekt av vissa åtgärder man tilltagit. Diskussionerna kring visionen och konceptet kan ha gjort att organisationen famlade i mörkret. Oklarheten kring var eller hur man skulle färdas kan ha gjort det svårare för organisationen att hantera problemen. Kritiker till det skeende baserade synsättet anser allt för svaga organisationer kan glida ifrån sina strategier och helt enkelt tappa dem.

Kc 2 menar holländarnas starka grepp har satt tydliga tecken i Malmö. Efter hans tid i Sundsvall så delar han inte konsulternas uppfattning om hur ett kasino i Sverige bör fungera.

<sup>159</sup> Ahlstrand, Lampel & Mintzberg - ”Strategy safari”, 1998

<sup>160</sup> Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

De bestående problemen i Malmö berodde inte på att man tagit fel beslut. Snarare handlade det om att man inte implementerat dem.<sup>161</sup> Den tidigare decentraliserade styrningen förändrades så tillvida att besluten skulle förankras i den lokala kasinoleddningen. Men man ville inte från lednings sida gå in och rota i detaljer. Uppfattningen var snarare att genom ledningens uppbackning kunde man sedan mycket lättare implementera förändringar.

*”Du måste befinna dig mitt i händelserna för att säkerställa att vi går dit vi skall”*

Christer Englund

*”Du skall kunna dyka ner i olika frågor där det behövs”*

Rolf Hedman

Kc 2 menar att implementeringen av egna och valda strategier skall säkerställas genom tydlighet. De gäller att skapa samsyn så att alla färdas i samma riktning. Då företaget är ungt i en ny bransch så kan olika uppfattningar växa fram. Men för att identiteten skall växa fram så måste tydligheten komma både uppifrån och nerifrån. Ett sätt är att ledningen förankras och stöder besluten. Då får besluten en annan tyngd och de bör också lättare kunna genomföras.<sup>162</sup>

Den holländska strukturen byggde mycket på hur de internationella kasinona var uppbyggda. Där ser man en oerhört hierarkisk beslutsprocess. Denna process har också styrt mycket av den organisatoriska utformningen. I de svenska kasinona så har man dock inte lika centraliserad beslutsprocess. En effekt av detta var att informationen inte förökade sig runt om i organisationen. Den bristfälliga orienteringen gjorde att förståelsen saknades. Ett krav var att man skulle utveckla informationskanaler så informationen lättare spreds. Ett led i detta var att man införde dagliga möten eller briefingar där alla avdelningar deltog.

### **5.3 Strategiprocessen i framtiden**

Utvecklingen för den centrala strategiprocessen i framtiden är mer oviss. Man vill i framtiden utveckla och starta en riktig strategiprocess. Man anser att ovissheten har hindrat uppbyggnaden. Det hade varit omöjligt att starta denna process innan man öppnat det största kasinot, Stockholms Kasino. Målsättningen är att när väl Stockholms kasino öppnats så kommer ledningsgruppen få allt mer resurser över till att hantera de strategiska frågorna. Parallellt med denna utveckling så kommer respektive kasino bygga upp allt mer kunskap kring sin verksamhet. Sannolikt kommer de vilja påverka de centrala strategiska frågorna i allt större utsträckning. Detta ses som en naturlig utveckling. Men dessa faktorer gör också att man då centralt kommer att ställa allt högre krav på de lokala affärsplanernas framställning.<sup>163</sup> Detta ger bilden av det rationella kommer att stärkas ytterligare.

Kasinot står idag inför en del utmaningar. En målsättning är att man skall frigöra de holländska bindningar som organisationen har idag. Ur denna process skall kasinot utveckla en egen identitet eller kultur.

---

<sup>161</sup> Intervju med Christer Englund ny Kasinochef CC i Malmö

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Intervju med Anders Galfvensjö VD CC

Malmö har idag ingen annan vision än vad Casino Cosmopol Sverige har. En utveckling av en egen vision skulle sannolikt bättra möjligheterna att skapa en kultur. Kulturer utvecklas ofta när man genom ett resursbaserat synsätt formulerar en strategi. Men just utvecklingen av en kultur har stora skeende baserade kopplingar. De är till stor del sociala bindningar som styr en sådan process och att på något sätt försöka påverka den i en speciell riktning är mycket svårt.<sup>164</sup>

Förhoppningarna ligger i att genom kulturen skall sedan den strategiska samsynen växa fram. När väl samsynen infunnit sig så skall Kasinochefen intaga en mera övergripande ställning.

*”En chefs uppgift är att utveckla sina medarbetare på ett sådant sätt att man gör sig själv överflödig”*

Christer Englund

---

<sup>164</sup> Ahlstrand, Lampel & Mintzberg - ”Strategy safari”, 1998



## 6 -Slutsats –

*I detta kapitel kommer vi att sammanfatta våra analyser och presentera våra slutsatser. Diskussionen kommer att inrikta sig på det resultat vi kommit fram till och hur pass väl det överensstämmer med den teori vi använt oss av. Vi presenterar också en egen bild som ämnar binda samman de olika slutsatser vi kommit fram till..*

### 6.1 Diskussion kring Adizes livscykelteori

I vår analys framgår det att vi kan applicera Adizes livscykel teori på kasinot i Malmö. Adizes väljer att placera företag i olika faser beroende på vilken typ av problemstruktur de har. Då vi valde att börja från Idéstadiet med kasinot i Malmö fick vi följaktligen också börja med att utreda vilka problem som fanns då. Sedan följde vi kasinot på dess väg upp för Adizes livscykelsteg. Under detta arbete märkte vi att det ibland förekom problem i Adizes teorier som inte gick att finna hos kasinot. Vi drog slutsatsen att detta berodde främst på tre orsaker;

- Casino Cosmopol innehar idag en monopolställning på en del av de tjänster man erbjuder marknaden. Detta gör att vissa normala problem, som Adizes uttrycker det, inte går att finna hos kasinot. Man kan exempelvis inte redan på ett tidigt stadium gå under som företag för att konkurrensen är för hård.
- Företaget har en mycket stark finansiellt ägare i form av AB Svenska Spel. Detta gör att man aldrig kan stanna upp i Adizes beskrivna utveckling beroende på likviditetsbrist.
- Adizes hade vid utformningen av sina teorier en mängd företag inom olika branscher som empiriskt underlag. Empirin bestod av försäkringsbolag, oljebolag, banker, museer och statliga myndigheter.<sup>165</sup> Dock förekom inga företag från nöjesbranschen, där vi anser att kasinot verkar.

Dessa anledningar tillsammans anser vi vara den främsta orsaken till att Adizes problemstruktur ibland inte tillfullo överensstämde med kasinot. Istället gjorde vi bedömningen att, utifrån ovan beskrivna skillnader, lyfta fram dessa punkter och se om Adizes teorier håll även på ett så pass "ovanligt" företagsfenomen som kasino.

Vår slutsats, rörande livscykeln och dess stadier, anser vi går att applicera på kasinot i Malmö. Vi anser oss ha funnit så pass mycket likheter med Adizes teori att vi kan påstå att företag gått från Idéstadiet till Babystadiet till Barndomsstadiet och nu befinner sig i början av Ungdomsstadiet. Det kan framstå som om denna resa gått relativt snabbt för kasinots del. Anledningen till att man inte har fastnat på vägen i Adizes livscykel anser vi främst bero på de tre orsaker som presenterades tidigare.

### 6.2 Diskussion kring Adizes PAEI-modell

Anledningen till att vi valde att intervjua de två cheferna var för sig, var att vi ville få dem att öppet beskriva sig själva som ledare. I samband med dessa intervjuer fann vi kopplingar som

---

<sup>165</sup> Adizes Ichak – "Nå toppen", 2000

var mycket tydliga mellan PAEI-modellen och på det sätt som kc 1 och kc 2 beskrev sitt ledarskap.

Att kc 1 var en utpräglad entreprenör från början hade vi våra aningar om. Men att han i sitt ledarskap lade en stor vikt vid P-rollen kom som en överraskning för oss i gruppen. Då vi konstaterat att kc 1, utifrån PAEI-modellen, kunde beskrivas som PaEi försökte vi finna likheter med Adizes livscykel kurva. Då visade det sig att Adizes hade samman beskrivning av hur en ledare bör vara mellan Idéstadiet och Barndomsstadiet som kc 1 beskrev sig själv. Vi drog slutsatsen att detta mycket väl kunde stämma. Fakta är att kasinot gått mycket bra sedan starten och väl levt upp till ledningens krav. Att inte kunna koppla detta delvis till att man haft en bra och framförallt ”rätt” ledare anser vi vara ett misstag.

Kc 1 meddelade sin avgång i ett skede som kan beskrivas: en övergångsfas mellan Barndomsstadiet och Ungdomsstadiet. Att hans meddelande kom just här förklaras helt av Adizes modell. En utpräglad entreprenör och producent känner sig oftast frustrerad vid denna övergång. Väljer ledaren inte då att lämna ifrån sig ansvaret kan konsekvensen bli en destruktiv ledarstil som inte gagnar företaget. Kc 1s avgång kom i precis rätt tid och klara samband finns till Adizes teorier.

Valet som ny kasinochef föll på kc 2. Detta beslut skulle, som vi tidigare nämnt, applåderas av Adizes. Vid sammanställandet av våra anteckningar med intervjun av kc 2, såg vi tydliga tecken på att han var en pAEI. Att en ledare med dessa egenskaper och intressen tillträder sin tjänst vid detta tillfälle är att betrakta som perfekt. Adizes säger att nu måste företagets kraft riktas inåt verksamheten och skapa en fungerande organisation. Detta förefaller också vara kc 2s ambition.

### **6.3 Diskussion kring strategiprocessen i ett livscykelperspektiv**

Vår slutsats är att man inom Casino Cosmopol AB vill agera rationellt. Man vill analysera och planera innan man agerar. Dock har hela tiden problem uppstått i deras miljö. När de egna erfarenheterna och kunskaperna inom organisationen kommit till korta så har man ändå varit tvungen att agera. Då har det skeendebaserade synsättet vuxit fram.

Genom våra analyser av de strategiska processerna ser vi att man använts sig både av ett rationellt och ett skeendebaserat synsätt. När vi tittar på om synsätten kan härledas till speciella faser så kan vi idag inte fastställa ett sådant mönster. Endast Idéstadiet och Babystadiet hade en klar enskild utveckling. Första delen av livscykeln var formad efter ett rationellt agerande. När kasinot sedan vandrade vidare i livscykeln mot Babystadiet så har man agerat till störst del genom ett skeendebaserat synsätt. Vi anser dock inte att man själv valt att agera efter ett speciellt synsätt. Att man ändrade synsätt berodde till störst del på att man inte hade de kunskaper som krävs för att kunna agera utpräglat rationellt.

Under de följande faserna så ser vi dock en balans mellan de två synsätten, efterhand så har det rationella tänkandet växt sig allt starkare. Återkomsten tror vi mest beror på att man agerar på en marknad som är reglerad. Man måste inom Casino Cosmopol säkerställa att alla agerar efter samma principer. För att säkerställa likformigheten inom det reglerade området spel styrs dessa funktioner centralt.

Att det skeendebaserade synsättet fått en så pass stor roll beror mycket på vilket sätt man valt att bygga upp verksamheten. Svenska Spel krävde att lanseringen skulle ske mycket snabbt.

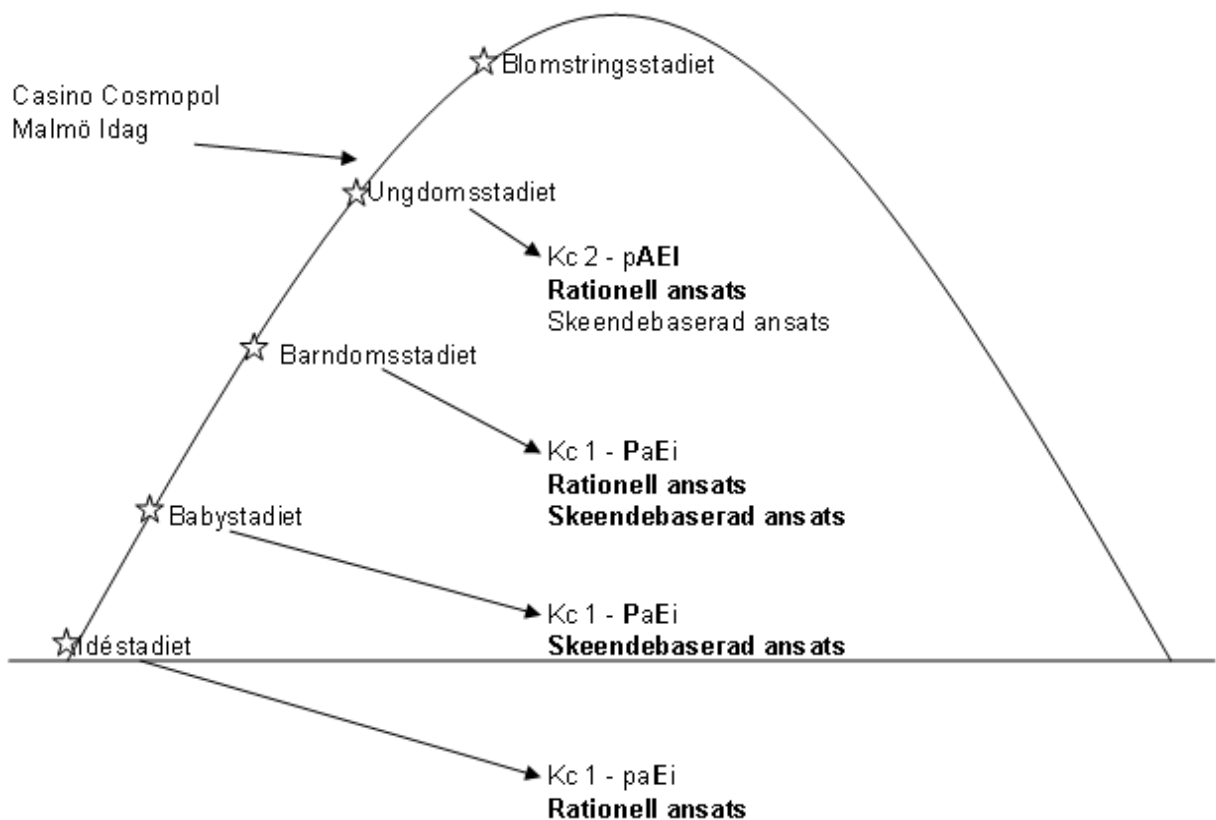
Situationen har då utvecklats till att bli allt för komplex för ledningen. Tidsbristen har gjort att de till en början inte har kunnat sätta sig in i alla problemen. Denna förhållning talar klart för det skeendebaserade.

Den snabba lanseringen berodde mest på en stor kapital uppbackning från huvudägarna och en monopolställning på en del av den marknad på vilken man konkurrerar. Vi ställer oss därmed frågande till om lanseringen skett på samma sätt om ägarroll och marknadsförhållandena sett annorlunda ut. Vi menar att lanseringen sannolikt utvecklats i ett annat tempo och att dessa faktorer gjort att det strategisk arbetet sett annorlunda ut.

## 6.4 Vår bild av Casino Cosmopol i Malmö

För att på ett tydligt och förenklat vis binda samman våra analyser och slutdiskussioner har vi skapat en bild. Vi vill med denna visa var i livscykeln vi anser att kasinot befinner sig. Vi vill även visa vilka ledarstilar som funnits och finns i företaget idag. Till sist är även de strategiska ansatser som använts markerade allteftersom de uppträtt i livscykeln.

Vi vill poängtera att detta endast är en bild över kasinot i Malmö. Vi hävdar alltså inte att den gäller för övriga kasino i Sverige. Än mindre för andra kasinon i världen. För att fastställa bildens eventuella generaliserbarhet inom kasinobranschen krävs det mer kvalitativ forskning, något som vi gärna uppmuntrar till.



**Publicerade källor:**

AB Svenska Spels årsredovisning, 2001

Adizes Ichak – ”Bemästra förändring”, Liber Ekonomi, 1991

Adizes Ichak – ”Ledarskapets fallgropar”, Liber Ekonomi, 1979

Adizes Ichak – ”Nå toppen”, Liber Ekonomi, 2000

Adizes Ichak - "Organisationer livscyklar", Liber Ekonomi, 1987

Ahlstrand,Lampel & Mintzberg - ”Strategy safari”, Prentice Hall, 1998

Almquist Katarina, Engström Maria & Olausson Kenneth – ”Blandade upplevelser, en förstudie om svensk möjligheter, med förslag till förbättringar”, 1999

Alvesson Mats – ”Tolkning och reflektion”, Studentlitteratur, 1994

Andersen Ib - ”Den uppenbara verkligheten”, Studentlitteratur, 1995

Ansoff Igor - ”Critique of Henry Mintzberg’s ”The design school: reconsidering the basic premises of strategic management”, Strategic Management Journal, volume 12 issue 6 1991

Barney Jay B - ”Bringing Managers Back In: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms”, Texas A & M University, 1996

Bengtsson & Skärvad - ”Företagsstrategiska perspektiv”, Studentlitteratur, 2001

Den nya spel och lotteriutredningen – ”Föreningslivet på spel- och lotterimarknaden”, Finansdepartementet, 2000

Eriksson, Wiedersheim, Paul – ”Att utreda forska och rapportera”, Liber Ekonomi, 2001

Glimne Dan – ”Kasino boken”, B Wahlströms bokförlag AB, 2001

Grant Robert M. – ”Contemporary strategy analysis”, Blackwell business, 2002

Halvorsen K – ”Samhällvetenskaplig metod”, Studentlitteratur, 1992

Holme I & Solvang B K – ”Forskningsmetodik”, Studentlitteratur, 1997

Holme Idar Magne – ”Forskningsmetodik”, Studentlitteratur, 1997

Johansson, Lindfors – ”Att utveckla kunskap”, Studentlitteratur, 1993

Kasinolagen (1999:355)

Kotler Philip – ”Marketing, an introduction”, Prentice Hall, 2000

Kvale Steinar – ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, Studentlitteratur, 1997

Lotteriutredningen – ”Vinna eller försvinna”, Civildepartementet, 1992

Löchen Yngvar – ”Sociologens dilemma”, Gyldendahl Norskförlag A-S, 1972

Mintzberg Henry - ”The design school: reconsidering the basic premises of strategic management”, Strategic Management Journal, volume 11, issue 3, 1990

Mintzberg Henry - ”The fall and rising of strategic planning”, Harvard Business Review, jan-feb, 1994

Olsson Henning – ”Forskningsprocessen”, Studentlitteratur, 1995

Priem & Butler - ”Is the Resource-Based view a useful perspective for strategic management research”, Academy of management research, volume 26, No 1, 2001

Regeringens proposition 1998/99:80 – ”Kasinospel i Sverige m.m.”, Regeringskansliet, 1999

Svenning Conny – ”Metod boken”, B. Östlings bokförlag Symposion, 1997

Thuren Torsten – ”Vetenskap för nybörjare”, Liber AB, 1996

Tipstjänst – ”Spel!”, Tipstjänst och Bra Böcker, 1994

Trost Jan – ”Kvalitativa intervjuer”, Studentlitteratur, 1997

### **Muntliga källor:**

Christer Englund, ny Kasinochef CC i Malmö, Personalmöte den 2002-11-25

Intervju med Anders Galfvensjö, VD CC

Intervju med Camilla Cavalli-Björkman Marknadskoordinator CC i Malmö

Intervju med Christer Englund, ny Kasinochef CC i Malmö

Intervju med Rolf Hedman, avgående Kasinochef CC i Malmö

Telefonsamtal med Cecilia Lundberg, Press sekreterare CC

Telefonsamtal med Nina Enhage, Informationschef CC

Tim Borglin, General service manager CC i Malmö, Personalmöte den 2002-11-25

### **Pressreleaser:**

Pressmeddelande från Casino Cosmopol AB, 2000-10-18

Pressmeddelande från Finansdepartementet, 1999-03-18

Pressmeddelande från Finansdepartementet, 1999-12-17

Press meddelande från Finansdepartementet, 2000-11-01

### **Elektroniska källor:**

[www.casinocosmopol.se](http://www.casinocosmopol.se)

[www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se)

[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

[www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)

[www.svenskaspel.se](http://www.svenskaspel.se)

## Intervjumall till intervjuerna med Rolf Hedman och Christer Englund

- Kan du berätta lite om din yrkesmässiga bakgrund?
- Vilken roll tycker du att en kasinochef ska ha?
- På vilka sätt skiljer sig kasinochefs jobbet gentemot övriga befattningar du har haft?
- Tvekade du aldrig att tacka ja till denna tjänst?
- Vem hittade byggnaden som kasinot verkar i?
- Vem kom på idén att kasinot i Malmö skulle ha en konferensavdelning?
- De olika koncept som kasinot har, t.ex. underhållningen, vem tar beslut om vad dessa ska innehålla?
- Kommer denna utformning att ändras?
  
- Vad betyder ordet strategi för dig?
- Vem är det som bestämmer strategierna?
- Vilka direktiv har du fått ifrån huvudkontoret i Stockholm angående organisation eller andra riktlinjer?
- Känner du en frihet att gå in och modifiera strategierna eller tas alla sådana beslut ifrån huvudkontoret i Stockholm?
- Hur gjordes er första budget?
  
- Tycker du att man har lyssnat för mycket på konsulterna ifrån Holland Casino?
- Tog konsulterna för stor plats?
- Hur hanteras gapet mellan att inom organisationen fokuseras allting på spel medan utåt kommuniceras inte samma budskap?
  
- Vilka är kasinots vision och mission?
- Var detta samma vision och mission som kasinot i Malmö hade vid sin start?
- Vem utformade dessa visioner och missioner då och vem tar dessa beslut nu?
  
- ✓ Vilka indikationer letar du efter för att avgöra ifall kasinot är på väg mot ett fasbyte i sin livscykel?
- ✓ Vilken livscykel fas anser du att kasinot befinner sig i?
- ✓ Vilka livscykel faser anser du att kasinot har gått igenom?
- ✓ Vilka olika problembaser har du sett att kasinot har haft vid olika tidpunkter?
- ✓ Har tyngdpunkten på ditt ledarskap ändrat karaktär under resans gång?
  
- ❖ Finns det någonting som du anser borde ha gjorts annorlunda?
- ❖ Vad tror du om framtiden för kasinot?

## **Intervjumall till intervjun med Anders Galfvensjö**

- Vad är din yrkesmässiga bakgrund innan du kom till Casino Cosmopol?
- Tror du att det är någon skillnad mellan att driva ett kasino jämfört med att styra ett traditionellt företag?
  
- ✓ Hur går etableringen av nya kasinon till?
- ✓ Finns det någonting du skulle vilja ändra med denna process?
- ✓ Skulle du vilja att tiden för etablerings processen drogs ut?
- ✓ Hur förklarar du den snabba lönsamheten som ett kasino har?
  
- Vad betyder ordet strategi för dig?
- Vad är visionen och missionen för Casino Cosmopol i Sverige?
- Vad är visionen och missionen för kasinot i Malmö?
- Var ligger Casino Cosmopol i ett marknads perspektiv?
- Vad är Casino Cosmopols styrkor och svagheter?
  
- Hur ser strategiprocessen ut, hur går ni från planering till implementering?
- Har ni ändrat er strategiprocess sedan starten?
- Försöker du styra kasinona så att de bygger upp sitt strategi tänkande på ett visst sätt?
  
- ❖ Tror du att det kommer att öppnas fler kasinon i Sverige?
- ❖ Hur tror du att framtiden ser ut för kasinoverksamheten i Sverige?
- ❖ Vad tror du om framtiden för kasinot i Malmö?