

Strategiformulering i nystartade företag

Tar strategiteorierna hänsyn till små företags dynamik?

Författare:

Johan Funnemark
Jonas Lindholm
Hampus Pihl



Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet

Vårterminen 2002

Handledare:

Matts Kärreman

Förord

Inledningsvis på denna kandidatuppsats vill vi ta tillfället i akt och tacka några personer vars hjälp har varit ovärderlig för framväxandet av och kvaliteten på vår uppsats. Om inte Christine Berggren (grundare av MIP Technologies AB), Mikael Kretz och Petros Tsakiris (VD och vVD i Create in Europe AB) samt Pierre Elzouki (VD i Scalado AB) hade tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer hade denna uppsats aldrig blivit skriven. Vi tackar och hoppas att de känner att det var mödan värt.

Ett stort tack riktar vi också till Matts Kärreman, Ekonomie Doktor samt universitetslektor, för inspirerande handledning, givande diskussioner samt för att han har varit ett uppskattat stöd för oss. Även Ola Mattisson, Ekonomie Doktor samt universitetslektor, tackar vi för att han på ett positivt sätt alltid har besvarat våra frågor och bidragit med givande synpunkter på skrivet material i rollen som andra handledare.

Vi riktar också vår uppskattning till vårt bollplank i yrkeslivet, Petter Kilefors, senior manager på Arthur D. Little för visat intresse och för att han har tagit sig tid och svarat på våra frågor.

Professor Hans Landström ska ha ett stort tack för att han tog sig tid för ett informellt samtal om entreprenörskap när vi trängde oss in på hans kontor.

Magnus Carstam, företagssamordnare på Ideon, förtjänar ett tack för att han förklarade hur verksamheten på Ideon går till.

En inspirationskälla som vi vill tacka här är Assistant Professor Margaret Dalziel (PhD), University of Ottawa som bedrivit mycket forskning om entreprenörskap och som tipsade om Amar Bhidé's arbete.

För korrekturläsning och synpunkter tackar vi Mikael Lindholm, Conceptmanager e-Business på KI Consulting.

Vår gode vän och före detta studiekamrat Magnus Nilsson förtjänar också ett tack för utlån av böcker och artiklar.

Till sist tackar vi våra flickvänner som trots att de har fått stå ut med att vara bollplank till allt ältande av uppsatsens innehåll inte tappat tålamodet utan givit oss ett beundransvärt stöd.

Tack!

.....

Johan Funnemark

Jonas Lindholm

Hampus Pihl

Lund 02-05-30

Sammanfattning

- Titel:** Strategiformulering i nystartade företag – Tar strategiteorier hänsyn till små företags dynamik?
- Nyckelord:** Strategiformulering, Småbolag, Entreprenörskap, Strategi, Nystartade företag
- Författare:** Johan Funnemark, Jonas Lindholm, Hampus Pihl
- Handledare:** Matts Kärreman, Ola Mattisson
- Problem:** Då samtliga författare har fördjupade studier inom strategiområdet och vi alla kan tänka oss att starta företag i framtiden såg vi det som en naturlig följd att vår uppsats skulle behandla dessa områden. Små och nystartade företag är av stor samhällsekonomisk betydelse men trots detta är de flesta teorier och modeller som lärs ut idag inte tillämpbara på dessa företag. Det är inte heller klarlagt vad som ligger till grund för strategiformuleringen i små bolag.
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att i små, nystartade företag med tillväxtambition skapa förståelse för de delar inom strategiprocessen som ligger till grund för formuleringen av strategin och jämföra detta sätt att arbeta med den teori som idag lärs ut inom strategi för såväl stora som små företag. Vi vill med detta inte bara se om det föreligger en skillnad mellan strategiformuleringsarbetet i teorin och praktiken utan även försöka få svar på vilka faktorer som ligger bakom denna eventuella skillnad.
- Metod:** Då vi ville skapa förståelse för strategiformuleringen i nystartade företag valde vi att genomföra en kvalitativ fallstudie med tre intervjuer av personer med insyn i strategiprocessen i våra tre fallföretag. Dessa utgjorde de viktigaste primärkällorna. Vi genomförde intervjuerna efter en kvalitativ modell för att efterlikna en diskussion där båda parter samtalade sig fram till de svar vi eftersökte. Fallföretagen valdes ut genom våra uppställda kriterier. Enligt dessa skulle företagen vara: *nystartade, ha tillväxtambition, besitta en färdig produkt eller tjänst samt ha en omsättning*. Vår empiriska studie valde vi att jämföra med två teoretiska delar. Dels två traditionella ansatser för strategi; Industri-organisations ansatsen och den resursbaserade ansatsen. Dels teorier samt empiriska resultat för små bolag. Sekundärdata har främst hämtats från relevant litteratur, aktuella artiklar från forskare och managementkolor samt fallföretagens hemsidor.
- Slutsatser:** Ett flertal intressanta slutsatser har kunnat dras i vår studie. Vi kunde notera att arbetet med strategiformuleringen i flera avseenden förändras i takt med att företag växer. Bland annat ökar formaliseringsgraden samtidigt som den adaptiva förmågan verkar minska. Det kunde också urskiljas att marknadens karaktäristik har en stor inverkan på hur arbetet med strategiformulering bedrivs. Den kanske mest intressanta slutsatsen vi har dragit är att företagens fokus går från det externa till det interna när de växer. Således passar I/O-teorin bäst för nystartade företag medan den resursbaserade ansatsen är bättre lämpad för större företag.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problematisering utifrån strategiprocessen.....	3
1.3	Syfte	4
1.4	Definitioner	4
1.5	Disposition och avsedda läsare	5
2	METOD.....	7
2.1	Ansats.....	7
2.2	Kvantitativ eller kvalitativ studie	8
2.2.1	<i>Diskussion om validitet och reliabilitet.....</i>	<i>9</i>
2.2.2	<i>Vår referensram</i>	<i>9</i>
2.3	Valet att göra en fallstudie	10
2.4	Val av fallföretag	11
2.5	Intervjumetod.....	12
2.5.1	<i>Intervjuupplägg</i>	<i>12</i>
2.5.2	<i>Antal intervjuare</i>	<i>13</i>
2.5.3	<i>Användning av bandspelare.....</i>	<i>14</i>
2.5.4	<i>Bearbetning av intervjudata.....</i>	<i>14</i>
2.6	Teoretiskt ramverk.....	15
2.7	Källor och källkritik	15
2.7.1	<i>Primärdata.....</i>	<i>15</i>
2.7.2	<i>Sekundärdata.....</i>	<i>16</i>
3	STRATEGI - TVÅ TEORETISKA PERSPEKTIV.....	17
3.1	Allmän introduktion till strategi.....	17
3.1.1	<i>Historik</i>	<i>17</i>
3.1.2	<i>Varför behöver företaget en strategi?.....</i>	<i>18</i>
3.1.3	<i>Strategi på olika nivåer.....</i>	<i>18</i>
3.1.4	<i>Olika sätt att se på strategiprocessen</i>	<i>19</i>
3.1.5	<i>Strategiprocessen.....</i>	<i>20</i>
3.2	Affärsidé	21
3.3	Mål	22
3.4	Vision	22
3.5	Industri-organisations modellen.....	23
3.5.1	<i>Teoretisk introduktion.....</i>	<i>23</i>
3.5.2	<i>Grundantaganden.....</i>	<i>24</i>
3.5.3	<i>Modeller framväxta ur I/O-teorin.....</i>	<i>24</i>
3.5.4	<i>Makroanalys</i>	<i>24</i>
3.5.5	<i>Porters femkraftsmodell.....</i>	<i>25</i>
3.5.6	<i>Kritiska framgångsfaktorer.....</i>	<i>27</i>
3.6	Resursbaserad strategi	27
3.6.1	<i>Teoretisk introduktion.....</i>	<i>27</i>
3.6.2	<i>Grundantaganden.....</i>	<i>28</i>
3.6.3	<i>Modeller framväxta ur den resursbaserade ansatsen</i>	<i>28</i>
3.6.4	<i>Resurser.....</i>	<i>28</i>
3.6.5	<i>Förmågor.....</i>	<i>30</i>
3.6.6	<i>Identifiera företagets kärnkompetens.....</i>	<i>30</i>
3.6.7	<i>Kärnkompetenser: Förmaningar och påminnelser</i>	<i>34</i>
3.6.8	<i>Kort överblick över I/O-modellen och RBV.....</i>	<i>35</i>
4	EMPIRISKA RESULTAT OCH TEORIER FÖR SMÅ FÖRETAG.....	37
4.1	Skillnaden mellan stora och små företag.....	37
4.1.1	<i>Stora företag: Affärsidén som en välplanerad process.....</i>	<i>39</i>
4.2	Planering eller opportunistisk anpassning	40
4.2.1	<i>Adaption.....</i>	<i>42</i>
4.3	Hyperkonkurrens	44
4.3.1	<i>De nya 7 S:en</i>	<i>45</i>
4.3.2	<i>Strategisk överlägsenhet.....</i>	<i>46</i>
4.3.3	<i>D'Avenis slutsatser.....</i>	<i>47</i>
4.4	Livscykelmodeller.....	48
4.5	First Mover Advantage.....	49
4.6	Teorier om entreprenören och entreprenörskap.....	49
4.6.1	<i>Entreprenören ur ett historiskt perspektiv</i>	<i>49</i>
4.6.2	<i>Vad entreprenörskap inte är.....</i>	<i>50</i>

Innehållsförteckning

4.6.3	<i>Entreprenören som individ</i>	50
4.6.4	<i>Entreprenörskap som en process</i>	50
4.6.5	<i>Olika entreprenörsskolor</i>	51
4.6.6	<i>Intuition - ett av entreprenörens verktyg</i>	52
4.7	Vikten av att göra en affärsplan.....	54
4.8	Teorier om strategiformulering i små och medelstora företag.....	55
4.9	SWOT-analys.....	57
5	EN EMPIRISK STUDIE AV STRATEGIFORMULERING	59
5.1	Forskningsbyn Ideon.....	59
5.2	Create in Europe AB.....	60
5.2.1	<i>Företagsfakta</i>	60
5.2.2	<i>Entreprenören</i>	61
5.2.3	<i>Affärsidén</i>	61
5.2.4	<i>Strategiprocessen</i>	62
5.3	Scalado AB.....	63
5.3.1	<i>Företagsfakta</i>	63
5.3.2	<i>Entreprenören</i>	64
5.3.3	<i>Affärsidén</i>	64
5.3.4	<i>Strategiprocessen</i>	65
5.4	MIP Technologies AB.....	68
5.4.1	<i>Företagsfakta</i>	68
5.4.2	<i>Entreprenören</i>	69
5.4.3	<i>Affärsidén</i>	69
5.4.4	<i>Strategiprocessen</i>	70
6	ANALYS	73
6.1	Inledning.....	73
6.2	Analys ur ett I/O-modellsperspektiv.....	73
6.2.1	<i>Teori</i>	73
6.2.2	<i>Modeller</i>	74
6.3	Analys ur ett RBV-perspektiv.....	76
6.3.1	<i>Teori</i>	76
6.3.2	<i>Modeller</i>	77
6.4	Analys enligt småföretagsteorierna.....	78
6.4.1	<i>Adaption eller systematiska planer?</i>	78
6.4.2	<i>Modeller</i>	80
6.4.3	<i>Affärsplan</i>	81
6.4.4	<i>Entreprenör och entreprenörskap</i>	82
7	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	85
8	KÄLLFÖRTECKNING	89
8.1	Publicerade källor.....	89
8.2	Elektroniska källor.....	90
8.3	Muntliga källor.....	90
8.4	Figurförteckning.....	91
9	BILAGOR	93

1 Inledning

I detta inledande kapitel kommer vi att ge läsaren den bakgrund och problematik som ligger till grund för vår syftesformulering. Vi vill härigenom skapa intresse för det ämne vi har valt att vi ägna vår uppsats åt. Slutligen ställer vi upp en överskådlig disposition för arbetet och definierar termer som är relevanta för denna uppsats.

1.1 Bakgrund

En stor anledning till att vi valt att skriva om strategi och småföretagande är att det är ämnen som ligger samtliga författare till denna uppsats mycket varmt om hjärtat. Strategi är vårt kärnämne inom vår företagsekonomiska utbildning och vi skulle alla mycket väl kunna tänka oss att i framtiden starta egna företag. Det finns dock en mängd faktorer som ligger till grund för detta val av uppsatsämne, av vilka de mest betydelsefulla belyses nedan.

I varje företag arbetar man så gott som dagligen med strategi. Det kan till exempel handla om att analysera information från marknaden eller bedöma potentialen av en ny idé som företagets anställda kommit upp med. Det kan också handla om beslut hur företaget bör agera i en viss situation eller huruvida företaget skall diversifiera in på nya kundsegment. Företagets strategi kan vara nedskrivet i formella dokument, en informell process i det dagliga arbetet eller bara finnas som tankar i huvudet på en entreprenör. Strategi kan ta sig uttryck på flera olika sätt men hur det än må uppenbara sig är det en mycket viktig och central del för företaget, oavsett om företaget är nystartat eller om det är en väletablerad aktör på marknaden.

Vår omvärld är i ständig förändring och förnyelse och upplever en allt snabbare evolution, vilket påverkar företagandet samtidigt som det utmanar de företagsekonomiska teorierna. Hitt, Ireland och Hoskisson (2001) anser att 2000-talets konkurrenssituation är så annorlunda att konkurrensens hela natur förändras. De pekar på två huvudsakliga faktorer som bidragit till denna utveckling - globaliseringen och den snabba teknologiska utvecklingen. Det krävs därför att 2000-talets företag och ledare tar till sig ett nytt sätt att arbeta på som bättre passar den nya konkurrenssituationen. Detta tankesätt skall omfatta flexibilitet, snabbhet, innovation, integration och alla de utmaningar som följer en omvärld i konstant förnyelse och osäkerhet.

Flera undersökningar pekar på vikten av små, nystartade företag för samhällsekonomin. De har skapat flest arbetstillfällen och bidragit till nationens tillväxt och förmögenhet i en mycket större utsträckning än de stora, multinationella företagen. Hitt, Ireland och Hoskisson (2001) ger oss statistik från USA som pekar i samma riktning:

- 80% av alla F&U-aktiviteter bedrivs av företag med mer än 10 000 anställda men trots det står dessa företag för mindre än hälften av den teknologiska aktiviteten.
- I USA har små och medelstora företag stått för nästan alla nya jobb som skapats sedan 1987¹.

¹ Ursprunglig källa: Timmons, *New Ventures Created* 4-6

- Sedan 1980 har företag på "Fortune 500" förlorat mer än 5 miljoner arbetstillfällen, men totalt har fler än 34 miljoner arbetstillfällen skapats (mestadels av små företag)².

För att belysa den ställning och relevans som nystartade företag har för svenskt näringsliv och samhällsekonomi vill vi även underbygga den med statistik hämtad från Sverige³. Denna visar att totalt 80 810 personer beräknas vara sysselsatta i de företag som startades i Sverige år 2000, vilket innebär en ökning med 16 % jämfört med 1999. Om vi jämför denna siffra med de 909 091 arbetsställen som finns på Sveriges 831 866 företag (SCB:s företagsregister, april 2002) kan vi se att nystartade företag står för ungefär en elftedel av Sveriges arbetsställen. Sysselsättningen i nystartade företag har nästan fördubblats sedan lågkonjunkturen i början av 1990-talet.

Ett typiskt nystartat företag är en enskild firma som sysselsätter en person på heltid och har mindre än 300 000 kr i omsättning. Endast drygt vart tionde företag har mer än en miljon kr i omsättning. De företag som överlevt efter tre år omsatte, enligt ITPS, tillsammans drygt 26 miljarder kr år 2000, vilket motsvarar knappt 1,3 miljoner kr per företag. Skillnaden var emellertid stor mellan olika branscher. Företagen inom industrisektorn omsatte i genomsnitt 650 tkr mer än företagen inom tjänstesektorn.

Under 1990-talets inledande år minskade nyföretagandet i Sverige. Under 1994 ökade antalet nystartade företag för att därefter ligga på en konstant hög nivå. År 2000 startades 39 520 företag i Sverige, vilket nästan är en fördubbling av antalet nyetablerade företag sedan lågkonjunkturen i början av 1990-talet (se även bilaga 2). Det finns dock en tydlig skillnad mellan olika näringsgrenar. Det är framför allt inom tjänstesektorn som antalet nystartade företag har ökat på senare år, medan antalet nystartade företag inom industrisektorn varit relativt stabilt sedan 1994.

Förnyelsetalet, mätt som antalet nya företag i förhållande till det befintliga företagsbeståndet, uppgick 2000 till 8,2 % i genomsnitt för hela riket. Enligt ITPS rapport från 2002 var 56 % av de nystartade företagen fortfarande verksamma tre år efter start. Denna så kallade överlevnadsgrad var lägre för företag inom tjänstesektorn än för de som var verksamma inom industrisektorn. I samma rapport säger man att en översikt av tidigare studier visar att överlevnadsgraden avtar för varje år. Redan efter ett år har vart fjärde företag upphört att bedriva aktiv näringsverksamhet enligt tidigare studier.

Det finns stora skillnader i förutsättningar mellan stora, mogna företag och små, nystartade företag. De nystartade företagen är inte bara nya aktörer på marknaden utan har även mindre resurser i form av exempelvis pengar, kunskap, personal och erfarenhet än de stora motståndarna på det kommersiella slagfältet. Strategin hos ett nystartat företag kanske bara existerar i entreprenörens eget huvud medan den hos ett stort, moget företag är en väl inarbetad process och ett värdefullt verktyg. Såväl rutin som kompetens inom strategi kan också tänkas vara mindre inom ett nystartat företag. Ett stort företag har ett mer globalt tänkande och har fler marknader av såväl produktmässig som geografisk karaktär i åtanke.

² Ursprunglig källa: Raynolds, Hay & Camp, *Global Entrepreneurship Monitor*, 7.

³ Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS) är sedan 1 januari 2001 statistikansvarig myndighet för bland annat nyetablerings- och konkursstatistiken i Sveriges Officiella Statistik. Statistiken är hämtad från deras två rapporter "Uppföljning av 1997 års nystartade företag – tre år efter start" och "Nyföretagande i Sverige 1999 och 2000" samt siffror från Statistiska Centralbyrån.

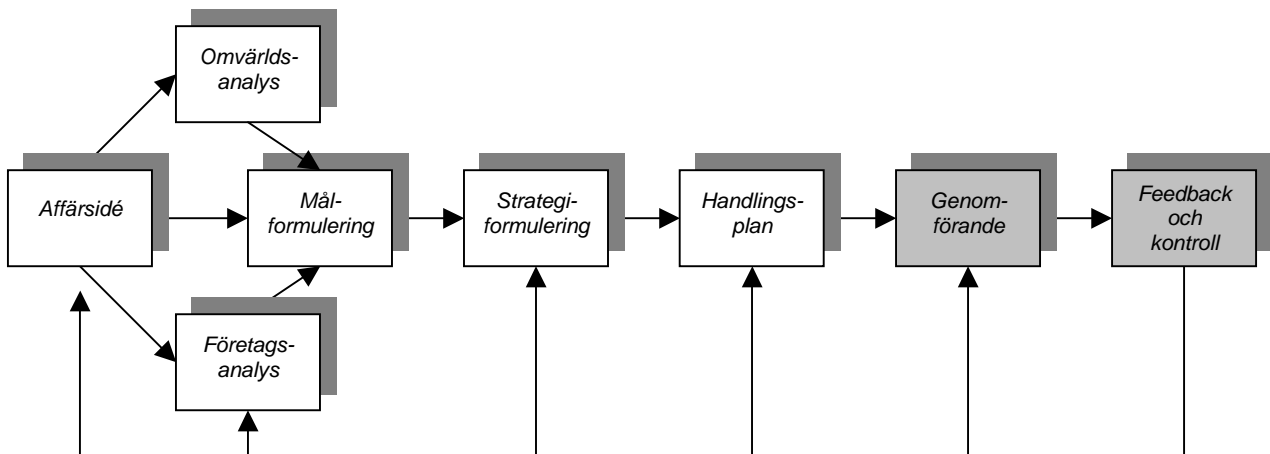
Trots att småföretagen representerar en stor andel företag samt att de är av mycket stor samhällsekonomisk vikt är de flesta teorier och modeller som idag används inom strategiområdet främst tillämpbara på stora, privata, varuproducerande företag. Strategi är dock minst lika viktigt för offentliga verksamheter, statliga monopol och nystartade företag.

1.2 Problematisering utifrån strategiprocessen

Huruvida strategiprocessen är formell eller informell samt avsiktlig eller framväxande är något som diskuterats flitigt och som även kommer att behandlas senare i denna uppsats. Hur det än må vara finns det ändå alltid bakomliggande faktorer till att en viss handlingsplan uppkommer. Om detta utbildas varje dag tusentals studenter runt om i världen men faktumet kvarstår - de flesta teorier och modeller är utvecklade för stora, varuproducerande företag. Med tanke på den mycket speciella situation som små, nystartade företag befinner sig i är det dock tveksamt om de bör arbeta med strategi på samma sätt som stora multinationella företag.

För att illustrera omfattningen av vår uppsats ställer vi upp följande modell för strategiprocessen (Figur 1). Vår ambition är att vi skall kunna analysera de faktorer, som spelar in i den del av strategiprocessen där strategin formuleras, oberoende av hur våra fallföretag arbetar med strategin. Oavsett om den bara existerar som en idé i entreprenörens huvud eller om det är en strikt formulerad plan så ligger olika analyser eller bedömningar implicit eller explicit som grund för dessa slutsatser.

Vår fokus i denna uppsats är att belysa de faktorer som ligger till grund för uppkomsten av strategin och inte implementeringen av denna. Därför kommer teoridelen till största del bara att behandla de första stegen i modellen och bara vagt de två sista stegen.



Figur 1: Strategiprocessen

Källa: Philip Kotler i Skärvad & Bruzelius (1995)

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att i små, nystartade företag med tillväxtambition skapa förståelse för de delar inom strategiprocessen som ligger till grund för formuleringen av strategin och jämföra detta sätt att arbeta med den teori som idag lärs ut inom strategi för såväl stora som små företag.

Vi vill med detta inte bara se om det föreligger en skillnad mellan strategiformuleringsarbetet i teorin och praktiken utan även försöka få svar på vilka faktorer som ligger bakom denna eventuella skillnad.

1.4 Definitioner

Entreprenör:	En entreprenör är en person som vill ha inflytande, påverka sin omgivning och vara i centrum. Entreprenören arbetar alltid för att göra sitt bästa och gillar att arbeta under risk. En entreprenör gillar utmaningar, ser möjligheter i allting och vill gärna förverkliga sina idéer.
Affärsidé:	Ett företags affärsidé är unik. Affärsidén sammanfattar företagets syfte och vad det vill åstadkomma. En affärsidé kan beskrivas med hjälp av begreppen <i>marknad</i> ("vår marknad är.."), <i>produkt</i> ("vi tillverkar och säljer..") samt <i>kompetens</i> ("våra viktigaste resurser och kompetenser är..").
Affärsplan:	En affärsplan är ett nedskrivet dokument som beskriver affärsidén, hur verksamheten är tänkt att fungera, vad företaget planerar att göra, verksamhetens mål och hur man tänker uppnå dessa.
Strategi:	En strategi är ett mönster eller en plan som integreras i en organisations överordnade mål, politik och händelseförlopp till en helhet. En välformulerad strategi hjälper till att styra och fördela ett företags resurser i en unik position som grundas på företagets interna kompetens, antagna förändringar i omgivningen och konkurrenternas åtgärder.
Strategiformuleringsprocessen:	Denna, ofta osystematiska process, utgör de delar av strategiprocessen där man beslutar om nya strategier. Företaget hämtar input ifrån den externa miljön och från företagets interna miljö, genom ett kreativt och innovativt tänkande formuleras sedan nya strategier.
Strategiprocessen:	Detta är den process där vi hämtar intern och extern input och formulerar nya strategier, utvecklar handlingsplaner för dessa och sedan implementerar dem.
Överavkastning:	Innebär att avkastningen på investeringen är högre än vad en investerare förväntar sig att tjäna från en annan investering med motsvarande risk.
Riskkapital:	Finansiering till nystartade bolag. Ofta är motprestationen att riskkapitalbolaget får inflytande i det finansierade bolaget.

1.5 Disposition och avsedda läsare

Kapitel 1: <i>Inledning</i>	I det inledande kapitlet berättar vi kortfattat om bakgrunden till fallstudien, vilken problemställning vi avser samt vilket syfte vi har med uppsatsen. Detta kapitel är av intresse för samtliga läsare.
Kapitel 2: <i>Metod</i>	Här beskriver vi vårt tillvägagångssätt för att uppfylla syftet med fallstudien. Vi redogör för de olika metodval vi har gjort. Som läsare av detta kapitel ser vi främst personer som av akademiska motiv vill granska fallstudiens trovärdighet och tillförlitlighet.
Kapitel 3: <i>Strategi - Två teoretiska perspektiv</i>	Det första av våra teorikapitel förklarar de två traditionella ansatserna: industri-organisations ansatsen och den resursbaserade ansatsen. Båda teorikapitlen är skrivna för samtliga läsare. Eftersom vi skriver om små, nystartade företag anser att en viktig läsargrupp för denna uppsats är intressenter för denna typ av företag. Vi har därmed medvetet lagt oss på en detaljerad och lättförståelig nivå. En läsare med stor teoretisk kunskap inom strategi kan därför finna detta kapitel aningen grundläggande.
Kapitel 4: <i>Empiriska resultat och teorier för småföretag</i>	Vårt andra teorikapitel redogör för alternativa teorier för nystartade företag. Vi klargör skillnader i teorier mellan stora och små företag samt diskuterar entreprenören och entreprenörskap. Med detta kapitel vänder vi oss till samtliga läsare.
Kapitel 5: <i>En empirisk studie av strategiformulering</i>	Här presenteras våra fallföretag och resultatet av våra intervjuer. Vi har strukturerat kapitlet efter fyra faktorer; företagsfakta, entreprenören, affärsidén och strategiprocessen. Det är från denna data vi har gjort analyser och dragit slutsatser. Återigen avser vi här samtliga läsare.
Kapitel 6: <i>Analys</i>	I kapitel sex analyserar vi den data vi har presenterat i kapitel fem och jämför den med teorier från kapitel tre och kapitel fyra . Målet med detta kapitel är att diskutera ett flertal intressanta ämnen som uppkommit under resans gång och därigenom besvara vårt syfte. Läsare till detta kapitel ser vi samtliga läsare då det vi för den diskussion som ligger till grund för slutsatserna.
Kapitel 7: <i>Slutsatser</i>	I det avslutande kapitlet redogör vi för våra slutsatser och betydelsen av dessa. Vi ger också förslag på områden där vidare forskning skulle vara intressant.

2 Metod

Detta kapitel beskriver det valda tillvägagångssättet för att få svar på uppsatsens syfte och därigenom komma fram till slutsatser. Kapitlet kan anses mycket detaljerat, vilket också är ett aktivt val vi gjort. Anledningen till detta är att vi vill styrka vårt resonemang och därmed trovärdigheten i våra slutsatser. Genom en detaljerad beskrivning av vårt arbetssätt tillåts dessutom läsaren göra en objektiv bedömning huruvida materialet kan användas i andra studier.

2.1 Ansats

I forskningssammanhang diskuteras vilken ansats som används i forskningen. Det finns två huvudvägar: induktiv och deduktiv, där skillnaden ligger i utgångspunkten. Induktion betyder att man observerat en företeelse i verkligheten (empirin) som man sedan försöker förklara med teori. *Induktion* kallas också för ”upptäckandets väg”, vilket syftar på att man försöker att testa en observation på teorin. 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.

I vår uppsats har vi först utgått från traditionella teorier om strategiprocessen i företag, för att sedan se på hur våra fallföretag (empirin) jobbar med formulering av strategi. Det är alltså en deduktiv ansats. Då vi också var intresserade av skillnader mellan teori och empiri så testade vi även våra observationer av fallföretagen på teorin, vilket blir en induktiv ansats. När man kombinerar ansatser på detta sätt och drar slutsatser från både teori och empiri, brukar man prata om abduktiv ansats (Alvesson, 1994). Denna iterativa process är vanlig vid uppsatsskrivande. Vi har valt att kombinera induktion och deduktion då vi känner att endast använda den ena eller andra ansatsen skulle ha begränsat våra möjligheter att utforska uppkomsten av strategin. Detta motiv förstärks av Mintzbergs (1994) teorier om hur komplex uppkomsten av strategin är. Abduktion passar även bra ihop med kvalitativa fallstudier och intervjumetoder vilka vi har använt oss av (utvecklas mer utförligt nedan). Resultatet av dessa metoder beror till stor del på vad som uppkommer under genomförandet av undersökningen, och begränsar sig i likhet med abduktion inte till att använda enbart teori eller enbart empiri som grund för slutsatser. Vi såg det som en klar fördel att kunna arbeta med materialet på detta sätt i vår undersökning. Då teorin och empirin var av lika vikt blev det väsentligt att jobba aktivt med båda delarna.

Risken som vi såg med att bara använda en av ansatserna var att vi skulle begränsa våra möjligheter att få full förståelse för formuleringen i strategiprocessen hos våra fallföretag. Kanske skulle vi, beroende på ansats, ha försökt få teori eller empiri att ”passa in” för att bevisa våra teser. På detta sätt skulle vi ha skapat en förvrängd bild av verkligheten i vår uppsats, vilket vi hoppas att undvika genom att använda den abduktiva ansatsen.

2.2 Kvantitativ eller kvalitativ studie

Ett av de viktigaste valen i en undersökning är om man ska göra en kvantitativ eller kvalitativ studie. Nedanstående resonemang är baserade på texter från Holme och Solvang (1997), Wiedersheim-Paul och Eriksson (1989) samt Trost (1997). Skillnaden mellan begreppen kvantitativ studie och kvalitativ studie ligger i hur undersökningens data sammanställs och presenteras. När den färdiga produkten av en undersökning blir 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. En undersökning som får in svaren som ord men som sedan översätter dessa till siffror genomför alltså en kvantitativ studie. 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. Det går heller inte att säga att en av metoderna är bättre än den andra utan det beror helt enkelt på situationen, vad som ska mätas och i vilket syfte. Vad innebär då de olika metoderna? Holme och Solvang (1997) för en diskussion om de två metoderna. När man pratar om kvantitativ metod brukar man nämna strukturering som en viktig beståndsdel. Man menar då den höga graden av standardisering i undersökning, 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. Holme och Solvang menar dock att svagheten är att man vid kvantitativa studier inte vet relevansen på den data man samlar in förrän i efterhand.

Vid kvalitativa studier pratar man istället om flexibilitet, med vilket man menar 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 flera aspekter. Här är en viktig skillnad mellan metoderna. Vid kvalitativa studier försöker man maximera variabler snarare än individer. Medan man vid kvantitativa studier har få variabler (svarsalternativ) och istället försöker maximera antalet svarspersoner.

När vi gjorde vårt val resonerade vi hur vår undersökning skulle se ut beroende på studiemetod. 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 bortfall som hade gjort att vi inte med säkerhet skulle ha kunnat dra några slutsatser. Vidare antog vi att strategiprocessen ser olika ut i företag vilket skulle försvåra framtagandet av standardiserade frågor och svar till enkäten. Risken var att vi skulle få bra svar på frågor som inte var relevanta för vår undersökning. Då vi ville få en djupare förståelse för formuleringen i strategiprocessen och en kvantitativ metod per definition är en yttligare undersökning fann vi det lämpligare att använda oss av en kvalitativ metod. Den fördel som vi såg med att göra en kvantitativ undersökning, att analysen av ett större antal företag skulle underlättas, utjämnades av risken för ett stort bortfall samt begränsningen i tid. Med tidsbegränsning menar vi den tioveckorsperiod som var avsatt för undersökningen. Vi uppskattade att en kvantitativ metod skulle ta mer av vår tid i anspråk gällande uppsökning av företag, kontakt med dessa, framtagning av enkäter och analys av data än vad en kvalitativ metod skulle. Detta var ett viktigt val då vi ansåg att tid skulle vara vår mest knappa resurs under den här tioveckorsperioden.

Våra förhoppningar med valet av kvalitativ studie var att vi verkligen skulle kunna gå på djupet i frågeställningen om formuleringen i strategiprocessen. Då vi inte var säkra på vilka faktorer som var av vikt i strategiprocessen så kändes en kvalitativ studie bättre. Anledningen till detta var att vi inte på förhand behövde specificera vilka faktorer som skulle anses vara av vikt. Fördelen med den kvalitativa metoden är att man kan utveckla och förändra inriktningen på undersökningen under själva genomförandet. Vi trodde också att det skulle vara lättare att förstå strategiprocessen genom kvalitativa intervjuer (intervjumetoder diskuterar vi nedan) med våra fallföretag än genom enkäter med litet svarsutrymme. En nackdel som vi såg med att använda oss av en kvalitativ studie var vår egen oerfarenhet som intervjuare. Vid kvalitativa studier är det viktigt att de som utför undersökningen klarar av att tolka de svar man får in på rätt sätt och att man utvecklar frågor inom områden som visar sig relevanta under själva undersökningen. Vår oerfarenhet hade givetvis också funnits vid en kvantitativ studie men där hade det inte varit av samma betydelse, i en kvalitativ studie är intervjuaren en del av processen på ett helt annat sätt. Vi är dock av den övertygelsen att då vi alla tre har varit medvetna om risken med brist på erfarenhet, har vi kritiskt granskat och observerat innehållet i undersökningen. Detta framförallt vid genomförandet och tolkandet av de kvalitativa intervjuerna, på så sätt hoppas vi att vi har minimerat riskerna med feltolkningar i materialet. Vi har också läst på teori om fallstudier och kvalitativa intervjuer. För att ytterligare kvalitetssäkra våra intervjuresultat skickade vi tillbaka våra sammanställningar av intervjuerna till fallföretagen så vi kunde kontrollera om vi hade uppfattat deras svar (tillika vår primärdata) riktigt eller om svaren behövdes utvecklas.

2.2.1 Diskussion om validitet och reliabilitet

När man går igenom undersökningar och deras resultat så diskuteras nästan alltid de två termerna validitet och reliabilitet. Där man med validitet menar hur väl undersökningen mäter det den utger sig för att göra. Graden av reliabilitet visar hur tillförlitligt resultatet av undersökningen anses vara (Trost, 1997). Validitet kan vidare delas in i inre och yttre validitet (Merriam, 1994), där det förstnämnda gäller överensstämmelse med verkligheten och det sistnämnda gäller överförbarheten av resultatet till andra kontexter. Begreppen validitet och reliabilitet har dock en mer central roll vid en kvantitativ studie än vid en kvalitativ, detta eftersom informationens giltighet och tillförlitlighet är viktigare då man inte kan ändra undersökningens upplägg under genomförandet. De är för den sakens skull inte oviktiga vid kvalitativa studier. Reliabilitet i traditionell mening strävar efter en hög grad av standardisering medan en kvalitativ intervju utgår från en låg grad av styrning och standardisering (Trost, 1997). Vissa forskare menar dock att det är möjligt att diskutera undersökningsresultats sanningsvärde i mer vardagliga termer såsom trovärdighet och pålitlighet (Lincoln & Guba, 1985).

Vårt val att göra en kvalitativ studie har fört med sig att frågan om validitet och reliabilitet fått lite mindre vikt. Vi tycker ändå att det är viktigt att visa att vi är medvetna om problematiken. I vårt fall innebär det att graden av validitet och reliabilitet på vår undersökning beror på trovärdigheten och pålitligheten hos oss (se nästa stycke) som har utfört undersökningen.

2.2.2 Vår referensram

Vi har försökt att nå en så hög grad av objektivitet som varit möjligt i vår undersökning. Samtidigt har vi varit väl medvetna om att vår gemensamma bakgrund har spelat en viktig roll för tolkningar och åsikter som har förts fram i undersökningen. Denna typ av subjektivitet kan man aldrig helt komma ifrån, bara minimera vilket vi tycker att vi har åstadkommit på ett bra

sätt. Vi har alla fördjupade studier inom strategi och styrsystem, två av oss har även studerat finansiering och organisation på kandidatnivå. Vidare har två av oss erfarenhet av studier i andra länder. Samtliga författare är intresserade av småföretagande och vi skulle kunna tänka oss att starta egna företag. Vår ackumulerade kunskap inom företagsekonomi ansåg vi utgöra en bra teoretisk grund för vår undersökning. En nackdel vi kände var vår ringa erfarenhet av att genomföra intervjuer. För att motverka detta har vi läst litteratur på området. Genom att alla tre varit med både på intervjuerna och vid tolkningen av dessa så tycker vi att vi har lyckats minimera riskerna för feltolkningar. Inbördes i gruppen har vi lite annorlunda bakgrund vilket har lett till att vi kompletterat varandra på ett bra sätt med styrkor och svagheter inom olika områden. Vårt kritiska förhållningssätt har tvingat fram diskussioner i gruppen som har tagit tid men samtidigt varit väldigt givande och fört undersökningen framåt.

2.3 Valet att göra en fallstudie

Som vetenskaplig metod har vi använt oss av en fallstudie. Det blev ett naturligt val då vi hade bestämt oss för att göra en kvalitativ studie och ville undersöka strategiformuleringsprocessen på djupet. Vi valde Merriams (1994) definition på fallstudie som vi tyckte var passande:

”Sammanfattningsvis kan alltså kvalitativa fallstudier definieras som en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse.”

Det är viktigt att definiera vad som är ”fallet” i en fallstudie, att avgränsa vad det är som undersöks. I vår undersökning så var inte ”fallet” som vi studerade själva fallföretagen utan formuleringen i strategiprocessen hos företagen. Målet med uppsatsen är inte att analysera eller dra slutsatser om fallföretagen i sig. Vår fallstudie genomfördes i fallföretagen men det var inte så att vi studerade och analyserade hela företagen. För att tydliggöra kan man dra paralleller till en läkare som behandlar en patient. Läkaren behandlar en åkomma som till exempel halsfluss och inte patienten i sig.

En nackdel med fallstudier är att när man försöker dra nytta av fördelarna med att verkligen förstå en företeelse så kan fallstudien bli för lång och för detaljerad. En läsare kan ha svårt att ta till sig texten om hon känner att hon saknar tid att läsa och förstå fallstudien. I Merriam (1994) påpekas en annan nackdel av Guba och Lincoln (1981). Detta är att fallstudier kan överförenkla eller överdriva faktorer i en situation, vilket gör att läsaren drar felaktiga slutsatser hur det hela egentligen förhåller sig. Kritik har också riktats mot fallstudien för att populationens validitet, möjligheten att generalisera till en större grupp, är för låg.

En fördel med fallstudier är att den kan fånga hela komplexiteten av en företeelse då den undersöker flera variabler och undersökningen på så sätt få en holistisk syn på fenomenet (Lundahl & Skärvad, 1992). En fallstudie medger dessutom större närhet till processen som undersöks än den distans som följer av en statistisk analys (Merriam, 1994).

Då vår data kom från flera källor och var av olika kvalitet var fallstudien att föredra då den kunde användas för att belysa en situation eller en process ur flera perspektiv och utgångspunkter (Lundahl & Skärvad, 1992). Vår fallstudie är inte en heltäckande redogörelse för den process som vi har studerat och det har heller aldrig varit vår ambition. Vi har ett otal gånger vänt och vridit på den analys och diskussion som vårt resultat bygger på, för att minimera felaktiga slutsatser från vår sida. På detta sätt hoppas vi också att ha minimerat

möjligheterna att vår text skall leda till felaktiga slutsatser hos våra läsare. Vi har försökt vara uppmärksamma på att inte överförenkla eller överdriva faktorer som varit av vikt för vår studie. Vidare anser vi inte att syftet med en fallstudie är att generalisera till en större grupp. Det är dock av vikt att utifrån fallstudien kunna dra paralleller till andra liknande kontexter

2.4 Val av fallföretag

Då vi valde att göra en kvalitativ studie av strategiformuleringsprocessen så blev valen av fallföretag väsentligt, eftersom vi bara skulle undersöka ett fåtal företag. Vi bestämde att tre fallföretag skulle vara tillräckligt för vår studie. Med tre fallföretag ansåg vi att det skulle vara mindre risk för att fallföretagen skulle vara för lika, eftersom vi ville ha möjlighet att analysera både likheter och skillnader mellan fallföretagen. Dessutom ansåg vi att tre fallföretag var hanterbart för att nå ett bra resultat i vår fallstudie. Viktigare än antal fallföretag var att företagen skulle vara intressanta för vår studie och möjliga för oss att undersöka. Utifrån syftet sökte vi små och nystartade företag för vår fallstudie. För att göra urvalet av våra fallföretag mindre diskuterade vi att välja bort nystartade företag vars främsta syfte inte var vinstmaximering. Vidare diskuterade vi att enbart inrikta oss på högteknologiska företag. Här insåg vi dock snart att det inte fanns någon objektiv definition av högteknologi som kunde särskilja olika former av teknologi, alltså förkastade vi det kriteriet. Ju mer vi diskuterade kom vi fram till att det viktiga var att företagen hade viljan att expandera och växa. På så sätt kom ett första urvalskriterium att vara ambition att växa.

Eftersom vi ville undersöka strategiformuleringsprocessen i små och nystartade företag så blev tidsaspekten en viktig fråga. När i tiden skulle vi undersöka fallföretagen? Skulle vi gå in ett företag precis efter dess födelse och se hur man mitt i processen jobbade med strategiformulering, eller skulle vi gå in i företag i ett senare skede för att kunna blicka tillbaka på vad som faktiskt hade hänt. Här såg vi några nackdelar med båda alternativen: Skulle vi ha gått in och observerat strategiformuleringsprocessen under själva genomförandet så skulle undersökningen ha fått en väldigt kognitiv karaktär där vi skulle ha fått bedöma olika val och tankeprocesser hos ledningen. Vidare kunde mycket av materialet ha byggts på förhoppningar inför framtiden, och på så sätt givit en lägre tillförlitlighet då människor tenderar att se mer positivt än realistiskt på framtiden. Om vi istället hade studerat ett företag som agerat framgångsrikt när det var litet och nystartat och expanderat under en viss period fanns andra risker. Hur färgade av själva framgången skulle de inblandade personernas versioner vara? Skulle en beskrivning av strategiformuleringsprocessen i efterhand vara tillrättalagd för att lyfta fram vissa personers eller hela företagens kompetens? En annan risk som vi såg med att titta tillbaka i tiden var att med dagens alltmer ökade omflyttning på arbetsmarknaden så kanske inte nyckelpersonerna i strategiformuleringsprocessen skulle finnas kvar i företaget längre. En fördel som vi såg var att personer som varit inblandade skulle ha lättare att lyfta fram misstag längs vägen eftersom resultatet som helhet varit lyckat för företaget.

Vi valde det alternativ där vi i undersökningen ämnade titta tillbaka på hur företagen faktiskt gjort vid i sin strategiformuleringsprocess då det bättre skulle passa vårt syfte och också förenkla möjligheten att dra paralleller till teorin. Viktigast för oss blev då att definiera det tillstånd som vi önskade att fallföretagen skulle ha uppnått för att vara intressanta för oss att undersöka.

Följande kriterier skulle vara uppfyllda:

- Företagen skulle ha ambitionen att växa
- Företagen skulle ha en färdig produkt eller tjänst
- Företagen skulle ha omsättning

Med dessa kriterier uppfyllda ansåg vi att det fanns goda möjligheter att studera strategiprocessen i fallföretagen och på så sätt uppfylla vårt syfte.

När vi hade bestämt oss för hur våra fallföretag borde se ut bestämde vi oss för att söka dem på forskningsbyn Ideon i Lund. Huvuddelen av företagen som är belägna där uppfyller första kravet på att ha ambitionen att växa, dessutom är de flesta relativt små och nystartade. Vi tog först kontakt med de företag som var de senaste att komma in på Ideon, de så kallade groddföretagen. På en sida beskrev vi vad vi önskade göra för en undersökning samt vad det skulle innebära för företaget att vara ett av våra fallföretag. Två dagar senare ringde vi och frågade om det fanns intresse från företagets sida att vara med i undersökningen. Här började också vår gallring, när vi genom några korta frågor tog reda på om företagen uppfyllde våra kriterier. Det var bara våra tre fallföretag som till sist var intressanta för oss och vår undersökning. Bortfallet från övriga företag på Ideon berodde i de flesta fall på att de saknade antingen produkt eller omsättning. Våra fallföretag i denna undersökning blev Create in Europe AB, Scalado AB och MIP Technologies.

2.5 Intervjumetod

2.5.1 Intervjuupplägg

Eftersom intervjuerna var våra enda primärkällor hos företagen så var det viktigt att allt gick rätt till väga samt att vi verkligen utnyttjade dessa källor på bästa sätt. För att säkerställa kvaliteten på intervjuerna valde vi, var och en, att arbeta fram ett förslag på intervjufrågor och områden. Denna arbetsmetod skulle också medföra att varje gruppmedlems intressen tillgodosågs under utformningen av intervjuerna. Vid en gemensam diskussion om intervjuens upplägg såg vi annars ett hot i att vi tillsammans kom fram till ett spår där flera viktiga frågor och områden riskerade att glömmas bort. Efter att ha jämfört våra olika ansatser satte vi sedan ihop ett förslag till intervju som vi tillsammans med vår handledare diskuterade innan vi gjorde den sista revideringen inför de skarpa intervjuerna.

Vårt mål med intervjun var att den skulle likna ett vanligt samtal så mycket som möjligt, tanken var att föra en öppen dialog med den intervjuade och att styra denna dialog så lite som möjligt (Holme & Solvang, 1997). Detta motiverade vi med att vi ville undersöka entreprenörernas tankar inom strategiarbetet för att få ett trovärdigt material att bearbeta inför analysen. Vi bedömde att bästa sättet att få denna data under intervjuerna var att föra en öppen diskussion. Vidare ansåg vi att det fanns en risk att vi skulle förbise vissa relevanta frågeställningar om vi styrde intervjuerna i för stor utsträckning, vi skulle då inte ta till vara på fördelen med den kvalitativa intervjun med stora svarsutrymmen. För att säkerställa att vi kom från intervjun med all information som vi behövde för vår analys hade vi även förberett en mall med ett antal kritiska frågor som vi under intervjun var tvungna att få svar på (Holme & Solvang, 1997). Den intervjuade fick inte tillgång till dessa frågor utan endast till de diskussionsområden vi hade förberett. Vi ville ha förberedda intervjupersoner men inte få alltför genomtänkta och tillrättalagda svar, därför var vi noggranna med att inte detaljera diskussionsområdena för mycket. Eftersom vi ville minimera vår styrning av intervjuerna så

var den enda styrning vi skulle göra, att se till att våra kritiska frågor för respektive diskussionsområden besvarades. Med ett mer strukturerat upplägg var vi rädda att vi skulle ställa ledande frågor som skulle försämra kvaliteten på data från intervjuerna (Kvale, 1997). Skulle vi lägga ord i munnen på den intervjuade kunde vi ha pressat fram svar som skulle ha varit felaktiga vilket skulle kunna resultera i ofullkomliga analyser och slutsatser. Vi ville inte styra den intervjuade utan hade istället som mål att försöka analysera dennes svar för att till exempel se huruvida arbetet var en systematisk process eller mer ett agerande utifrån impulser.

Ovan har vi motiverat varför vi använde oss av diskussionsområden medan vi här tänkte diskutera hur vi lade upp dispositionen av dem. Eftersom vi hade bedömt att den kvalitativa intervjumetoden skulle vara bäst lämpad för oss hade vi få möjligheter att direkt styra intervjuerna. Ordningsföljden av frågorna under intervjuerna ansåg vi vara av mindre vikt än att alla de frågor som vi hade listat som kritiska besvarades. Däremot så tänkte vi igenom ordningsföljden på diskussionsområdena mer noggrant. Detta ifall intervjupersonen skulle vara fåordig eller känna sig underlägsen och att intervjun av någon anledning skulle följa diskussionsområdenas ordningsföljd. Vi fann den valda ordningsföljden vara ett fullgott alternativ.

Första frågan i en intervju är alltid viktig, detta eftersom en stor del av kvaliteten på resten av intervjun bygger på att den intervjuade får förtroende för intervjuaren från början. Vi såg det som att intervjupersonerna hade något förtroende för oss eftersom de hade gått med på en intervju. I vårt fall kändes det extra relevant att intervjupersonerna fick ökat förtroende för oss och vågade tala fritt eftersom vi var tre intervjuare. Därför valde vi att starta intervjun med frågor som rörde basfakta om företaget. När startade det? Hur många anställda? Omsättning? Dessa hade vi nästan alla svar på redan från sekundära källor såsom internet. Här passade vi på att visa intervjupersonen att vi var pålästa och att vi ville hålla en hög nivå på intervjun, dvs få svar som vi inte kunde finna bland de sekundära källorna. Samtidigt var detta frågor som den intervjuade lätt kunde svara på. Efter ett par lätta svar blev intervjupersonen varm i kläderna och förde intervjun vidare.

2.5.2 Antal intervjuare

Ett viktigt val vi var tvungna att göra inför våra intervjuer var hur många intervjuare vi skulle vara. Vanligtvis sker en intervju mellan två personer, en intervjuare och en intervjuad. Vi bad om att få intervju en person med insikt i strategiarbetet per fallföretag, hos Create ägde dock intervjun rum med både VD och vice VD samtidigt.

Valet vi stod inför var om vi skulle dela upp oss som intervjuare. Vårt val blev att genomföra alla intervjuerna tillsammans. Risker som vi såg det var att den intervjuade skulle känna sig i underläge under intervjun (Trost, 1997). Dessutom skulle det var mer tidskrävande för oss att alla behövde närvara vid varje intervju. För att minimera risken med att den intervjuade skulle känna sig underlägsen så genomförde vi intervjuerna hos fallföretagen. Vår tanke var att intervjun inte skulle kännas lika skrämmande för intervjupersonerna på deras hemmaplan. Vidare meddelade vi en vecka innan intervjun vilka områden som vi var intresserade av (se bilaga 3). Till sist förklarade vi att vi inte ville genomföra någon form av korsförhör med den intervjuade och överösa denne med frågor från alla håll utan målet var att intervjun skulle likna ett vanligt samtal (Holme & Solvang, 1997). Alternativet som vi diskuterade var att två av oss skulle genomföra intervjun medan den tredje bara skulle granska utskriften av intervjun. På så sätt skulle en av oss vara opåverkad av yttre omständigheter vi

intervjutillfället, såsom plats för intervju och intervjupersonens uppträdande, och på ett mer opartiskt sätt kunna bedöma materialet. De fördelar som vi såg med att vara tre intervjuare var flera. Eftersom vi skulle genomföra kvalitativa intervjuer så visste vi inte riktigt vilka svar vi skulle få. Vi trodde därför att vi skulle få problem med att göra samma tolkning av intervjupersoners svar om inte alla skulle vara närvarande vid insamlingen av data. Vi kände också att vi skulle kunna få ut mer av och täcka in mer vid varje enskild intervju om vi tillsammans utförde intervjuerna. Vi kände att vi skulle underlätta arbetet med att analysera och dra slutsatser från intervjumaterialet om vi tillsammans genomförde intervjuerna. En av de viktigaste aspekterna var att vi ser uppsatsen som ett inläringstillfälle och då vi endast skulle utföra tre intervjuer kändes det som ingen av oss ville missa något utbildningstillfälle.

2.5.3 Användning av bandspelare

Vi valde att spela in våra intervjuer på bandspelare. Givetvis kontrollerade vi först om det var okej med våra intervjupersoner att vi spelade in dem på band. Nackdelar med att använda bandspelare kan vara att de får en hämmande effekt på intervjupersonerna som inte på samma sätt vågar svara utförligt på frågor. Vidare så fångar inte en bandspelare allt som sägs med mimik och kroppsspråk vilket en videoinspelning av intervjuerna skulle ha gjort (Trost, 1997). Då vi dels inte hade någon möjlighet att använda oss av en videokamera och dels ansåg att en videokamera skulle ha en än mer hämmande effekt på den intervjuade såg vi inte det som ett alternativ. Fördelarna som vi såg det var att vi med en bandspelare verkligen skulle kunna koncentrera oss fullständigt på den intervjuade och dennes svar. Visserligen förde vi även anteckningar under intervjun, men detta mest för att underlätta utskriften av intervjubanden. En fördel med att spela in intervjun är att man kan gå tillbaka och lyssna på vissa svar igen (Trost, 1997). Även om man inte får med gester och mimik så får man tonläge vilket man vanligen inte fångar i sina anteckningar. Vi ansåg helt klart att fördelarna med att använda en bandspelare övervägde nackdelarna.

2.5.4 Bearbetning av intervjudata

Vi var medvetna om att vår brist på erfarenhet inom intervjukonstens vetenskap kunde försvåra tolkningen av svaren till vedertagna modeller. Genom en genomtänkt planering av intervjun tillsammans med en bred och djup insikt i teorier och modeller inom strategiprocessen ansåg vi att vi hade en god grund att göra dessa tolkningar. Vår inställning har varit att modeller trots allt är en förenklad bild av verkligheten som har till syfte att systematisera svåra processer och inte en arbetsprocess som man bör följa slaviskt. Då vi dessutom hade möjlighet att flera gånger gå igenom intervjuerna så underlättades vår uppgift. För att ha intervjun så färsk som möjligt när vi tog fram de case som vi skulle presentera intervjusammanställningarna i så gjorde vi det i nära samband med själva intervjuerna, oftast med bara några timmars mellanrum. Casemetoden är ett sätt att sammanställa informationen så att den blir jämförbar mellan de olika fallföretagen. Viktigt vid utskriften av intervjuerna var att vi var medvetna om skillnader mellan talspråk och skriftspråk (Kvale, 1997). Utskriften av intervjubanden innebär en överföring av material från ett språk till ett annat. Vi var medvetna om att det innebär en form av tolkning när vi skrev ner svaren som våra intervjupersoner hade gjort under intervjun. Dels för den inneboende skillnaden mellan muntlig och skriftlig samtalsform och dels för skillnader i formuleringssätt mellan våra intervjupersoner och oss som gjorde utskriften (Kvale, 1997). Optimalt hade varit att våra intervjusammanställningar skulle vara så lika de svar som intervjupersonerna själva hade skrivit om de skulle ha svarat skriftligt. Eftersom denna utopi var praktiskt omöjlig att genomföra så nöjde vi oss med att få våra utskrifter kontrollerade av intervjupersonerna för att

inte få alltför förvrängda bilder av deras svar innan vi började analysera och tolka dem. Detta ansåg vi vara relevant eftersom intervjumaterialets tillförlitlighet var centralt för våra tolkningar och slutsatser. Då vi tyvärr inte fick tillgång till de affärsplaner fallföretagen utvecklat, har vi inte kunnat analysera de likheter och skillnader som sannolikt skulle finnas. Detta hade varit mycket intressant men är inte på något sätt avgörande för vår studie. Orsakerna till att vi inte fick se affärsplanerna var att de ansågs innehålla alltför konfidentiellt material. Detta var den anledning som fallföretagen angav men det skulle lika gärna kunnat handla om eventuella brister i affärsplanerna.

2.6 Teoretiskt ramverk

Eftersom vi valt att jämföra empirin och teori inom strategiformulering kommer vi att redogöra för de traditionella teorier som lärs ut inom ämnet, men även teorier som är mer specifikt relaterade till småföretagande och entreprenörskap. Vår utgångspunkt för de allmänna teorierna har vi hämtat från vår egen erfarenhet som studenter inom området och det material vi då använde. Detta har breddats och fördjupats med litteratur och artiklar som till exempel används för utläring av strategiformulering på andra skolor.

Stommen av vår teori inom småföretagande och entreprenörskap har vi hämtat från Amar Bhidé – forskare, författare och lärare inom entreprenörskap på Columbia University (tidigare även på Harvard Business School) samt även har praktisk erfarenhet inom ämnet som f.d. Senior Engagement Manager på McKinsey & Company. Bhidé har genomfört en av de största kvalitativa studierna av framgångsrika, nystartade företag, vilket ligger till grund för vårt val av Bhidé's forskning som teoretiskt ramverk i denna del. Det mesta som är skrivet inom detta ämne, vare sig det rör sig om traditionell strategiteori eller teorier om småföretagande och entreprenörskap, utgår oftast ifrån ett amerikanskt perspektiv. Vi har därför försökt att också ta ett annat perspektiv genom att även använda oss av svensk litteratur inom ämnet. Exempelvis har vi litteratur från Landström, Bjerke och Johannison samt resultaten från Shane och Delmars undersökning av nystartade svenska företag.

2.7 Källor och källkritik

2.7.1 Primärdata

Vår primärdata består av intervjuer med fallföretagen och Magnus Carstam som är företagskoordinator på Ideon. Vi har även fört ett informellt samtal med Hans Landström, professor i entreprenörskap vid Lunds universitet. Som en motvikt till vår akademiska handledare Matts Kärreman, Ekonomie Doktor samt universitetslektor, har vi varit i kontakt med Petter Kilefors, senior manager på Arthur D. Little som har mångårig yrkesmässig erfarenhet.

Källkritik mot primärdata är att vi inte genomförde alla intervjuer med en intervjuperson (i Create var det två). Vi anser dock att det inte påverkade resultatet av undersökningen dels för att båda personerna var väl insatta i företagets strategiprocess, dels för att kvalitativa intervjuer inte sker exakt likadant varje gång. Det viktigaste är att vi i intervjun fick svar på de frågor som vi behövde samt att vi lyckades uppnå samma stämning som i övriga intervjuer, vilket gör att vi anser att jämförbarheten i vår empiriska studie inte har hämmats.

2.7.2 Sekundärdata

Vår sekundärdata består av studielitteratur inom området strategi, artiklar från facktidskrifter och olika managementskolor. Dessutom har vi en mängd litteratur om metodik och intervjuteknik. Även inom området småföretagandet och entreprenörskap har vi tagit till oss litteratur. Till sist har vi några elektroniska källor.

Källkritik mot sekundärdata är att den mesta litteraturen och de flesta artiklarna är baserade på undersökningar utanför Sverige, vilket gör det svårt att avgöra hur relevanta resultaten från dessa undersökningar för svenska förhållanden. Vi har dock hela tiden strävat efter att hitta både litteratur och artiklar som behandlar svenska förhållanden, vilket vi också till viss del har gjort. Detta gör att vi anser att vi kan dra slutsatser från vårt teoretiska ramverk även på svenska företag.

Vidare är vi medvetna om att litteratur och artiklar innehåller författarnas subjektiva åsikter. Vi har försökt förhålla oss så kritiska som möjligt till allt material som vi har använt. Tanken har varit att försöka få teorier belysta från mer än ett perspektiv och om möjligt ställa dessa mot varandra för att uppnå en rimligt hög grad av objektivitet.

3 Strategi - två teoretiska perspektiv

Vi har valt att dela in vår teoridel i två kapitel (kapitel 3 och kapitel 4). I detta kapitel kommer vi först att ge läsaren en grundläggande förståelse för strategi och sedan redogöra för de två mest utlärdade teoretiska ansatserna inom strategi: industri-organisation och resursbaserad ansats.

3.1 Allmän introduktion till strategi

3.1.1 Historik

Inom det företagsekonomiska området har strategi en relativt kort historia på ca 40-50 år medan det inom det militära området har tusenåriga traditioner. Ordet strategi har sitt ursprung i det grekiska ordet ”strategos” som är i sin tur uppbyggt av orden ”stratos”, som betyder, armé och ”agein” som betyder, att leda. Strategi var med andra ord konsten att leda en armé. De tidiga skrifterna på strategiområdet behandlar de kvalitéer som en fältherre skulle besitta. Trots namnets grekiska ursprung så härstammar inte strategikonceptet från Grekland utan ifrån Kina. Ett av de mest kända och tidlösa verken om krigsföring är ”The art of war”, skriven av den kinesiske generalen Sun Tzu någon gång mellan 400 och 300 f.kr. Sun Tzu lade stor vikt vid betydelsen av manövrar och förespråkade strategisk planering.

Känn din fiende och känn dig själv, då kan du strida 100 gånger utan risk för nederlag

Militärstrategi och affärsstrategi delar flera gemensamma koncept och strategier, varav den mest grundläggande är att skilja mellan strategi och taktik (Grant, 1998). Taktik handlar om hur man skall agera för att vinna strider medan strategi handlar om hur man skall vinna krig. Oavsett om det handlar om krig eller affärer så har strategiska beslut tre gemensamma karaktärsdrag:

- De är viktiga
- De involverar en signifikant mängd resurser
- De är svåra att göra ogjorda

Många av de militära principerna är också applicerbara inom affärsområdet men samtidigt är det viktigt att se de skillnader som finns. Målet i krig är ofta att förgöra motståndaren. När det gäller affärer söks snarare en samexistens med, än förgörelse av konkurrenterna.

Inom affärsområdet finns en mängd olika definitioner av *strategi* och nedan är några exempel uppställda för att ge en bra grund för begreppets innebörd.

Strategi är ett medvetet sökande efter en handlingsplan som utvecklar och förstärker företagets konkurrensfördelar. För varje företag är ett sådant sökande en återkommande process som börjar med ett erkännande av var företaget står idag och vad företaget står inför. De farligaste konkurrenterna är de som är mest lika det egna företaget.

Bruce Henderson, grundare av BCG

En strategi är ett mönster eller en plan som integreras i en organisations överordnade mål, politik och händelseförlopp till en helhet. En välformulerad strategi hjälper till att styra och fördela ett företags resurser i en unik position som grundas på företagets interna kompetens, antagna förändringar i omgivningen och konkurrenternas åtgärder.

Prof. James B Quinn

Strategy is like trying to ride a bicycle while you're inventing it.

Igor Ansoff

3.1.2 Varför behöver företaget en strategi?

Alla företag behöver strategier för att kunna möta förändringar på marknaden och för att till fullo kunna dra nytta idéer och innovationer som uppkommer inom företaget. Det finns inte en strategi som passar alla företag. Varje företag måste hitta den väg som passar dem bäst givet dess situation, möjligheter, mål och resurser (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 1999) En av de största anledningarna för ett företag att ha en strategi är konkurrens. Stora delar av underlaget för företagets strategi bestäms av samspelet och beroendet av nuvarande och framtida konkurrenter. Därför måste fyra krav ställas på ett företag i en konkurrenssituation. Företaget måste ha:

- Kunskap om konkurrenssituationen,
- Förmåga att integrera denna kunskap i strategiprocessen och förstå sambandet mellan orsak och verkan,
- Förmåga att förutse alternativa handlingar och analysera konsekvenser,
- Tillgång till resurser utöver dagens behov för att möjliggöra investeringar i en framtida potential.

Strategitänkandet blir därför ett viktigt verktyg för företagsledarna. Genom att ta fram strategier kan man klarlägga utvecklingens riktning och fokusera aktiviteterna

3.1.3 Strategi på olika nivåer

Strategier förekommer på flera olika nivåer i en organisation (Grant, 1998). Om ett företag är divisionaliserat kan vi dela in strategin i tre nivåer: Koncernstrategi, affärsstrategi och funktionella strategier. Den övergripande koncernstrategin ansvarar företags toppledning för medan affärsstrategierna kan skilja sig mellan de olika enheterna. Om företaget endast agerar inom ett affärsområde så är således koncern och affärsstrategin samma sak.

Koncernstrategi

Detta är den översta nivån av företagets strategi och svarar på frågan: *Vilka branscher skall vi agera inom?* Strategin definierar hur omfattande företagets omfång skall vara i termer av marknad och branscher. Beslut som rör koncernstrategin handlar om investeringar i diversifiering, vertikala integrationer, uppköp och hur resurserna allokeras mellan de olika affärsenheterna i företaget (Roos et al, 1998).

Affärsstrategi

Denna nivå kallas ofta även för konkurrensstrategi. Den behandlar i första hand hur man skall säkerställa långsiktiga konkurrensfördelar inom företagets befintliga affärsområden. Företagets affärsstrategi svarar på frågan: *Hur skall vi konkurrera?*

Funktionella strategier

Funktionella strategier innebär att man bryter ner och implementerar affärsstrategin inom olika funktioner i företaget som till exempel produktion, F&U och marknadsföring. Då dessa enheter stödjer andra delar av organisationen har de en stor betydelse för företagets konkurrensförmåga. Ansvaret för de funktionella strategierna ligger på de olika funktionerna.

3.1.4 Olika sätt att se på strategiprocessen

Inom litteraturen idag, finns en mängd olika utgångspunkter som behandlar olika synsätt på hur strategi skapas i ett företag. Vi skall här belysa några olika synsätt och presentera kritik mot dessa.

De flesta läroböcker inom strategiområdet har utgångspunkt i det som brukar kallas för *designskolan*. Detta sätt att se på strategi innebär att man ser strategiska beslut som en logisk process där strategin formuleras genom en rationell analys av företaget och dess omvärld. Strategin kommuniceras sedan ner genom hela organisationen och implementeras (Grant, 1998). Den modell vi valt att utgå ifrån för att belysa strategiprocessen bygger på detta tänkande. Modellen uttrycker strategiprocessen som en schematisk process med sekventiella steg. Detta tänkande har sin utgångspunkt i en rationell ansats vilket innebär att vi anser att det är möjligt att systematiskt analysera anledningarna till att ett företag lyckas eller misslyckas, samt att dra lärdom av detta när vi formulerar strategier. Detta schematiska, formella sätt att se på strategiprocessen har ofta kritiserats och många hävdar att strategiprocessen är betydligt mer irrationell till sin natur (Kotler et al, 1999).

Till en början så utvecklades designskolan parallellt med *planskolan*. Detta synsätt utgår ifrån att strategiprocessen är en kontrollerad, kontinuerlig och formell process. Ansvaret för detta ligger hos toppledningen och den genomförs med hjälp av detaljerade övervakning. Dessa båda synsätt har kritiserats hårt av Henry Mintzberg (1994). Han hävdar att vissa saker i våra liv måste formaliseras men det är viktigt att man förstår var gränsen går, särskilt när det handlar om komplexa och kreativa aktiviteter som att skapa en strategi. Strategiskapandet är inte en isolerad process. Den uppstår inte bara för att vi bokar in ett strategimöte. Tvärtom är strategiskapandet en process sammanbundet med allt som spelar in vid styrning av en organisation. Mintzberg menar att strategi måste handla om kreativitet och intuition och på så sett ge ett integrerat perspektiv av hela företaget. Dessa strategier kan inte utvecklas på beställning utan de måste ha frihet att uppstå var och när som helst i företaget. Han hävdar vidare att stora delar av denna kritik har sin utgångspunkt i tre missuppfattningar:

- *Förutsägbarhet*

Mot denna missuppfattning ställer Mintzberg frågan: Hur i hela världen kan något företag förutsäga hur den period som strategin avser kommer att utvecklas med säkerhet? Vissa saker som trender kan gå att förutsäga, men andra saker som innovationer eller prisutveckling är i princip omöjligt att förutsäga.

- *Åtskillnad mellan strategisk och operationell ledning*

Genom denna åtskillnad så mister toppledningen en viktig dimension i strategiarbetet. (Roos et al, 1998) Mintzberg menar att riktiga skapare av strategi smutsar ner sina händer när de gräver efter idéer, och riktiga strategier blir byggda av de frön som de hittar. Detta är inte folk som avskärmar sig från de dagliga detaljerna.

- *Felet med formalisering*

Felet med formalisering är att man tror att modeller kan fatta bättre beslut än människor. För att man skall kunna formalisera en process så måste man vara helt införstådd med hur den fungerar. Att skapa en strategi är en mycket komplex process och därmed mycket svår att formalisera.

Mintzbergs forskning har också visat att strategiprocessen kan delas upp i flera steg. Den strategi som ledningen utvecklar, som är ett resultat av förhandling och kompromisser, kallar han för avsiktlig strategi. Den strategi som vi kan observera, den realiserade strategin, visade sig i Mintzbergs forskning endast utgöra 10-30 % av den avsiktliga strategin. Det som verkligen avgör företagets strategi är de framväxande strategierna och dessa växer fram genom att individuella chefer anpassar sig till förändrade omständigheter i omvärlden samt hur den avsiktliga strategin tolkas (Grant, 1998)

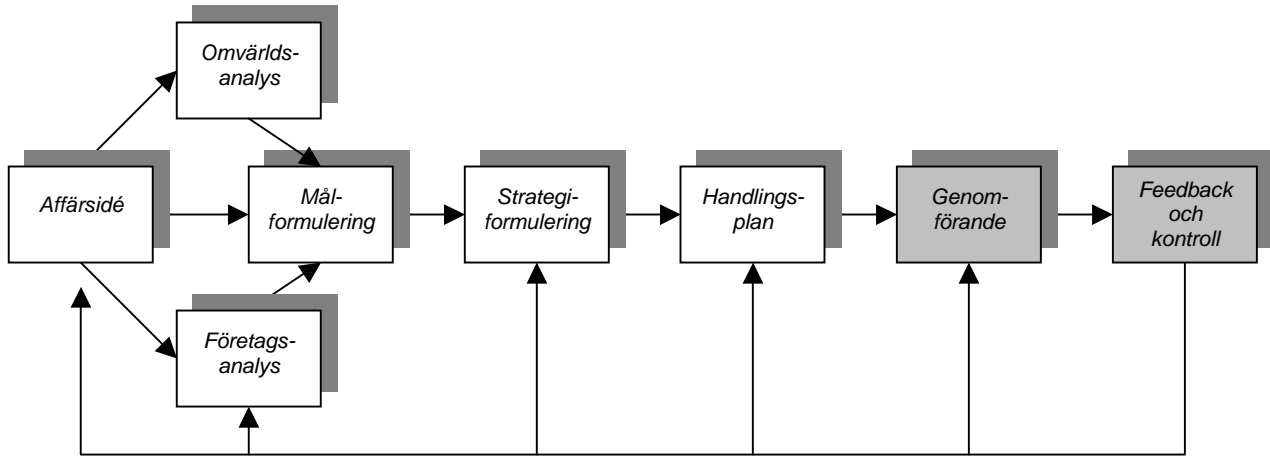
Ett annat synsätt på hur strategin skapas är *entreprenörsskolan*. Detta synsätt har sin utgångspunkt i att strategiprocessen är en mental process hos ledaren och fokuserar i hög grad på ledarens vision, bedömningsförmåga, visdom, erfarenhet och insikt. De underliggande premisserna till detta synsätt är att strategin endast existerar i tankarna hos den enskilde ledaren. Ledaren upprätthåller en stark personlig kontroll över både genomförande och formulering av visionen. Den entreprenörsbaserade strategin är ofta en nischstrategi inom marknadssegmentet som är skyddad ifrån hård konkurrens. Det finns få studier utförda på detta område och kritik som framförs är bland annat att lösningen för organisationer som får problem är att hitta en ny visionär ledare (Roos et al, 1998).

3.1.5 Strategiprocessen

Oavsett i vilken skola vi har utgångspunkt, om strategiprocessen är formell eller informell, om strategin är avsiktlig eller framväxande, så är det viktigt att analysera den vitala inputen i strategiprocessen (Grant, 1998). De olika perspektiven man kan utgå ifrån i strategidiskussioner, som diskuterades ovan, bestämmer hur man ser på utvecklingen av strategier. Det sättet som oftast lärs ut och som ligger till grund för den största delen av litteraturen på området ser utvecklingen av strategin som en rationell planeringsprocess. Den modell som visas nedan är ett exempel på detta. Modellen har sin utgångspunkt i företagets affärsidé och går vidare genom steget där företagets omvärld analyseras och hot och möjligheter bedöms. Parallellt med detta analyseras även företagets egna styrkor, svagheter samt kompetenser och problem. I nästa steg formuleras mål för verksamheten och i därpå följande steg formuleras strategier för företaget. Dessa strategier skall sedan konkretiseras i handlingsplaner vilka i nästa steg genomförs och sedan följs upp.

Kritiken som behandlas ovan, i avsnittet 3.1.4 *Olika synsätt att se på strategiprocessen*, hävdar i korthet att strategiprocessen, till skillnad från vad modellen utger, är mycket mer opportunistisk och irrationell till sin natur. De välformulerade strategierna som ofta finns att läsa i företags årsredovisningar och dylikt är till stor del förskönade efterhandskonstruktioner som överdriver det rationella och döljer det mer irrationella sättet på vilket strategin ofta har haft sin framväxt (Skärvad & Bruzelius, 1995)

Påföljande avsnitt kommer att behandla det vi har valt att kalla den traditionella strategiteorin. Detta kommer sig utav att det behandlar de teorier och modeller som till stor del lärs ut på universitet och handelshögskolor runt om i världen. Vi kommer här att belysa flera delar som ingår i strategiprocessen med fokus framförallt på de områden som är relevanta för formuleringen av strategin.



Figur 1: Strategiprocessen

Källa: Philip Kotler i Skärvad & Bruzelius (1995)

3.2 Affärsidé

Första delen i vår modell är affärsidén. En affärsidé eller verksamhetsidé fokuserar på de möjligheter som organisationen erbjuder med hänsyn till faktorer som marknadsbehov, teknologi, kunder och produkter, samt eventuella konkurrensfördelar som kan utvecklas utifrån detta (Roos et al, 1998). Affärsidén bör i viss mån vara avgränsad så att enskilda aktiviteter kan uteslutas. Samtidigt måste den vara så generell att den medger utrymme för utveckling och tillväxt. En alltför detaljerad affärsidé har en tendens att framkalla invändningar och det finns risk att den dämpar ledningens kreativa insats. Dessutom kan en alltför snävt utformad affärsidé stärka motståndet mot förändringar och därmed förhindra den nödvändiga flexibiliteten. Det är särskilt fem förhållanden som bör beaktas när man utformar en affärsidé:

- Företagets historia
- Ledningens och ägarnas nuvarande åsikter
- Värderingen av omgivningen
- Tillgängliga resurser
- Distinkt kompetens

Genom arbetet med att formulera en affärsidé tvingas organisationen att tänka igenom alla de viktiga förhållanden som ligger till grund för verksamheten. Det är viktigt att affärsidén rangordnar centrala komponenter i organisationen. Dessutom bör affärsidén klargöra sambanden mellan resursfördelningen och organisationens olika aktiviteter, och i vilken mån dessa bidrar till att fastställda mål nås genom utveckling av konkurrensfördelar. Affärsidén måste överensstämma med aktuell policy, förfaranden och planer. En affärsidé bör vara realistisk och uppnåelig, men samtidigt representera en utmaning. Affärsidén representerar en helhetssyn på organisationens verksamhet.

Affärsidén spelar en central roll i företagets kommunikation, både den interna och externa. Den centrala placeringen i kommunikationsprocessen gör att affärsidén bör vara kortfattad och ha ett enkelt och klart budskap som gör det möjligt för alla berörda parter att ta ställning till den. Detta är av extra stor vikt vid intern kommunikation eftersom det är medarbetarna som ska förverkliga affärsidén.

3.3 Mål

Företagets mål bestäms av dess ledning och dess primära mål är oftast att maximera ägarnas avkastning. Viktigt att komma ihåg är dock att företaget har många intressenter såsom, staten, intresseorganisationer, ägare, långgivare och kunder och att dessa har olika mål och förhandlingsstyrka att påverka företaget (Skärvad & Bruzelius, 1995). Idealt för företaget är om det kan tillfredställa alla intressenters mål. Även inom företaget kan det finnas olika uppfattning om vilka mål som är viktigast att uppnå. I små företag och ideella föreningar är företagets mål ofta identiska med de enskilda individernas mål. De mål som företaget sätter upp kan dock ibland skilja sig gentemot vad de enskilda arbetarna har för mål. Ledningen försöker undvika detta genom att via företagets styrsystem skapa en hög nivå av målkongruens. Målkongruens beskrivs av Anthony och Govindarajan (2001) på följande sätt:

”In a goal congruent process, the actions people are led to take in accordance with their perceived self-interest are also in the best interest of the organization.”

Perfekt målkongruens existerar inte i verkligheten bland annat på grund av att vissa mål som individen har inte är förenligt med de mål som organisationen har (Anthony & Govindarajan, 2001). Exempelvis så vill individen med stor sannolikhet maximera sin egen avkastning medan företaget håller nere lönerna på en, enligt dem, lämplig nivå. Huruvida företaget uppnår en hög målkongruens eller ej beror på flera faktorer, formella och informella. De informella faktorerna kan exempelvis vara samhällsnormer och attityder angående lojalitet till arbetsgivaren och stolthet över arbetet. Den faktor som har störst inflytande är dock det som brukar kallas för företagskultur. Denna utgörs av den allmänna uppfattningen om hur vissa saker skall skötas, värderingar och normer. De formella faktorerna utgörs av regelverk (till exempel manualer och jobbeskrivningar), budgetar, strategiska planer och rapporter.

Företagets övergripande mål är ofta av mer långsiktig karaktär vilket innebär att dessa måste brytas ner till mer kortsiktiga mål. De måste också brytas ner till lägre nivåer i organisationen. De bryts ner på de olika divisionerna, funktionerna, avdelningarna och ibland ända ner på individnivå. Det är mycket viktigt att de mål som tas fram korrelerar med företagets övergripande mål, annars finns risk för att några delar av organisationen drar åt olika håll.

3.4 Vision

Vision används vanligen för att ange en föreställning om en relativt avlägsen framtid då verksamheten har utvecklats enligt maximalt gynnsamma förutsättningar och i enlighet med ägarens eller ledningens önskningar och drömmar. Visionen visar också vilken ambitionsnivå företaget har med sin verksamhet och skall fungera motiverande och skapa engagemang bland de anställda. Visionen är mer oprecis än andra mål som företaget har och innan visionen

uppnås så bör den revideras för att behålla sin motiverande kraft. Hickman och Silvia beskriver en vision på följande sätt (Karlöf, 1987):

”Essentially, vision is a mental journey from the known to the unknown, creating the future from a montage of current facts, hopes, dreams, dangers and opportunities.”

Visioner skall vara annorlunda, utmanande, begripliga, dynamiska, utvecklingsbara och ge en aha-effekt. Det är ofta företagets ledning som formulerar och lyfter fram visionerna. Det är då viktigt att ledaren också personifierar visionen och lever och agerar i enlighet med visionen. Sambanden mellan affärsidé, vision och mål är viktigt. Man kan säga att affärsidén mer konkret anger hur organisationen tänker sig att den ska utvecklas i förhållande till sin vision. Målen är än mer konkretiserade, de ska precisera och operationalisera visionen och affärsidén. När ett företag startas brukar ordningsföljden vara att man först har en affärsidé, sedan sätter man upp en vision att jobba mot och sist tar man fram mål som ska leda till eller så nära visionen som möjligt.

Avsnittet nedan är uppbyggt kring två resonemang, industri-organisations modellen samt resursbaserad ansats. Dessa är i sin tur uppdelade i en teoretisk del som diskuterar teorierna som respektive synsätt är uppbyggda kring samt en del som behandlar modeller för att applicera teorierna.

3.5 Industri-organisations modellen

3.5.1 Teoretisk introduktion

I det tidiga arbetet med strategisk analys under slutet av 60-talet stod ofta en ensam chef i fokus. Chefen ansågs ha en central roll och betydelse för företagets konkurrensposition. Man studerade de strategiska beslut som chefen fattade, både i formulering och implementering, och dess effekt på företagets strategiska position (Barney, 1996). I början av 80-talet skiftade dock fokus ifrån chefernas beslutsfattande till ett antal analytiska verktyg för att analysera industrins attraktivitet. Utgångspunkten hade hela tiden varit att industrin var avgörande för hur väl företaget lyckades med sin strategi men det hade saknats ett sätt hur man skulle angripa detta systematiskt. Det stora genombrottet skedde 1980 då Michael Porter kom ut med sin bok *”Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors”* (Collis & Montgomery, 1995). Grundtankarna som Porters modell bygger på är att industrin som bolaget väljer att konkurrera i är den avgörande faktorn för dess framgång och inte de beslut som ledningen fattar inne i organisationen. De strukturella faktorer som avgör industrins lönsamhet och bolagets framgång kallar Porter för krafter och sin modell för femkraftsmodellen. Givet industrins strukturella karaktär kan ledningen avgöra dess lönsamhet och hitta de mest lönsamma positionerna. Porter förklarar målet med denna typ av strategitänkande på följande sätt (ur Eneroth, 1997):

”Competitive strategy is the search for a favourable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition.”

3.5.2 Grundantaganden

Seth och Thomas (i Hitt et al, 2001) skriver att I/O-modellen har sin grund i nationalekonomiskt tänkande och bygger på fyra stycken antaganden. Det första antagandet går ut på att beslutsfattarna är rationella och agerar efter företagets bästa, samt att företagets övergripande syfte är att maximera ägarnas värde. Det andra antagandet går ut på att de företag som agerar inom samma bransch eller segment besitter likartade resurser och har utifrån dessa utvecklat likartad strategi. I/O-modellens tredje antagande är att de resurser som bygger upp strategin är mobila mellan olika bolag. Detta får effekten att de skillnader som uppstår mellan bolag i fråga om resurser är kortlivade. Det sista antagandet är att industrins karaktäristik är avgörande för om strategin skall kunna leda till överavkastning.

3.5.3 Modeller framväxta ur I/O-teorin

Som det sista antagandet klargör har I/O-modellen sin fokus i industrin och den externa miljön. Det första som ett företag således bör göra är att studera den externa miljön och framförallt olika industrier och segment. Makromiljön, som ofta utgör grund för uppkomst av hot och möjligheter bör också studeras (Grant, 1998) och även företagets konkurrenter. Detta kan företaget göra genom att använda sig av ett antal modeller som bygger på I/O-modellens teorier. De olika industriernas och segmentens attraktivitet bestäms med en modell som kallas Porters femkraftsmodell och de kritiska framgångsfaktorerna (KSF [eng: Key Success Factors]) isoleras. När företaget har bestämt industriernas och segmentens attraktivitet och strukturella karaktär väljs den industri som har störst potential för överavkastning. Företaget identifierar sedan den strategi som passar industrin för att nå överavkastningen, samt den position som är optimal för företaget att inta på marknaden. Till sist måste företaget utveckla eller köpa de resurser och färdigheter som behövs för att implementera strategin. Detta är möjligt i och med grundantagandet att alla resurser är mobila och inte unika för något enskilt företag. Företaget använder sedan de köpta eller utvecklade resurserna för att bygga upp och implementera sin strategi (Hitt et al, 2001).

I diskussionen ovan har vi försökt att ge en kortfattad bild av de modeller som bygger på I/O-modellens teorier. Vi skall nu gå djupare in på dessa för att få en bättre förståelse samt försöka belysa dessa ur ett användarperspektiv.

3.5.4 Makroanalys

Den miljö som företaget agerar inom påverkar dess beslut och dess framgång. För att kunna analysera alla dessa influenser behövs någon form av analytiskt ramverk för att ordna data. Genom en djup förståelse för sin omvärld har företaget möjlighet att förstå nuet och därmed även förutsäga sin framtid. Ett sätt att systematisera data är att dela in makromiljön i sex element som alla påverkar företagets industri och de företag som agerar där. Dessa är:

- *Demografiskt segment*, förändringar i populationens storlek, åldersstruktur, etnisk mix, inkomst, distribution mm
- *Ekonomiskt segment*, förändringar i inflations nivån, räntenivå, BNP mm
- *Teknologiskt segment*, nya produktinnovationer, F&U anslag mm
- *Staten*, förändringar av lagar, skattenivåer, avregleringsfilosofier mm
- *Sociokulturellt segment*, förändringar av attityder angående miljön, arbetslivet, produkter och service mm
- *Globalt segment*, viktiga politiska händelser, kritiska globala marknader mm.

Företaget kan inte direkt påverka de olika elementen men framgångsrika företag samlar in den data som behövs för att de skall kunna förstå de segment de agerar inom och så att lämpliga strategier kan bli valda och implementerade (Hitt et al, 2001). Det är framförallt i företagets makromiljö som hot och möjligheter uppstår (Grant, 1998). Genom att kontinuerligt analysera makromiljön kan företaget dra nytta av de möjligheter som uppstår och undvika eventuella hot. Då de flesta företag idag möter en extern miljö som blir mer och mer turbulent, komplex och global och därmed svårbedömd kan ett ramverk för att analysera makromiljön vara lämpligt. En utgångspunkt kan vara att bestämma vilka av de sex makroelementen som är mest kritiska för den bransch som företaget agerar inom. Makroanalysen bör ske med jämna mellanrum och består av fyra olika aktiviteter (Hitt et al, 2001):

- *Avsökning*, går ut på att företaget försöker identifiera tidiga signaler på omvärldsförändringar och trender.
- *Kontrollering*, innebär att företaget försöker hitta mönster i de omvärldsförändringar och trender som hittades vid avsökningen.
- *Förutsägning*, företaget försöker här utveckla prognoser för förväntad utveckling hos omvärldsförändringarna och trenderna
- *Fastställning*, går ut på att företaget bestämmer när de sker, och hur stora effekter som omvärldsförändringen och trenderna kan få på företagets strategiska ledning.

De flesta företag agerar idag passivt inför makromiljön och försöker anpassa sig till denna. Detta agerande är oftast helt korrekt men vissa företag har ändå tagit ett annat perspektiv (Kotler et al, 1999). Istället för att bara analysera och sedan agera arbetar dessa företag aggressivt för att påverka sin makromiljö. De kan till exempel arbeta med lobbyister för att påverka lagstiftning. De kör kampanjer för att påverka folks uppfattning. De agerar snabbt med stämningar av företag för att hålla sina konkurrenter i schack. Det är inte alltid som de lyckas att påverka de olika elementen i makromiljön, men när det är möjligt är det företag som försöker.

Genom att analysera sin makromiljö kan företaget, som nämnts tidigare, undvika hot och ta vara på de möjligheter som ges. Ett annat viktigt område att analysera är företagets industri, det skall vi göra nedan.

3.5.5 Porters femkraftsmodell

Som nämdes i den inledande texten är Porters femkraftsmodell ett centralt verktyg som bygger på I/O-teorierna. Femkraftsmodellen är ett sätt att analysera den industri som företaget agerar inom. En industri kan definieras som en grupp av bolag som producerar produkter som är nära substitut till varandra (Hitt et al, 2001). I jämförelse med den ovan nämnda makroanalysen så visar industrianalysen mer direkt den strategiska konkurrensen och potentialen för överavkastning. Genom att analysera de olika krafterna kan ledningen göra en bedömning av konkurrensintensiteten och industrins lönsamhetspotential. Hur industrins är strukturerad kan variera på ett spann med å ena sidan monopol och andra sidan perfekt konkurrens.

En effektiv industrianalys är följden av en noggrann studie och analys av data som insamlats från många olika källor. De fem krafterna som analyseras inkluderar tre stycken krafter av horisontell konkurrens: hot från substitut, hot från nyetablering och hot från de redan etablerade konkurrenterna samt två krafter av vertikal konkurrens: förhandlingsstyrka hos

leverantörer och förhandlingsstyrka hos kunder. Styrkan hos dessa olika krafter bestäms av ett antal nyckelfaktorer som kortfattat beskrivs nedan:

- *Hot från substitut:* Vad kunden är villig att betala för produkten bestäms delvis av tillgången på substituerbara produkter. De faktorer som analyseras är kundens benägenhet att byta till en substituerande produkt och substitutets pris i förhållande till den kvalitet och prestanda som det levererar.
- *Hot från nyetableringar:* Om industrin har högre räntabilitet på totalt kapital än dess kapitalkostnad så fungerar industrin som en magnet för företag utanför branschen. De nyckelfaktorer som analyseras är stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalkrav, tillgång till distributionskanaler m.fl.
- *Rivalitet bland etablerade företag:* I de flesta industrier är detta den största kraften som bestämmer konkurrensen samt lönsamheten överlag i industrin. De faktorer som analyseras är: koncentrationen av konkurrenter (är de få stora eller många små), hur diversifierade konkurrenterna är, produktdifferentiering, överkapacitet, utträdesbarriärer och kostnadsförhållanden.
- *Köparnas förhandlingsstyrka:* Köparnas förhandlingsstyrka bestäms av två olika typer av faktorer, deras priskänslighet samt deras relativa förhandlingsstyrka. Priskänsligheten bestäms av produktkostnaden i förhållande till total kostnad för företaget, produktens differentieringsgrad samt konkurrensen bland köparna. Relativa förhandlingsstyrkan bestäms av köparens storlek i förhållande till leverantören. Köparens kostnad för att byta leverantör, köparens information och köparens förmåga att integrera bakåt.
- *Leverantörens förhandlingsstyrka:* De faktorer som bestämmer leverantörens förhandlingsstyrka relativt till köparna är samma som de som diskuterades ovan.

Resultatet av industrianalysen är att ju starkare de ingående krafterna är desto lägre lönsamhetspotential har industrin, och vice versa. En oattraktiv industri har alltså låga inträdesbarriärer; leverantörer och kunder har starka förhandlingspositioner, stort hot ifrån substituerbara produkter och en hög rivalitet bland konkurrenter. En attraktiv industri har höga entrébarriärer, leverantörer och köpare har svaga förhandlingspositioner, få substituerbara produkter och relativt låg rivalitet bland konkurrenter.

Den kritik som brukar riktas mot femkraftsmodellen är bland annat att den till sin karaktär är statisk. Detta innebär att den endast ger analytikern en ögonblicksbild av industrin. Vidare tar modellen bara hänsyn till konkurrens och tar inte hänsyn till samarbeten såsom strategiska allianser och olika nätverk. Den tar inte heller hänsyn till andra förhållanden som kan råda i industrin som till exempel förtroende och lojalitet mellan olika företag. En annan nackdel är att den antar att osäkerheten i industrin är låg, så att ledningen kan göra någorlunda bra förutsägingar om framtiden för industrin och vilken strategi som företaget bör välja. Tyvärr så är det oftast inte så i verkligheten utan ledningen står oftast inför stor osäkerhet vad gäller framtidsförutsägingar (Coyne & Subramaniam, 2000).

Utifrån ovanstående femkraftsanalys försöker vi alltså se hur attraktiv industrin är och bedöma dess lönsamhet. Vi skall nu gå vidare och försöka isolera de faktorer på marknaden som ligger till grund för konkurrensövertag och gör som att företaget lyckas på marknaden.

3.5.6 Kritiska framgångsfaktorer

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

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

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

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

Ur I/O-modellens tankar växte fler modeller än Porters femkraftsmodell fram, bland annat den kända BCG's⁴ "growth/share" matrisen. Den gemensamma effekten av dessa tankegångar och modeller var att stora konglomerat med hög grad av relaterad och orelaterad diversifiering växte fram. Globaliseringen och den ökade konkurrensen gjorde att dessa stora, något svårmanövrerbara företag hade svårt att hävda sig mot de mindre uppkommande konkurrenterna. Detta fick effekten att många av storföretagen vid slutet av 80-talet genomgick dramatiska organisationsförändringar. Till följd av dessa förändringar kom en våg av nya tankegångar vad gällde strategisk formulering och planering. Gemensamt för de flesta av dessa var att de bytte fokus från industrins externa till företagets interna perspektiv.

3.6 Resursbaserad strategi

3.6.1 Teoretisk introduktion

De flesta av de nya tankegångar som följde i I/O-modellens kölvatten hade, till skillnad från I/O-modellen, sitt fokus inne i bolaget. Nu var det företagets förmågor och kollektiva lärande samt ledningens förmåga att organisera dessa som var viktigast. Den externa miljön fick lite om ens någon uppmärksamhet. Ur dessa extremer med å ena sidan ett externt fokus och å andra sidan ett internt fokus, växte det resursbaserade synsättet fram (RBV [eng: Resourced Based View]). RBV utvecklades, som en kompletterande syn, ur kritiken mot I/O-modellen som ansågs vara alltför statisk och jämviktsorienterad (Eneroth, 1997)

⁴ Boston Consulting Group, konsultbolag

3.6.2 Grundantaganden

RBV kombinerar det interna perspektivet med det externa och förklarar hur företagets resurser driver företagets framgång i industrin och utgör grunden för konkurrensövertag och således överavkastning. RBV bygger likt I/O-modellen på nationalekonomiskt tänkande där företagets resurser och förmågor ses som grunden för företagets strategiska position i interaktion med tre fundamentala marknadskrafter: *efterfrågan*; möter resurserna kundernas behov, och är de bättre än konkurrenternas? *knapphet*; är de imiterbara, substituerbara och är de bestående? *Fördelning*; vem får del av vinsterna? (Collis & Montgomery, 1995)

RBV bygger på två påståenden:

- Resurser och förmågor kan vara heterogent distribuerade mellan olika företag
- Dessa skillnader i resurser och förmågor kan vara stabila över tiden (Barney, 1996)

Detta innebär, till skillnad från I/O-modellen, att två företag aldrig kan besitta exakt lika resurser eller förmågor. Företagets resurser och förmågor ligger till grund för hur väl företaget lyckas utföra sina funktionella aktiviteter. Om företaget följer denna logik och bygger sin strategi kring dess unika egenskaper, så har det en bra utgångspunkt för att lyckas. Enligt D. Stauffer så bör, med tanke på den ökande globalisering och den allt mer föränderliga omvärlden, ett företags strategi få en mer stabil grund när den bygger på dessa unika förmågor jämfört med om den bygger på ett externt lokaliserat behov (Hitt et al, 2001). Hamel och Prahalad (1990) jämför ett företag som är uppbyggt kring ett RBV tänkande med ett träd där stammen och de grövsta grenarna är företagets kärnprodukter. De mindre grenarna är affärsenheter och bladen är slutprodukter. Rotsystemet som ger näring, styrka och stabilitet är kärnkompetenserna.

3.6.3 Modeller framväxta ur den resursbaserade ansatsen

Företagets resurser kan vara fysiska som till exempel maskiner eller mer ogripbara som varumärken och rykte. De kan också vara knutna till människorna i organisationen i form av speciell kunskap eller motivation. De olika resurserna bygger tillsammans upp förmågor i företaget som i sin tur i vissa fall utgör grunden för företagets strategi. Men för att kunna ligga till grund för företagets strategi måste resurserna och förmågorna utvärderas i förhållande till de marknadskrafter som råder i industrin. De måste också matchas mot de kritiska framgångsfaktorerna på marknaden för att på så vis försöka uppnå ”strategic fit”. Detta innebär att strategin bygger på företagets unika kompetens och passar bra in såväl i organisationen som i den externa miljön. (Grant, 1998) Företaget kan utföra dessa utvärderingar med hjälp av ett antal modeller som bygger på RBV teorin.

I diskussionen ovan har vi försökt att kortfattat sammanfatta de begrepp och modeller som är uppbyggda kring ett RBV tänkande. Vi skall nu mer i detalj gå igenom dessa för att få en djupare förståelse samt försöka belysa hur ett företag skall arbeta för att bygga upp strategin utifrån sina resurser.

3.6.4 Resurser

Företagets resurser är inputs i företagets produktionsprocess (Hitt et al, 2001). I ett brett perspektiv kan man säga att ett företags resurser täcker in ett spektrum av individuella, sociala och organisatoriska fenomen. En resurs i sig kan inte utgöra ett konkurrensövertag utan detta

skapas av en unik samling av flera resurser. Företagets resurser kan delas in i *fysiska* och *immateriella* samt *mänskliga* resurser.

Fysiska

Fysiska resurser är lättast att identifiera och utvärdera (Grant, 1998). Produktionsutrustning, fabriker och råmaterial är exempel på immateriella resurser. Värdet av de flesta fysiska resurserna kan fastställas utifrån företagets balansräkning, men det är viktigt att försöka se bakom de tryckta siffrorna. Med utgångspunkt i balansräkningen gäller det att se och utvärdera potentialen för resursen att utgöra ett konkurrensövertag. Den fysiska resursens möjlighet att utgöra grunden för ett konkurrensövertag är begränsat då den oftast är lättare att kopiera än en immateriell resurs och den har inte samma breda användningsområde samt hävstångsförmåga. Som exempel kan vi titta på ett flygplan som utgör en fysisk resurs eller tillgång. Flygplanet kan bara användas till att flyga en rutt åt gången och det gäller även flygpersonalen. Däremot kan en immateriell resurs som till exempel ett varumärke användas på många rutter samtidigt.

Immateriell

Immateriella resurser är mer osynliga än de fysiska då de ofta inte syns i balansräkningen. Exempel på immateriella resurser är patent, varumärke och rykte hos kunder. Eftersom de immateriella resurserna är mindre synliga är det svårare för konkurrenterna att förstå, imitera eller skaffa sig dessa. Företag föredrar därför att låta immateriella resurser ligga till grund för dess förmågor och dess strategi. En annan fördel med de immateriella resurserna är att de har ett bredare användningsområde och har en större hävstångsförmåga, dvs varumärket går att använda på flera produkter. Lee och Miller påstår att ju mer immateriell en resurs är ju mer bestående blir det konkurrensövertag som byggs på resursen (Hitt et al, 2001). Itami förklarar immateriella resurser på följande sätt:

“Analysts have tended to define assets too narrowly, identifying only those that can be measured, such as plant and equipment. Yet the intangible assets, such as a particular technology, accumulated consumer information, brand name, reputation, and corporate culture are invaluable to the firms’ competitive power. In fact, these invisible assets are often a firms’ only real source of competitive edge that can be sustained over time.”(Eneroth, 1997)

Mänskliga resurser

Mänskliga resurser är det som i dagligt tal kallas för humankapital, dvs specialiserade förmågor och kunskaper, beslutsfattningsförmåga och engagemang och lojalitet bland de anställda. Att identifiera och värdera humankapitalet är svårt och komplext. De mänskliga resurserna är liksom de immateriella mindre synliga för konkurrenterna och utgör därför en bra grund för strategiutvecklingen. Det är faktiskt så att framgången för ett företag till större delen beror på dess intellekt och systemförmågor än dess fysiska tillgångar. Förmågan att hantera humankapital – och konvertera detta till användbara produkter och tjänster – håller snabbt på att bli den viktigaste ledningsförmågan av vår tid (Quinn, & Anderson, 1996).

3.6.5 Förmågor

Resurser utgör normalt inte på egen hand en konkurrensfördel. Exempelvis är inte en hjärnkirurg speciellt värdefull utan sin utrustning samt övrig vårdpersonal. Förmågorna utvecklas över tiden till komplexa interaktioner mellan företagets olika resurser. Enligt Lengnick-Hall gör förmågorna det möjligt för företaget att skapa och utnyttja externa möjligheter och utveckla bestående konkurrensfördelar (Hitt et al, 2001)

3.6.6 Identifiera företagets kärnkompetens

Alla företagets förmågor är inte strategiska tillgångar, dvs har ett konkurrensvärde och har potential för att ligga som grund för ett konkurrensövertag. De unika förmågor som är en strategisk tillgång och skall ligga till grund för företagets strategi benämns olika inom litteraturen på området. Hamel och Prahalad använder sig av termen ”*core competences*”, dvs kärnkompetens. Definitionen av detta är att de skall:

- Ge ett oproportionerligt stort bidrag till ultimata kundvärden, eller till effektiviteten av hur det värdet är levererat och
- ge en bas för att gå in på nya marknader,
- samt skall vara svår för konkurrenterna att imitera. (Hamel & Prahalad, 1990)

En annan definition på kärnkompetens är; aktiviteter som företaget utför särskilt bra i jämförelse med sina konkurrenter och genom vilka företaget adderar unikt värde till sina varor och tjänster över en lång tidsperiod (Hitt et al, 2001). Gemensamt för de olika definitionerna är att de lägger sin uppmärksamhet på att nå konkurrensfördelar gentemot sina rivaler. Kärnkompetens utvecklas över tiden då företaget hela tiden lär sig hur de skall utnyttja och utveckla sina förmågor och resurser. Hur många kärnkompetenser som skall ligga till grund för företagets strategi tvistar de lärde om. Konsultfirman McKinsey & Company rekommenderar sina klienter att identifiera tre-fyra kompetenser kring vilka strategin skall byggas (Hitt et al, 2001). Om fler än så används finns risk för att företaget tappar fokus som behövs för att exploatera sina kompetenser på marknaden. Det finns i huvudsak två olika verktyg för att identifiera och bygga kärnkompetenser, dels finns olika kriterier för att fastställa om de kan ge ett bestående konkurrensövertag och dels kan man använda sig av en värdekedjeanalys för att hitta de värdeskapande kompetenserna.

Resurser och förmågor kan inte utvärderas i sig självt eftersom värdet av dem bestäms i interaktion med marknadskrafterna. En resurs som är värdefull i en industri eller under en viss tid kan vara helt värdelös i en annan industri eller under en annan tid. I litteraturen finns det flera definitioner av kriterier för kärnkompetenser. Vi skall här beskriva två definitioner av dessa kriterier: dels Collis och Montgomerys kriterier med utgångspunkt i efterfrågan, knapphet och fördelning och dels Barney's VRIO-modell.

Collis och Montgomery

Enligt Collis och Montgomery (1995) måste en förmåga klara några externa marknadstest av förmågans värde, för att kvalificeras som bas för en effektiv strategi. Vissa av dem är enkla och kanske självklara medan andra är mer vaga och resultaten från dem svårtolkade och ibland felanvända.

Imiterbarhet

Det första testet går ut på om förmågan är möjlig att imitera eller om den är svår att kopiera. Detta begränsar konkurrensmöjligheten. Detta övertag varar dock inte för evigt utan konkurrenterna kommer till slut att kopiera de mest värdefulla resurserna, men man kan förekomma detta genom att bygga strategier runt resurser som har minst en av följande egenskaper:

- *Fysiskt unik*: Detta gör att den nästan är omöjlig att kopiera. Det kan till exempel vara patent eller ett bra geografiskt läge.
- *Beroende av tidigare händelser*: Detta innebär att resursen är summan av det som tidigare skett vilket gör den mycket svår att kopiera. Exempel på detta skulle kunna vara ett varumärke som till viss del går att kopiera, men den kundlojalitet som märket har skulle det ta väldigt lång tid att bygga upp (om det ens skulle vara möjligt).
- *Kausal oklarhet*: Detta innebär att det är svårt eller omöjligt att förstå vilken som är den värdefulla resursen eller hur den ska återbildas. Dessa är ofta organisatoriska förmågor och existerar i ett komplext nätverk av sociala interaktioner.
- *Ekonomiskt avskräckande*: Detta innebär att en stor initial investering krävs. Detta är vanligast när strategin bygger på stora kapitalinvesteringar som är beroende av storskalighet och är knutet till en viss marknad.

Varaktighet

Ju längre varaktighet en resurs har desto mer värdefull är den. Varaktigheten beror på stabiliteten i branschen. Vissa branscher är stabila över flera år medan andra branscher är mer dynamiska och ett konkurrensövertag försvinner snabbt. Den ökande takten av den teknologiska utvecklingen gör att livstiden för de flesta tillgångar minskar. En resurs som dock inte påverkas av utvecklingen är ryktbarhet som visat en stark varaktighet över tiden (Grant, 1998).

Fördelning

Vem får del av vinsten som genereras av förmågan eller resursen? Det är inte självklart att vinsten tillfaller företaget som äger förmågan. Utan ofta sker en fördelning eller förhandling mellan olika intressenter, kunder, leverantörer, distributörer och anställda.

Substituerbarhet

Testet för substituerbarhet innebär att man ställer sig frågan om den unika resursen kan ersättas av en annan resurs? Exempel på detta är när ölmarknaden gick över till aluminiumburkar vilket var ett stort slag mot stålindustrin.

Konkurrensmässigt överlägsen

Det är viktigt att man jämför sina resurser med konkurrenternas. Vilka av våra resurser är bättre än våra konkurrenters och utgör ett konkurrensövertag? Ett fel som många managers gör är att definiera allt de gör bra som kärnkompetens. För att undvika detta gäller det att inte välja vida begrepp utan gå ner i detalj och analysera de underliggande resurserna. Detta är också viktigt för att veta hur man skall använda sig av de identifierade kärnkompetenserna.

Slutsatser om kritiska resurser skall endast dras från objektiva marknadsdata. Det behövs alltså utförliga undersökningar och detaljerade analyser.

VRIO

Ett annat sätt att utvärdera företagets resurser är att utgå ifrån Barneys VRIO-modell. Enligt Barney (1996) måste fyra frågor ställas om varje resurs och förmåga för att utvärdera dess möjlighet att utgöra en konkurrensfördel eller ej. Dessa är frågan om Värde, Ovanlighet/Sällsynthet (eng: Rare), Imiterbarhet och frågan om hur det är Organiserat.

Värdefull

När företaget besvarar frågan om resursen är värdefull så kopplas analysen av resurser och förmågor till den externa analysen av hot och möjligheter. Ett företags resurser är inte värdefulla i sig utan bara när de utnyttjar möjligheter eller undviker hot. För att hitta hot och möjligheter kan analyser av makromiljön och industrins attraktivitet användas. En resurs eller förmåga är värdefull om den till exempel har effekten av att sänka företagets nettokostnader och/eller höja dess nettointäkter mer än vad som skulle varit fallet ifall de inte besatt dessa resurser eller förmågor.

Ovanlighet/sällsynthet

På frågan om ovanlighet/sällsynthet frågar man om resursen eller förmågan innehas av några konkurrerande företag. Om så är fallet är det inte troligt att den kommer att utgöra en grund för konkurrensövertag. Detta innebär inte att de resurser och förmågor som innehas av flera konkurrerade företag är onödiga, utan dessa kan vara nödvändiga för företagets överlevnad. Om företagets resurs eller förmåga är värdefull och ovanlig så kan den utgöra grunden för åtminstone ett temporärt konkurrensövertag.

Imiterbarhet

På frågan om imiterbarhet frågar man om företag utan resursen eller förmågan möter en ofördelaktig kostnad när de införskaffar den jämfört med konkurrenter som redan besitter den. Ett företag kan imitera en resurs eller förmåga genom duplikation eller substitution. Duplikation innebär att företaget bygger upp samma typ av resurser eller förmågor som konkurrenten de imiterar. Företaget kan även ha möjlighet att substituera vissa resurser eller förmågor för andra med motsvarande resultat. En resurs eller förmåga är dyr att imitera när historiska aspekter spelar in, när flera små beslut ligger bakom utvecklingen samt när resursen är socialt komplex.

- Historiska aspekter
Under tidens gång plockar företaget upp nya färdigheter och resurser som är unika för dem och reflekterar ett speciellt vägval i historien. Det är svårt för ett företag som inte har dessa färdigheter eller resurser att "kopiera" den historiska utvecklingen för att skaffa sig dessa resurser eller färdigheter. Ett mycket bra och belysande citat från Dierick och Cools (i Eneroth, 1997) nedan beskriver tidens inverkan på

konkurrens fördelar. Citatet är en dialog mellan en brittisk lord och en amerikansk besökare:

”How come you got such a gorgeous lawn? Well, the quality of the soil is, I dare say, of the most importance. No problem. Furthermore, one need the finest quality seed and fertilizers. Big deal, Of course, daily watering and weekly mowing are jolly important. No sweat, just leave it to me! That’s it. No kidding?! Oh, absolutely. There is nothing to it, old boy; just keep it up for five centuries.”

- **Små beslut**
För att förstå ett företags konkurrensposition på marknaden så kan man se på de beslut som ligger bakom denna. Om dessa beslut är få och stora så är det lättare att förstå vad som är orsak till konkurrensövertaget, men om besluten är flera och mindre är det svårare att imitera dessa.
- **Socialt komplex**
Den sista orsaken till att ett företags resurser eller förmågor är dyra att imitera är att de kan vara socialt komplexa. Detta innebär, att det är sociala fenomen som inom organisationen utgör resursen. Detta kan till exempel vara, rykte, trovärdighet, vänskap, laganda och företagskultur.

Organisation

Om ett företag har resurser som är värdefulla, ovanliga och dyra att imitera så har det potential för att få ett konkurrensövertag. Men för att tillfullo tillgodogöra sig detta så måste företaget organisera sig på ett optimalt sätt. Viktiga komponenter att beakta är den formella strukturen, styrsystem och ledarstil. Om ett företag har bra förmåga att organisera sig för att utnyttja sina resurser maximalt så kan de uppnå ett konkurrensövertag även om något av de övriga kriterierna inte är uppfyllda, om än bara temporärt.

Värdekedjeanalys

Det andra sättet ett företag kan använda för att isolera sin kärnkompetens är en värdekedjeanalys. Detta verktyg hjälper företaget att välja de värdeskapande aktiviteter som skall bli underhållna, uppgraderade och utvecklade och vilka som företaget bör sälja ut. (Hitt et al, 2001) Värdekedjemodellen är en mall som hjälper företaget att förstå sin kostnadsstruktur och att hitta nya sätt att utveckla sin strategi på. En värdekedjemodell kan se ut på många sätt. Den vi väljer att utgå ifrån är skapad av Michael Porter och är uppdelad i primära och sekundära aktiviteter. De primära aktiviteterna är de som är inblandade i produktens fysiska tillverkning, dess försäljning och distribution till köpare och efterförsäljningsservicen. De stödjande aktiviteterna ger nödvändigt stöd för att de primära aktiviteterna skall kunna utföras. De ingående delarna som studeras i de primära aktiviteterna för att hitta värdeskapande aktiviteter är:

- Ingående logistik; ta emot och hantera input till produkten, material hantering, lagring, inventarietkontroll mm
- Tillverkning; gör om input till färdig produkt, tillverkningsoperationer, förpackning,
- Utgående logistik; fysisk distribution av produkten till kund, orderhantering, färdiglager mm.

- Marknadsföring och försäljning; gör det möjligt för kunden att köpa produkten och övertygar dem att göra det, marknadsföringskampanjer, val av distributionskanaler mm
- Service; förlänger eller förbättrar produktens värde, installationer, reparationer mm

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

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

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

3.6.7 Kärnkompetenser: Förmaningar och påminnelser

Ett positivt attribut hos ett företags kärnkompetenser är att de, olik fysiska tillgångar, blir mer värdefulla ju mer de används. Anledningen till detta är att de ofta är baserade på kunskap. Att dela kunskap mellan anställda, jobb och organisationsfunktioner leder oftast till ökad kunskap (Hitt et al, 2001).

Även om företaget har uttalade kärnkompetenser är det viktigt, med tanke på den kontinuerliga förändringen i omvärlden, att hela tiden blicka framåt. Man får inte glömma att även konkurrenterna har kärnkompetenser. Företagen måste också inse att de kärnkompetenser som de förlitar sig på idag, eroderar med tiden och konkurrensen (Collis & Montgomery, 1995). Parallellt med att alla kärnkompetenser har potential för att ligga till grund för överavkastning så har de samtidigt potential för att bli ”Core Ridgities.” Leslie Wexner, VD för The Limited, Inc förklarar detta begrepp på ett tydligt sätt (Hitt et al, 2001):

”Success doesn’t beget success. Success begets failure because the more that you know a thing works, the less likely you are to think that it won’t work. When you’ve had a long string of victories, it’s harder to foresee your own vulnerabilities.”

För att undvika Core Ridgities måste ledningen kontinuerligt investera i och uppgradera resurserna och förmågorna, oberoende av hur bra de verkar vara idag och hitta nya sätt på vilka resurserna kan ligga till grund för effektiva strategier i nya attraktiva industrier. Ledningen kan göra detta genom att:

- **Investera i resurser:** Alla resurser minskar i värde och därför krävs kontinuerliga investeringar. Det är dock viktigt att hela tiden ha industrins dynamik i bakhuvudet annars finns risk för att ledningen investerar i resurser som ger låg avkastning. Samma sak gäller ifall vi ignorerar konkurrenterna.
- **Uppgradera resurser:** Det är inte ovanligt att ett företag inte har några ovanliga, värdefulla resurser eller att de har blivit imiterade/substituerade. Företaget måste då uppgradera antalet och kvalitén på sina resurser för att stoppa minskningen av dess värde. Detta kan göras på flera sätt:
 1. Lägg till fler nya resurser.
 2. Uppgradera till alternativa resurser som idag, hotar företagets nuvarande förmågor.
 3. Uppgradera resurserna för att gå över till en strukturellt mer attraktiv bransch.
- **Hitta nya användningsområden för resurser:** Ett företag måste hela tiden sträva efter att utnyttja resurserna på alla marknader där resurserna kan ge konkurrensfördelar och/eller för att konkurrera i nya marknader som förbättrar bolagets resurser. Hamel och Prahalad (1994) argumenterar för att nyckeln till ett företags konkurrensövertag inte är resursens egenskaper, utan snarare företagets förmåga att "hitta nya användningsområden" för sina resurser och förmågor. Hur väl resurserna är överförbara till andra marknader beror på hur specifika resurserna är. Specifika resurser, som till exempel specialistkunskap, spelar ofta en kritisk roll för att säkra ett konkurrensövertag, men dess värde minskar ofta snabbt då man överför dem från dess ursprung (Collis & Montgomery, 1995).

3.6.8 Kort överblick över I/O-modellen och RBV

Synsätt	Industri-organisationsmodellen	Resursbaserade ansatsen
Storhetstid	1980-talet	1990-talet
Grundtankar	Industrin ses som den avgörande faktorn för företagets framgång. Beslutsfattarna är rationella. Alla resurser är mobila. Företaget måste sträva efter att hitta de mest lönsamma positionerna på marknaden.	Företagets resurser driver dess framgång och ligger till grund för konkurrensövertag och således överavkastning. De resurser företaget besitter är unika. Dessa skillnader i resurser mellan företagen kan vara stabila över tiden.
Central modell	Porters femkraftsanalys	Barneys VRIO-modell
Kritik mot respektive synsätt	Anses vara alltför statisk och jämvikts orienterad	Kriterierna anses ofta vara allt för vaga för att isolera de resurser som skall ligga till grund för strategin.

I kapitel tre har vi nu mycket grundläggande gått igenom de två olika ansatserna *industriorganisation* och *resursbaserad strategi*. Om vi ställer dessa på sin spets ser vi att I/O-modellen kan representera det externa perspektivet och RBV kan representera det interna perspektivet. De blir på detta sätt motpoler mot varandra. I RBV-ansatsen ses företagets olika resurser och förmågor som grunden för dess framgång och företagets strategi bör vara uppbyggd kring dessa. I I/O-ansatsen är det branschen som avgör företagets framgång och företagets strategi utvecklas för att passa in i branschen. Gemensamt för dessa teorier är att de till största del är utvecklade för stora, privata och varuproducerande företag och inte för små nystartade bolag. I nästa kapitel skall vi utreda huruvida dessa teorier och modeller är tillämpliga på och lämpliga för små, nystartade företag att använda.

4 Empiriska resultat och teorier för små företag

I vårt andra teorikapitel redogör vi för teorier och tankesätt som mer specifikt gäller små bolag. Detta ser vi som ett nödvändigt komplement till de tidigare beskrivna ansatserna inom strategiformuleringsteorin.

Intervjuer med 100 av grundarna till 1989 års lista över de 500 snabbast växande företagen i USA visade att många framgångsrika entreprenörer spenderar lite tid på att analysera och planera. De som dock gör det har ofta tvingats skrota sina strategier och börja om på nytt (Bhidé, 1994).

1990 gjorde "National Federation of Independent Business" en studie på 2 994 nystartade företag. Av denna framgick att de som lagt mycket tid på undersökningar, reflektion och planering av sin affärsidé inte hade större sannolikhet att överleva efter tre år än de som utan någon planering direkt hoppade på en möjlighet på marknaden (Bhidé, 1994).

Dessa exempel visar tydligt att planering för nystartade företag är något som bör ifrågasättas. De analysverktyg och modeller som studenter runt om världen utbildas i är måhända inte lämpade för småbolag. För att utreda detta tittar vi först på vad som skiljer stora från små företag och fördjupar oss sedan i olika teorier som beskriver planering och analysarbete i små, nystartade företag.

4.1 Skillnaden mellan stora och små företag

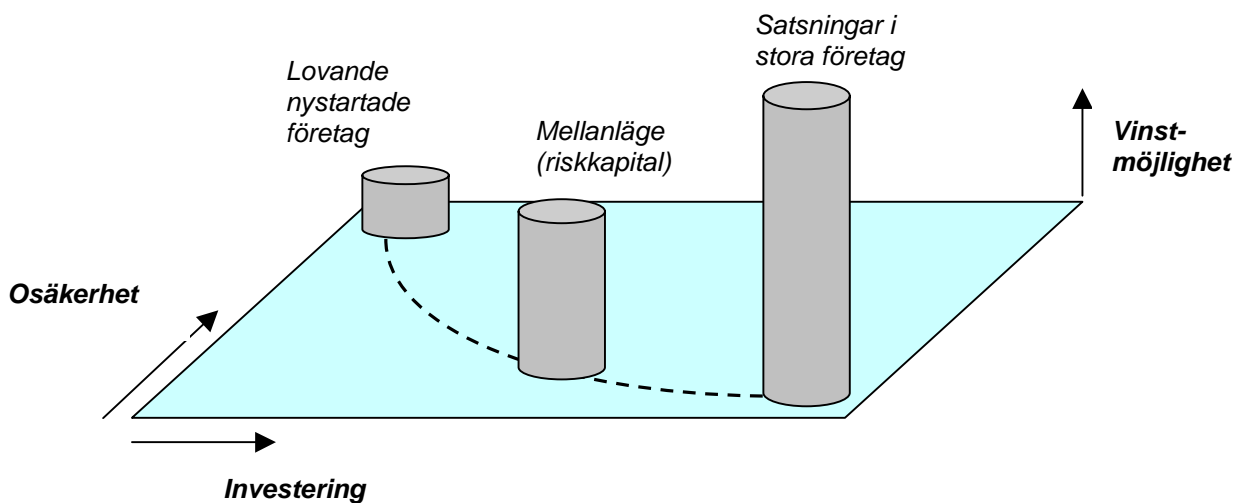
Enligt Bhidé's forskning (2000) av små, framgångsrika företag⁵ är 80 % i stort sett självförsörjande och finansierar alltså sin verksamhet främst med sin personliga förmögenhet. Den andel som erhöll sitt initiala kapital av riskkapitalister var endast 5 % och kan alltså ses som undantag. Denna begränsade tillgång av kapital satsas vanligtvis i högriskprojekt som inte har potential att generera särskilt höga vinster. I takt med att företagen växer ökar såväl det satsade kapitalet som vinstmöjligheterna och dessutom minskar risken med projektet (se figur 2).⁶

Med dessa tre integrerade faktorer i bakhuvudet diskuterar Bhidé (2000) några olika relevanta faktorer som skiljer lovande, nystartade företag från icke lovande nystartade företag. I denna diskussion ser man dessutom skillnader mellan stora och små företag:

⁵ Det bör noteras att Bhidé gör skillnad på olika typer av satsningar. De satsningar han exkluderar är "corporate initiatives" (då stora företag satsar på nya produkter eller marknader), "marginal start-ups" (utan något syfte att växa eller göra stor vinst), "revolutionary ventures" (en storskalig innovation som till exempel uppkomsten av Federal Express) eller "VC-backed start-ups" (satsningar som är uppbackade av riskkapital). Vi bör dock poängtera att storleken på erhållet riskkapital gör att våra fallföretag faller utanför den distinktion som Bhidé gör av den sistnämnda gruppen.

⁶ Med "investering" menas något oåterkalleligt. I begreppet räknas även tid och rykte in.

Initiala förhållanden och affärsmöjlighetens art och natur: De flesta entreprenörer gör endast en mindre modifikation eller helt enkelt en kopia av någon annans idé (se figur B och C, bilaga 1). Då de dessutom även ofta saknar erfarenhet och humankapital är det svårt att skaffa riskkapital. Då företagen har en begränsad tillgång till kapital utifrån kan man inte investera i projekt med stor vinstpotential. Genom att investera i en osäker marknad har man med sina speciella resurser, hårt arbete och en gnutta tur, ändå en viss möjlighet att kunna belönas ordentligt för sin möda. Lyckas man inte har man heller inte riskerat så mycket. Större företag arbetar i en mer systematiserad process när de genomför sina satsningar. De kan röra sig med större kapital men de anställda är å andra sidan granskade av interna styrsystem och personliga utvärderingar. Med detta följer att endast satsningar som uppvisar låg osäkerhet och kan generera stora återbetalningar kommer att accepteras i stora företag.



Figur 2: Investering, osäkerhet och vinst

Källa: Amar Bhidé: "The Origin and Evolution of New Businesses", sid 4

Opportunistisk anpassning: Stora företag präglas av osäkerhetsaversion och de tar risker först om de kan motiveras. Beslutsfattaren i ett storföretag måste hämta objektiv data från flera håll i organisationen innan ett beslut om en investering kan tas. Utan information och analyser av konkurrenter, kunder och marknader tillåter inte aktieägarna att en investering görs. Trots att utförlig analytisk planering bland storföretag är vanligt förekommande passar det inte i de flesta nystartade företag. Ett nystartat företag har varken tid eller pengar till att genomföra omfattande planeringsarbete eller undersökningar, med tanke på den situation det befinner sig i. Tar analysen för mycket tid kan exempelvis den uppkomna möjligheten helt gå förlorad. Dessutom begränsas värdet i analyser av den begränsade vinstmöjligheten och osäkerheten. Alla satsningar behöver analysering och planering och framgångsrika entreprenörer chansar inte hej vilt utan använder istället en snabbare och billigare metod. Dock är det ännu viktigare är att entreprenören kan anpassa sig till oförutsedda problem och möjligheter i sin omvärld [eng: *adaptation*], vilket kommer att belysas mer nedan. Då satsningens hos större företag är mer välplanerad och dessutom innebär en mindre risk är behovet av opportunistisk anpassning inte särskilt stort (Bhidé, 1994 & 2000).

Säkerställa resurser: Som nystartad har man svårt att locka till sig kunder, leverantörer, personal och andra resursförsörjare, med tanke på den risk dessa aktörer utsätter sig för (osäkerhet, switching costs etc). Medan investerare går att undvara är det inte samma sak med andra källor till intäkter och inputs. Istället för att erbjuda någon form av försäkring ser man till exempel till att tillfredsställa omedelbara behov hos resursförsörjare med begränsade

alternativ eller ovanliga preferenser. Stora företag har här en stor fördel då de kan visa sitt stöd till satsningen genom ett stort eget kapital och sitt starka rykte. Bhidé (2000) nämner flera olika faktorer som minskar detta problem. Det kan finnas få alternativ på marknaden och det kan vara kostsamt eller irrelevant att söka dessa. Man kan uppleva en spänning eller ett nöje i att arbeta med kämpande småföretagare eller så finns meningsskiljaktigheter med ens nuvarande arbetsgivare vilket lockar en till att erbjuda sina resurser till den nystartade. Även flexibilitet och gemensamma intressen är faktorer som kan minska problemen med att skaffa kunder, leverantörer och medarbetare för det nystartade företaget. Det finns flera strategier som nystartade företag tar till för att komma över detta hinder. Flera företag erbjuder extraordinär service och tar till sig kunder och medarbetare som andra företag ratar. Bolag imiterar också större företags sätt att synas utåt för att ge en bild av att vara större och utstråla större förtroende.

Egenskaper och färdigheter: Ska man starta en riskfylld affärsverksamhet krävs det att man har en hög tolerans för tvetydighet. Situationer förändras ständigt och snabbt och man kan inte beräkna sannolikheten för dem. Slump och tur är givetvis också fördelaktiga faktorer men kanske ännu viktigare är förmågan att kunna hantera situationerna man hamnar i då slumpen eller turen uppenbarar sig. Denna anpassning kallas ofta *adaption* (se nedan). Är det inte fråga om några differentierade teknologier är även egenskaper som öppna sinnen, snabba beslut och förmåga att ta motgångar viktiga. En skillnad mellan stora och små företag är att medan det nystartade företaget är beroende av egenskaperna och färdigheterna hos den enskilde entreprenören så är det stora företaget mer beroende av den gemensamma ansträngningen hos flera medarbetare eller funktioner och koordinationen dem emellan.

4.1.1 Stora företag: Affärsidén som en välplanerad process

Medan affärsidéer verkar uppkomma av en slump hos nystartade företag är det tvärtom hos de stora bolagen. Dessa tenderar ha ett reglerat och strukturerat sätt att arbeta på där de systematiskt söker efter möjligheter, genomför utförlig och genomgående marknadsundersökningar och formulerar planer som de håller sig till efter att satsningen lanserats. Bhidé (2000) hävdar att detta inte speglar inkompetens eller en byråkratisk tendens hos företagsledarna utan att det är en nödvändig konsekvens av att de äger resurser samt den situation de befinner sig i.

Företagsledningen upprättar långsiktiga strategier, eller policies, som ligger till grund för sökandet av nya möjligheter på marknaden. Beslutsfattarna utvärderar inte dessa affärsidéer endast på avkastning utan även på dess överensstämming med de långsiktiga målen och interaktionen med de existerande aktiviteterna inom företaget. Man talar ofta om att göra systematiska försök att institutionalisera innovation, som ett sätt för företag att bli marknadsledare (Pearson, 1992).

Skillnaden i storlek mellan företag medför givetvis stora skillnader i agerande och möjligheten till agerande. Stora företag med höga marknadsandelar återspeglar ofta en hög nivå av resurser, där F&U är en viktig del (Hitt et al, 2001). På 2000-talet anses dock tid och snabbhet som allt viktigare faktorer för att kunna skapa och behålla konkurrensfördelar. Stora företag institutionaliserar byråkratiska regler och processer ju större de växer, vilket påverkar snabbheten och flexibiliteten i organisationen. Många stora företag strävar därför efter att agera som små företag, dvs uppnå en entreprenörskänsla. Därigenom hoppas man också kunna skapa en effektiv företagskultur, vilket anses vara en av ingredienserna för att uppnå ett strategiskt ledarskap. En orientering på entreprenörskap inom ett företag kännetecknas av fem

dimensioner (Lumpkin, 1996): Autonomi, innovation, risktagande, förutseende (proactiveness) och aggressivitet. Om större företag kallar en organisation med dessa egenskaper entreprenörorienterad är det rimligt att säga att det är dessa egenskaper som är kännetecknande för ett mindre företags fördelar gentemot större företag. Efter att man växt sig stora vill man alltså nå tillbaka till de ovan nämnda egenskaperna som man hade som ett litet företag.

Stora företag genomför, som tidigare nämnts, mycket forskning i syfte att generera objektiv data för utvärdering av olika möjligheter. Man satsar på få men stora investeringar och eftersom det handlar om stora summor vill man säkerställa att dessa stora investeringar inte misslyckas. Lösningen är vetenskapliga analyser, undersökningar och tester. De stora företagen har för mycket att förlora om man skulle använda en ad hoc-improvisation eller opportunistisk anpassning som ofta räcker för småföretagare med låga fasta kostnader och "ovanliga" kunder (Bhidé, 2000).

Av ett stort företag krävs planer som är mer än en skiss på baksidan av ett kuvert. Storleken av investeringen gör att det är oerhört många fler faktorer som man måste ha i åtanke och ett investeringsförslag kräver milstolpar, bemanningskrav och finansiella prognoser för att nämna några. Stora projekt är dessutom oftast mer komplexa än små och innefattar aktiviteter och funktioner såväl inom som utanför företaget, vilket ytterligare talar för behovet av en mer detaljerad plan. Denna plan håller sig ofta de stora bolagen till. En anledning är att de, till skillnad från små företag, inte är lika beroende av att snabbt generera ett positivt kassaflöde. I enlighet med vad som tidigare sagts om egenskaperna hos ett stort företags satsningar medför den låga osäkerheten och de extensiva analyserna att man heller inte behöver gå ifrån sin plan i samma utsträckning. Stora, komplexa projekt omfattar även många individer, vilket gör det svårt att göra ett avhopp från den utlagda stigen. Dessutom kan detta avhopp medföra att företaget rykte eller kreditibilitet minskar.

Bhidé (2000) hävdar att den kritik som riktats mot de stora företagens agerande och som säger att de borde bli mer entreprenörmässiga, inte tar hänsyn till de grundläggande skillnader som finns mellan stora och små företags satsningar. Trots att beslutsfattandet till exempel är långsammare ligger det i linje med förmågan att genomföra stora, komplicerade satsningar. Just tidsfaktorn är kanske också den största skillnaden mellan tillvägagångssätten. Stora företag konkurrerar dessutom ofta på en oligopolistisk marknad där de betydelsefulla konkurrenterna befinner sig samma storlek och situation. För dessa företag är fördelarna med de innovationer och satsningar som uppkommer efter extensiva undersökningar större än kostnaderna.

4.2 Planering eller opportunistisk anpassning

Som tidigare beskrivits visar forskning av faktiskt agerande hos framgångsrika småföretag på att få bolag spenderat mycket tid med planering och analyser vid tidpunkten för starten. Faktum är att få bolag ens haft en komplett, detaljerad affärsplan färdig då de slog upp dörrarna för första gången (se figur A, bilaga 1). Det är enligt Bhidé (2000) inte bevisat att man inte skulle tjäna mer om man utförde fler och noggrannare analyser men inte heller att en extensiv planering resulterar i framgång, vilket belystes med detta kapitelns inledande exempel.

Flera faktorer pekar på att entreprenörer snabbt ska avancera från idé till implementering. Det begränsade kapitalet medför naturligtvis en begränsning av analyser. Kunskap och erfarenhet

från tidigare anställning minskar också behovet av noggranna undersökningar. Den relativt sett lilla investeringen betyder dessutom en begränsad alternativkostnad för entreprenören, som förlorar lite på en felaktig satsning. Detta gäller inte bara investeringen i pengar utan även tid eller känslor för sitt gamla arbete. Bhidé (2000) rapporterar att en tredjedel av entreprenörerna han undersökt fått sparken eller lämnat företaget efter meningsskiljaktigheter och att flera endast arbetat under tiden de utvecklade sin idé. Tidsaspekten belyses enligt oss och Bhidé (2000) bra med ett citat från Michael Dell, som hoppade av sin collegeutbildning för att starta Dell Computers:

"The opportunity looked so attractive, I couldn't stay in school. The risk was small. I could lose a year of college."

Som tidigare beskrivits kännetecknas ett nystartat företag av en liten investering med stor osäkerhet som endast har möjlighet att generera en relativt liten vinst. Storleken på den förväntade vinsten i en nischmarknad är knappast övertygande för att göra avancerade analyser. Information som istället genereras av utförande [eng: *Research by doing*] är ofta värdefullare än undersökningar. Genomsnittliga spriser och kostnader kanske inte alls är intressant för en entreprenör, då denne vanligtvis startar i en specialiserad marknad. Osäkerheten inom marknaden minskar ytterligare värdet av analyser. Faktum är att turbulensen och förvirringen är till fördel för entreprenören och att denna fördel helt eller delvis kan försvinna om inte agerandet sker kvickt. I en instabil marknad är det dessutom svårt att samla trovärdig data om konkurrens eller efterfrågan.

Osäkerheten och den begränsade planeringen leder till att det nystartade företaget får uppleva motgångar och överraskningar som tvingar dem att modifiera eller fräscha upp den ursprungliga affärsidén. Fler än 1/3 av företagen Bhidé undersökte (2000) hade gjort stora förändringar på den ursprungliga idén och ytterligare 1/3 hade gjort moderata förändringar. Istället för att binda sig vid en viss teknologi eller produktlinje startar man med en sorts hypotes som revideras genom experiment och adaptiva svar på oförutsedda problem och möjligheter. Några vanliga händelser som ligger till grund för en förändring av strategin är:

Misslyckande med att generera omsättning: Kunden är ovillig att byta över till det nya företagets produkt, vilket kan vara ett resultat av för lite tid och pengar till marknadsundersökningar.

Minskande lönsamhet: Möjligheterna i en turbulent omvärld är kortlivade men trots detta planerar entreprenören inte för detta. Detta agerande kan dock inte ses som irrationellt då just det korta livet av möjligheten kräver ett snabbt, snarare än ett övervägt handlande. Dessutom är framtiden för osäker för att kunna göra en användbar plan. Entreprenörens möjligheter när lönsamheten minskat för mycket är att antingen söka nya möjligheter eller helt enkelt gå ur.

Sjunkande tillväxt: Den ursprungliga nischen är inte tillräckligt lönsam för att tillgodose tillväxtambitionen. Efter att ha tömt ut en nisch får man vandra vidare till en ny möjlighet.

Oanade möjligheter: Trots att man inte startat med storstilade ambitioner kan det uppkomma oanade möjligheter som är större och mer lönsamma än man kunnat tro och hoppas på. De är ofta inte bara oplanerade utan även oförutsägbara. Fördelen med ett adaptivt handlande kanske ses tydligast i just detta fall.

Små företag har sällan en formell, skriven strategi utan den verkliga strategin kanske istället kan härledas från olika mönster av beteende eller resursallokering. Dessa behöver inte vara avsedda och uppkommer ofta genom en serie av diverse anpassningar till de hot och möjligheter som företaget möter under tidens gång. Det verkar som om ständigt förekommande anpassningar är mest relevanta för små företag, som agerar inom stor osäkerhet och risker. Sannolikheten för framgång beror snarare på en lämplig och tidsenlig anpassning av affärsidén än originaliteten av densamma. Schindehutte och Morris (2001) beskriver detta med ett citat av Harvardprofessorn och författaren Peter Drucker:

"When a new venture does succeed, more often than not it is in a market other than the one it was intended to serve, with products and services not quite those with which it had set out, bought in large part by customers it did not even think of when starting, and used for a host of purposes besides the ones for which the products were designed"

Det kan dock finnas anledningar till att små företag försöker motstå dessa anpassningar, eller *adaption*, som vi har valt att kalla det [eng: *adaptation*]. Entreprenören själv kanske varken har kompetens eller önskan om att anpassa sig till förändringar. Den tröghet som med tiden brukar uppstå i företag motverkar också möjligheten till ett adaptivt agerande. Detta har att göra med de åtaganden som företaget tar på sig i form av till exempel fasta kostnader och personal. Slutligen kan förhållanden i den yttre miljön, som exempelvis lagar och restriktioner, minska möjligheten eller drivkraften till att anpassa sig.

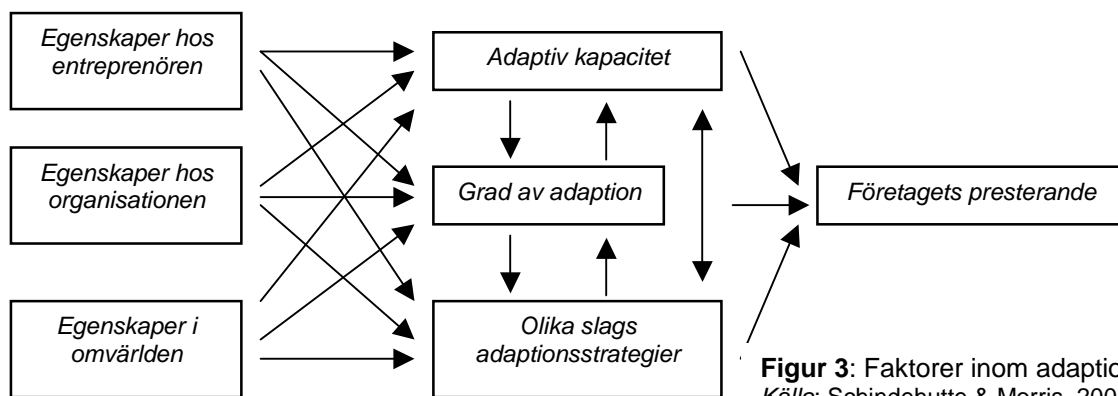
4.2.1 Adaption

Adaption kan definieras som hur entreprenören (och dennes team) bearbetar information från företagets omvärld samt de snabba anpassningar som görs till denna återkoppling (Schindehutte & Morris, 2001). Man kan tala om adaption i flera olika dimensioner (personal, marknadsföring, kundprofil etc.) Mycket relevanta grunder för adaption, sett ur ett småbolagsperspektiv, finner man i "contingency theory". I kort säger den att det är företagets omvärldsförhållanden som föreskriver de anpassningar inom strategi och företagsstruktur som ledningen måste göra med tiden. Schindehutte och Morris refererar här till Andrews (1971).

Schindehutte och Morris skriver att det inom entreprenörsteorierna finns två relevanta men motstående perspektiv i "*population ecology*" och "*strategic adaptation*", och refererar till Hannan och Freeman (1977) respektive Hrebiniak och Joyce (1985). Det förstnämnda påstår att organisationer faktiskt inte kan anpassa sig, eftersom det individuella målinriktade beteendet är mycket mindre relevant än valet av ett företags miljö för ett företags framgång eller motgång (jämför med I/O-modellen). Den senare nämnda teorin påstår istället att nyckeln till framgång ligger i den individuella entreprenörens förmåga att identifiera möjligheter, utveckla strategier, samla resurser och handla. Man kan hävda att båda teorierna är av stor vikt eftersom det gäller att finna en lovande nisch på marknaden samtidigt som man skall kunna läsa och tolka mönster i omvärlden och anpassa sig till dessa. Förmågan att agera adaptivt anses inte så mycket bero på tur (att vara på rätt plats på rätt tid) eller asymmetriskt innehav av information eller resurser, utan istället på den individuella entreprenören, dennes team och deras lärande (Schindehutte & Morris, 2001).

Jämfört med medelstora och stora företag är småbolag mer sårbara mot krafter i omvärlden. Sårbarhetens grund ligger bland annat i det begränsade kapital de har att röra sig med, beroendet av en begränsad produktlinje och tendensen att vara beroende av ett nischat kundsegment.

Schindehutte och Morris (2001) undersökte adaptionskonceptet och dess förhållande till framgångsrika småbolags utveckling. De delar in adaption i ett företags adaptionskapacitet, hur mycket de verkligen adapterar samt de adaptionsstrategier de använder, vilket kan ses i den modell de forskar utefter. Modellen (figur 3) ger en bra och överskådlig bild av vilka faktorer som kan anses viktiga när man talar om adaption och en mer detaljerad beskrivning av innehållet i flera av de olika delarna faller utanför denna uppsats. Enligt Schindehutte och Morris har till exempel Pleitner (1989) påstått att nödvändigheten att ett strategiskt beteende för småbolag beror på två faktorer: Organisationens egenskaper (inre och yttre) och entreprenören. Därav kan vi se uppkomsten av de tre faktorerna längst till vänster i modellen.



Figur 3: Faktorer inom adaption
Källa: Schindehutte & Morris, 2001, sid 89

Forskarna har sedan ställt upp en mängd hypoteser som de undersökt med hjälp av en kvantitativ undersökning⁷. De slutsatser som drogs efter denna undersökning påvisade vikten av ett adaptivt agerande för småbolag. För att vara framgångsrika krävs såväl en möjlighet på marknaden som en bra affärsidé, samt en god "fit" dem emellan. Denna "fit" finns dock inte alltid från start eller så saknas en vital del av konceptet. Dessutom förändras möjligheterna på marknaden ständigt. Enligt undersökningen är den främsta förklaringsvariabeln till adaption entreprenören och den externa miljön, medan egenskaperna hos organisationen visade sig spela en mindre roll. När det gäller entreprenören själv är tidigare erfarenhet inom entreprenörskap och en strävan efter tillväxt speciellt viktiga.

Att verka i en turbulent omvärld var associerat med alla tre adaptionsvariabler, vilket inte kan ses som speciellt överraskande. En kontrollerbar omvärld innebär en bra "fit" mellan affärsidén och marknaden. Eftersom företagets omvärld tenderar att bli allt mer turbulent borde därför också adaptionsförmågan bli ett allt viktigare element ju längre tiden går.

Bland organisationsegenskaperna var det bara skillnaden mellan att vara ett familjeföretag eller inte som visade sig vara en relevant faktor för adaption. Familjeföretagen var mer internt fokuserade och visade på en snävare referensram. Huruvida företaget var ett varu- eller tjänstproducerande företag, om kunderna var konsumenter eller andra företag eller om de var

⁷ Undersökningen gjordes i survey-form till företag i en icke nämnd stat i USA. Företagen skulle ha färre än 100 anställda och ha funnits i mindre än 15 år. Totalt är undersökningen baserad på 173 enkätsvar.

kapital- eller personalintensiva var inte faktorer som påverkade adaptationen nämnvärt. Vilken än anledningen må vara kan man anta att de företagsspecifika egenskaperna är mer relaterade med hur adaptationen ser ut, än hur mycket adaptivt beteende som finns i företaget eller dess adaptiva förmåga.

Ytterligare en viktig upptäckt som forskarna gör är sambandet mellan adaptation och presterande för små företag. Det finns ett positivt samband mellan tendensen att anpassa sig och lönsamhet, men inte graden av försäljningsökning eller storleken på vinsten jämfört med den störste konkurrenten. Misslyckandet med att finna ett icke linjärt samband med prestation pekar på att små företag inte väljer en så intensiv adaptationsgrad att det modifierar företagets prestation. Dock kan de fortfarande agera för adaptivt, vilket kan leda till att hela företaget går under. Den viktigaste adaptationsstrategin verkar vara en kontinuerlig produktutveckling.

Undersökningen visar på att de tre komponenterna för att förklara adaptation är av stor relevans. Förmågan att anpassa sig handlar inte bara om att göra justeringar utan att först bygga upp en adaptationskapacitet. Det verkar mycket viktigare för entreprenören att ha en affärsidé som inte är helt anpassad till affärsmöjligheten och sedan handla adaptivt, än att låsa in företaget i olika åtaganden som sedan begränsar möjligheten att agera.

4.3 Hyperkonkurrens

Joseph Schumpeter studerade den dynamiska interaktionen mellan konkurrens och branschstruktur, vilket presenterades i det kända verket ”*The Theory of Economic Development*” från 1934. Schumpeter lanserade sin teori som en motvikt mot jämviktsidealet inom nationalekonomin (Landström, 2000). Hans teori säger att entreprenörskap är en process av kreativ destruktion [eng: *Creative Destruction*] och med detta menar han att existerande produkter eller produktionsmetoder förstörs och byts ut mot nya. De branscher som följer denna lag om diskontinuitet kallas ibland Schumpeterianska branscher och enligt Jeffrey Williams kännetecknas de av snabb produktutveckling och branta erfarenhetskurvor (Grant, 1998). Enligt denna teori bestäms alltså inte konkurrensen och framtida lönsamhet av dagens branschstruktur, utan det viktiga att titta på är istället med vilken hastighet som branschstrukturen förändras. Vid snabba förändringar på grund av innovationer är till exempel Porters branschanalys (femkraftsmodellen) inget bra verktyg för att bedöma lönsamhet (Grant, 1998). Detta eftersom Porters modell är statisk (mer som en stillbild av en bransch) och utgår från att faktorerna är någorlunda stabila över tiden (Coyne & Subramaniam, 2000).

Richard D’Aveni har i sina två artiklar *Hyperkonkurrens* (1995) och *Strategisk överlägsenhet* (1999) utvecklat Schumpeters teorier och behandlat den alltmer turbulenta situationen på marknaden. D’Aveni går rakt emot den resursbaserade ansatsen och menar att inga konkurrensfördelar är varaktiga utan alla fördelar urholkas och försvinner i allt snabbare takt. Tillfälliga konkurrensfördelar är det som företag kan och bör sträva efter. D’Aveni (1995) förklarar sig genom att använda ett välkänt citat från George Bernard Shaw:

”While reasonable people adapt to the world, the unreasonable ones persist in trying to adapt the world to themselves. Thus, all progress depends upon the unreasonable person”.

4.3.1 De nya 7 S:en

I hyperkonkurrens är det inte de sedvanliga strategierna som fokuserar på att bevara fördelar som leder till utveckling. Det är inte tillräckligt för företagen att endast anpassa sig till sin miljö. För att nå utveckling i hyperkonkurrens måste företag använda sig av osedvanliga strategier som aktivt förstör och urholkar andra företags konkurrensfördelar. D'Aveni (1995) har tagit fram en modell som kan användas som en ledstjärna av företag som befinner sig i hyperkonkurrens som han kallar de nya 7 S:en⁸. Modellen syftar till att hitta och bygga tillfälliga konkurrensfördelar genom att störa marknaden, istället för att som den traditionella modellen visar försöka behålla konkurrensfördelar och uppnå en jämvikt på marknaden. D'Aveni (1995) vill uppnå denna drivkraft genom en serie av initiativ hellre än att strukturera företag så att det uppnår en passande intern kongruens eller en bra överensstämmelse med dagens externa miljö, som om dagens externa villkor kommer att vara konstanta över en lång tidsperiod.

De nya 7 S:en är:

- Överlägsen intressenttillfredsställelse [eng: stakeholder satisfaction]
- Strategisk förutsägelse
- Snabbhet
- Överraskning [eng: surprise]
- Skifta spelreglerna på marknaden
- Signalering
- Samtidig eller sekventiell användning av stegen ovan

Vision, förmåga och taktik för att störa marknaden

D'Aveni (1995) delar in stegen i tre faktorer som är avgörande för om företag effektivt kan leverera upprepade störningar av marknaden. Det är Visioner för störningar, Förmåga att störa och Taktik för att störa. I visionen ingår intressenttillfredsställelse och strategisk förutsägelse. Framgångsrika företag lär sig att störa status quo på marknaden. Det är viktigt att företagen inser att all störning av marknaden inte är bra. Störningar som fungerar effektivt är sådana som ger överlägsen kundtillfredsställelse, till exempel skapandet av en tillfällig förmåga att ge bättre kundservice än vad konkurrenterna kan. Framgångsrika företag prioriterar kunden som den viktigaste intressenten, vilket innebär att anställda och investerare inte har lika hög prioritet. Strategisk förutsägelse gör att företag kan se och skapa framtida behov som de kan tillfredsställa bättre än någon konkurrent, om än bara tillfälligt. Förmågan att göra detta beror på om företag kan förutse framtida trender, kontrollera utvecklingen av kärnteknologier och annan kunskap som kommer att forma framtiden, samt att kunna skapa självuppfyllande visioner. Strategisk förutsägelse handlar om att förstå den framtida framväxten av marknader och teknologier som kontinuerligt kommer att skapa möjligheter att tillfredsställa existerande eller nya kunder

För att framgångsrikt agera på strategiska förutsägelser så måste företaget ha förmågan att skapa störningar på marknaden. Två förmågor, snabbhet och överraskning, är avgörande för att kunna utnyttja fördelar innan konkurrenter hinner göra det och samtidigt kan företaget försena konkurrenternas reaktioner på de nya fördelarna. Om två företag samtidigt upptäcker möjligheten att skapa en konkurrensfördel, blir det företag som kan agera snabbast vinnare. Eftersom framgång beror på skapandet av en serie av tillfälliga konkurrensfördelar, så blir

⁸ Det finns en traditionell modell som heter 7 S (Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Systems, Staff, Style) som McKinsey & Co tog fram för att belysa viktiga delar i en organisations utveckling (vill man veta mer om den traditionella modellen se Bengt Karlöfs "Strategins kärnfrågor på 90-talet", 1990)

företagets förmåga att snabbt växla mellan tillfälliga konkurrensfördelar avgörande. Snabbhet tillåter företag att manövrera för att störa marknads status quo, urholka konkurrenters kärnkompetenser samt att skapa nya konkurrensfördelar innan konkurrenterna är kapabla att reagera på dessa handlingar. Om en konkurrent är ovetande om en möjlighet att skapa en ny konkurrensfördel så kan överraskning behålla detta tillstånd. Även om det inte är källa till en varaktig konkurrensfördel (när konkurrenten väl upptäcker konkurrensfördelen kan den vanligtvis kopieras relativt snabbt), så gör överraskning det möjligt för företaget att skapa konkurrensfördelen och att förlänga den period där fördelen är unik. Överraskning tillåter företag att underminera konkurrenters kärnkompetenser innan konkurrenter hinner vidta defensiva åtgärder. Båda dessa förmågor är flexibla då de kan användas i hela företaget och vid vitt skilda aktioner.

De sista tre punkterna tar upp olika taktiker för att störa marknaden. De bygger på visionen som skapats av de första två punkterna och använder sig av potentialen i punkterna överraskning och snabbhet. I kontrast till statiska tillvägagångssätt inom strategi så handlar taktiken för att störa marknaden om en dynamisk process med aktioner och interaktioner. Den mesta planering hos företag idag fokuseras på företagens nästa aktion för att erhålla nya konkurrensfördelar. Vanligtvis analyseras potentiella motåtgärder från konkurrenter men företaget gör inte dessa motåtgärder till sina fördelar. D'Aveni (1995) presenterar taktiker framtagna för att störa marknads status quo och skapa tillfälliga konkurrensfördelar. Plötsliga och oväntade aktioner på marknaden skiftar spelreglerna för konkurrensen, sådana aktioner omformar spelfältet för konkurrensen och konfunderar motståndarna. Signalering kan försena eller ta udden ur konkurrenters försök att skapa konkurrensfördelar, få konkurrenter ur balans eller helt enkelt överraska. I en miljö där hyperkonkurrens råder sker handlingar för att störa marknads jämvikt och för att skapa möjligheter till nya konkurrensfördelar i hög hastighet, antingen som sekventiella steg eller som simultana aktioner. Ett exempel på simultana aktioner är ett företag som vilseledande signalerar ett handlande i en riktning för att sedan i full kraft handla i en annan riktning. På så sätt överraskar företaget och skapar tillfälliga konkurrensfördelar genom att missleda sina konkurrenter. Använder sig företaget av sekventiella steg gäller det att få konkurrenterna att lära sig företagets beteende och invagga dem i falsk säkerhet för att plötsligt göra något oväntat som skapar tillfälliga konkurrensfördelar. Dessa tre taktiker reflekterar den ökade snabbheten och intensiteten i hyperkonkurrens.

4.3.2 Strategisk överlägsenhet

D'Aveni utvecklade 1999 sina teorier och pratar om strategisk överlägsenhet genom att störa och dominera. Han menar att det har saknats undersökningar om relationen mellan en marknads turbulens och strategiska synsätt. Skillnader mellan dominerande företags strategier (som försöker bevara existerande marknad) och utmanande företags strategier (som försöker störa jämvikten på marknaden). Studier av hyperkonkurrens har lett till viktiga insikter i de intrikata relationerna mellan störningar av marknaden, turbulensmönster, spelregler för konkurrensen och definitionen av spelfält. Genom att förstå samspelet mellan strategi och marknaden, kan managers bättre utforma strategier efter marknaden eller ändra marknaden till sin fördel. Varför är då förändringen av marknaden viktig? D'Aveni (1999) menar att strategiska synsätt som fungerar bra på en marknad kanske inte alls går hem på en annan. Några strategier som är framgångsrika på tämligen stabila marknader kan vara en belastning för företaget på instabila marknader. Ena målet är att stabilisera marknaden genom att utesluta eller ta bort alla störande krafter, så att ett fåtal aktörer kan fortsätta dominera marknaden. Det andra är att fastställa spelreglerna för konkurrensen, dvs hur aktörerna vinner eller tjänar

pengar. Strategin fungerar bara så länge utmanarna håller sig till samma spelregler. Det är till exempel ingen idé att bygga en hög mur mot fienden om denne förfogar över flygplan. General Motors spenderade miljoner på att försvara sin marknad med ett inträdeshinder, ensamrätten till 6000 serviceverkstäder i USA. De japanska biltillverkarna gick förbi detta inträdeshinder genom att bygga bilar som inte behövde service.

Det är möjligt att skapa överavkastning i branscher med hög rivalitet. Tidigare kom sig lönsamhet av stabilitet och brist på rivalitet, i hyperkonkurrens kommer sig lönsamhet av ökad rivalitet om den är fokuserad på att definiera nya grunder för konkurrens om kunderna. Striden står mellan företag som kämpar för att minska konkurrensintensiteten och behålla gamla normer och de företag som vill störa status quo för att uppnå nya konkurrensfördelar.

Fyra typer av marknader

Enligt D'Aveni (1999) skapar turbulens annorlunda marknader som karaktäriseras av olika störningsmönster. Mönstren bestäms av frekvensen av störningar och om störningarna är kompetensförstörande eller kompetensförstärkande till sin natur. Kompetensförstörande störningar ändrar de kritiska framgångsfaktorerna på marknaden och gör på så sätt någon kompetens obsolet, exempelvis genom en ny teknologi. Kompetensförstärkande förändringar gör istället dominerande kompetenser och resurser mer värdefulla, exempelvis uppgradering eller utveckling av kärnkompetenser. Det finns det fyra typer av marknader, *jämviktsmarknad*, *flytande jämviktsmarknad*, *punkterad jämviktsmarknad* och *marknad utan jämvikt*. Alla kräver olika strategier för att nå framgång. Det gäller för både det dominerande företaget och för utmanaren att formulera olika strategier för att antingen behålla eller skifta nuvarande spelfält.

4.3.3 D'Avenis slutsatser

D'Avenis (1994) råd är att arbeta i fyra steg med de 7 punkterna. För det första ska företagen störa jämvikten på marknaden. Andra steget är att skapa temporära konkurrensfördelar, det ingen mening att störa jämvikten om inte företaget uppnår egna fördelar eller åstadkommer nackdelar hos konkurrenter. Tredje steget är att ta initiativet på marknaden. Företaget bör agera aggressivt i arbetet med att störa status quo för att skapa konkurrensfördelar eller urholka konkurrenters kärnkompetenser. Det får konkurrenten ur balans och sätter det i en ofördelaktig situation för en period. Konkurrenten får inrikta sig på att komma ifatt, snarare än att forma sin framtid med egna aktioner för att ta initiativet. Det initiativtagande företaget kan agera originellt medan konkurrenterna tvingas vara reaktionära. Det fjärde steget är bibehålla drivkraften. Flera aktioner i rad för att ta initiativet skapar drivkraft. Företaget som tagit initiativet fortsätter att skapa nya konkurrensfördelar och väntar inte på att konkurrenten ska reagera innan man kör igång nästa serie av aktioner. Dessa fyra steg tar fram och bevarar drivkraften som är det närmaste man kan komma varaktiga konkurrensfördelar i miljöer med hyperkonkurrens.

Eftersom företag har knappa resurser så kan de inte förse sig med alla 7 punkterna på en gång. När ett företag väljer mellan de 7 punkterna blir de tvungna att analysera olika trade-offs som blir följderna av valen. Det gör det svårt för företagen att utföra alla sju lika bra. Företag väljer bland punkterna för att konfrontera olika utmaningar och möjligheter som uppkommer. Därför är det möjligt att analysera en konkurrent eller det egna företaget för att se vilka typer av trade-offs som har gjorts. När dessa är identifierade är svagheter uppenbara. Trade-offs innebär att konkurrenten inte kan förstärka sina svagheter utan att ge upp något annat. Attackeras en svaghet tvingas konkurrenten antingen att agera långsamt eller att ge upp någon annan styrka för att replikera. I båda fallen förlorar konkurrenten på situationen.

Hur åstadkommer och behåller företag sin strategiska överlägsenhet? Hur ska nystartade företag attackera överlägsenheten hos det dominerande företaget? Utmanare kämpar för att förändra marknaden till en som passar deras styrkor bättre. D'Aveni (1999) citerar Netscapes grundare Marc Andreessen för att visa hur företag kan agera på marknader med hyperkonkurrens:

"In a fight between a bear and an alligator, what determines the winner is the terrain."

Med andra ord kan man antingen ta strid med alligatorerna eller så torrlägger man träsket, det sistnämnda var den taktik som Microsoft använde sig av i striden mot Netscape.

Det finns inga klara gränser mellan de typer av marknader som D'Aveni (1999) talar om, en punkterad jämviktmarknad där störningar börjar bli mer frekventa blir istället en marknad utan jämvikt. Att fastställa exakta gränser mellan marknader är mindre viktigt än att förstå de olika dynamiska och framgångsrika strategierna för att uppnå strategisk överlägsenhet på varje typ av marknad. Företagets perspektiv avgör vilken typ av marknad det befinner sig på. På en marknad kanske ett företag känner det som att turbulensen är kompetensförstörande medan ett annat vars kärnkompetens blivit mer värd tycker att det är kompetensförstärkande turbulens som råder. Målet för alla företag på varje typ av marknad är att åstadkomma strategisk överlägsenhet genom att kontrollera frekvensen och mönstret på turbulensen. Annorlunda regler och normer för konkurrens skapar olika lönsamhet på varje typ av marknad.

4.4 Livscykelmodeller

Branschlivscykeln (BLC) är utbudsversionen av produktlivscykeln (PLC) - ett av de mest kända koncepten inom företagsekonomi. BLC talar inte bara om hur marknaden ändras i takt med att tiden går, utan är även användbar till att förklara företagets beteenden och syften i olika skeden. Den kallas då ibland *Handlingsbaserad BLC* (Grimm & Smith, 1997). Finns det en skillnad i placeringen mellan nystartade och väletablerade företag i BLC eller PLC blir livscykelmodellerna av stor relevans för vår studie.

Likt produkten har även branschen fyra huvudsakliga faser: Introduktion/Utveckling, Tillväxt, Mognad och Nedgång. *Ökad efterfrågan* och *kunskapskapande och -spridning* är de två grundläggande faktorer som påverkar branschens evolution (Grant, 1998). Nedgångsfasen är inte av intresse för vår studie och kommer därför inte att vidare behandlas.

I **utvecklingsfasen** vill man skapa sig ett rykte och utveckla en nisch inom teknologi eller produktens prestanda (kvalitet). Då kapital är en kritisk faktor är det inte ovanligt att strategiska allianser uppkommer mellan små och stora, väletablerade företag som vill komma in på den nya marknaden. Huvuduppgiften är att skapa en entreprenörsanda och agera därefter. Detta sker ofta i osäkra miljöer och ledningen eller ledaren har stor betydelse i detta skede.

I **tillväxtfasen** lägger man större vikt vid innovationer samt vid att skapa skalekonomi och därigenom producera billigare per enhet [eng: *economies of scale*]. Snabbheten i agerandet är

viktigt i detta skede och man försöker också att utnyttja produktionsfaktorerna allt mer för att öka sin dominans.

I **mognadsfasen** har marknadens evolution resulterat i färre men större aktörer på marknaden. Stor kraft läggs på att erhålla eller behålla marknadsledarpositionen och därigenom vara så kostnadseffektiva som möjligt. Dessutom söker sig många till den globala marknaden för att utöka marknaden. I utvecklings- och tillväxtstadiet verkar det vara viktigare med produktinnovationer medan processinnovationer har visat sig viktigare i mogna branscher (Hitt et al, 2001).

4.5 First Mover Advantage

En av grunderna till uppkomsten av företag är att en ny produkt eller service har framställts. I detta fall är tidsfaktorn en mycket avgörande faktor och företagen strävar efter att uppnå de fördelar som inträffar då man är först ut på marknaden med en produkt [eng: *first mover advantage*]. Genom att vara först har man monopol tills någon konkurrent går in på marknaden och under denna tid kan man skapa en viktig kundlojalitet. Det bör dock påpekas att denna konkurrensfördel eroderar allt eftersom och livslängden varierar beroende av exempelvis bransch. Ju mer denna konkurrensfördel liknar en kärnkompetens (se ovan), desto längre livslängd kan den förutspås (Grant, 1998).

Lieberman och Montgomery (1988) hävdar att man som den förste aktören drar på sig stora risker då man inte vet hur stora framgångar som kommer att kunna avnjutas (Hitt, 2001). Höga utvecklingskostnader medför också en stor risk. Något negativt med att vara först är exempelvis att större och snabbare företag framgångsrikt kan imitera produkten utan att ta samma risker (*second mover advantage*). Enligt Smith, Grimm och Gannon (1992) kan exempelvis imitatörerna analysera responsen från kunderna innan de ger sig in på marknaden (Hitt, 2001).

4.6 Teorier om entreprenören och entreprenörskap

4.6.1 Entreprenören ur ett historiskt perspektiv

Användandet av termen entreprenör går långt tillbaka i historien. Begreppet finns med i en fransk ordbok från 1437 där det definieras som en aktiv person som får något gjort (Landström, 2000). I tidigt språkbruk var det krigsherrar som utträttade stordåd, senare kom även leverantörer till armén att infattas av termen. Det är fransmännen Richard Cantillon (1680 – 1734) och Jean Baptiste Say (1767 – 1832) som har blivit erkända för att på allvar tagit in termen i den ekonomiska litteraturen (Landström, 2000). Cantillon definierade entreprenören som en agent som köper produktionsmedel för att skapa produkter som säljs till ett okänt pris i framtiden, vilket medför en risk. Det är den första teorin som har likhet med dagens teorier om entreprenören. I början på 1900-talet gör Joseph Schumpeter återigen entreprenören till en centralfigur i ekonomiska sammanhang, Schumpeter betonade vikten av entreprenörskap för den framtida ekonomiska utvecklingen. Hans definition av entreprenören är en innovativ person, vars idé kommer ut på marknaden genom utnyttjande av produktionsfunktioner i nya kombinationer (Bjerke, 1989). Entreprenören är således enligt Schumpeter främst en innovatör och revolutionär.

4.6.2 Vad entreprenörskap inte är

Innan vi går vidare tänkte vi slå fast vad entreprenörskap inte är eftersom forskarvärlden är oeniga om vad som ska klassificeras som entreprenör och entreprenörskap. Genom att börja i denna ände tänkte vi förenkla förståelsen för vad en entreprenör egentligen är. Bjerke (1989) har listat tre roller som inte är entreprenörskap:

1. Ägaren av ett företag och som på grund av detta delar ut order är inte nödvändigtvis en entreprenör.
2. En person som riskerar sitt kapital behöver inte alltid vara en entreprenör utan är ibland endast en investerare.
3. En kreativ person är inte nödvändigtvis en entreprenör. Entreprenören skapar inte innovationer genom att generera idéer utan genom att förstå deras kommersiella värde och exploatera dem.

4.6.3 Entreprenören som individ

Den forskning som har bedrivits om entreprenören som en individ vilken besitter särskilda egenskaper har hittat en rad personliga egenskaper som kännetecknar en entreprenör (Landström, 2000). Exempelvis har många entreprenörer föräldrar som antingen är eller har varit entreprenörer. De flesta företag startas av män, dessutom har individens etniska bakgrund betydelse för benägenheten att starta ett företag. Utbildningsnivå och tidigare erfarenhet av att starta företag har också positiva effekter på individernas val att starta företag (Landström, 2000). Landströms teorier gäller alltså påverkande faktorer för att starta företag och inte om företagen kommer att bli framgångsrika eller inte. ITPS:s undersökning (2001) visade att 50% av entreprenörerna har högskoleutbildning. Bjerke (1989) menar att det till stor del handlar om inre drivkrafter då entreprenörer har ett utpräglat prestationsbehov, tycker om utmaningar, kräver mycket av sig själva och vill utföra något utöver det vanliga.

Enligt Bhidé's tidiga forskning (1994), finns dock ingen idealprofil på entreprenörer. Fast tolerans av tvetydighet och adaptionsförmåga är viktiga egenskaper hos såväl grundarna som företagen. De flesta framgångsrika, nystartade företagen startar inte med innovativa koncept eller grundare med stor erfarenhet eller övning inom affärsverksamheten (Bhidé, 2000). Den individuella entreprenören kan ha stor påverkan på företagets huvudinriktning, strategisk inriktning och på företagskulturen (Van Geldere & Frese, 1998, i Shindehutte & Morris 2001). Eftersom entreprenören har stark emotionell och intellektuell koppling till den ursprungliga affärsidén menar Geldere och Frese att denne kan uppvisa stort motstånd mot ett adaptivt agerande.

4.6.4 Entreprenörskap som en process

Forskningen om entreprenörskap kan grovt sammanfattas i två perspektiv. Det ena, som vi har tagit upp ovan, ser entreprenören som en individ med speciella egenskaper. Det andra behandlar entreprenörskap som en process där entreprenören är en av flera delar i processen. Individen har alltså en underordnad betydelse i detta synsätt. Ytterst hävdar processperspektivet att entreprenören är en helt vanlig person utan några speciella egenskaper som bara råkar vara på rätt plats (Johannisson, 1992). Är närmiljön bara rätt organiserad kan alltså vem som helst bli en entreprenör. Kontexten anses viktigare än personliga anlag och

erfarenheter. Individ- och processperspektiven kan tyckas vara rakt motsatta men Johannisson (1992) menar att man måste använda båda perspektiven för att få full förståelse för både entreprenören och entreprenörskapet.

4.6.5 Olika entreprenörsskolor

Det finns alltså ingen konsensus i forskarvärlden om hur man ska definiera entreprenör eller entreprenörskap, inte heller går det att säga att ett perspektiv är bättre än det andra. Cunningham och Lischeron (1991) har tagit fram sex skolor, med olika karaktärsdrag, som tar med de flesta av forskningsvärldens teorier om entreprenörskap, och således båda perspektiven. Cunningham och Lischeron har inte för avsikt att avgöra diskussionen om hur entreprenören ska definieras, utan vill i enlighet med Johannissons tankegångar belysa entreprenörskapet från alla vinklar för att öka förståelse för begreppet.

Övermänniskaskolan: Här ser man entreprenören som en övermänniska med medfödd instinkt, ett sjätte sinne, för den typ av verksamhet som han eller hon utövar. Starka drivkrafter är självständighet, envishet, intelligens, självförtroende och strävan efter succé. Övermänniskaskolan är en populär teori då den är enkel och förklaras genom okomplicerade begrepp och enkla definitioner.

Den psykologiska skolan: Anser att en persons handlingar främst styrs av individens behov, drivkrafter, attityder, övertygelse och värdesättning. Skolan fokuserar på personligheter och menar att entreprenören besitter unika egenskaper. Enligt skolan är det framför allt tre egenskaper som anses viktiga, *personliga värderingar, benägenhet att ta risker och prestationsbehov*.

Den klassiska skolan: Härstammar från Schumpeters teorier om entreprenörskap. Schumpeter menade att den viktigaste egenskapen var innovationskraften hos individen vilket inte behöver ha något att göra med ägande. Innovation, kreativitet och förmågan att upptäcka är idag centrala begrepp i denna skola. Kreativitet kan dock ofta associeras med individualism och oberoende som långt ifrån överensstämmer med vedertaget sätt att se på saker. Det kan uppfattas som icke-socialt beteende att påverka samhällets etablerade sätt att tänka och uppföra sig på med nya tankar. Exempelvis möttes de revolutionerande tankarna från Newton och Darwin av mer motstånd än stöd. Skolan gör en distinktion mellan en entreprenör och en manager då man definierar entreprenören genom att peka på skillnaderna gentemot en manager. Forskning har visat att managers och entreprenörer främst har olika mål. Dessutom ser en entreprenör fram emot förändringar och ser dem som en utmaning, medan managers mer ser förändringar som ökad nivå av risk och hot (Johannisson, 1992).

Managementskolan: Denna skola ser entreprenören som "*a person who organizes or manages a business undertaking, assuming the risk for the sake of profit*" (Webster's, 1966 taget ur Cunningham & Lischeron, 1991). Andra viktiga uppdrag för entreprenören är kontroll, styrning av företaget, framtagning av affärsplan och budgetering. Denna skola menar, till skillnad från de tre första, att entreprenörskap inte är några personliga egenskaper utan något som alla kan lära sig och utöva. Dessa utbildningar satsar framför allt på att förbättra personers förmåga att kontrollera och styra genom att utveckla individens kapacitet att se rationellt och analytiskt på olika situationer samt att förstå samband mellan orsak och verkan.

Ledarskapsskolan: Denna skola är snarlik managementskolan, den betonar vikten av att entreprenören har folket dvs de anställda med sig. Personkännedom och socialförmåga är viktiga egenskaper hos en ledare för att vinna folks förtroende. Entreprenören spelar en viktig roll i att motivera, styra och leda de anställda. En framgångsrik ledare måste alltså inte bara ta fram en vision och mål utan måste också få de anställda att stödja och realisera dessa. Snabb anpassning till olika situationer, samarbetsvilja, energi och viljan att ta ansvar är viktiga egenskaper hos en god ledare.

Intraprenörskapsskolan: Teorier i denna skola togs fram eftersom man ansåg att många stora organisationer saknade viljan till innovationer och därigenom konkurrenskraft. Intraprenörer, med viss rörelsefrihet, kan agera som entreprenörer utan att själva bli ägare. En dimension av intraprenören är att han eller hon är vaken för möjligheter som dyker upp. Skolan anser att man kan åstadkomma innovationer i större företag genom att uppmana folk att arbeta som entreprenörer i löst styrda grupper. Intraprenören arbetar alltså mycket mer i team än vad entreprenören normalt gör. En risk med intraprenörer är att de slutar i organisationen och startar ett konkurrerande företag och således blir entreprenörer.

4.6.6 Intuition - ett av entreprenörens verktyg

Intuition är en kunskap där hela hjärnan inblandad och som man skulle kunna kalla "underförstådd kunskap". Den ska inte uppfattas som en motsats till förnuftet utan snarare ett komplement. Intuition är hjärnans förmåga till simulatanalyser som inte kan fattas medvetet (Bjerke, 1989). En av de som lyfter fram intuitionen som ett viktigt verktyg för entreprenören är Bengt Johannison (1992) och det är hans teorier som följer nedan om inte annat anges.

Det är i situationer som man inte kan så mycket om som personer känner behov att begränsa sig till de viktigaste faktorerna, analysera dem rationellt och helst vara förberedd med inlärd rutiner som man automatiskt kan använda. Ju mer erfarenhet man besitter, ju mer vågar man släppa inlärd perspektiv, rutiner, analyser samt modeller, och istället pröva nya grepp. Däremot är chansning en annan sak, då den bygger på maximalt bristfällig information. Det intuitiva beslutet förutsätter en djup och omfattande, personligt upplevd erfarenhet av situationen i fråga. Intuitionen skapar en klarhet som är svår att beskriva. 10 av 12 entreprenörer i Johannisons undersökning som ligger till grund för hans bok "*Entreprenörskap på svenska – affärer och förnyelse*" (1992), svarar att de har litat mer på intuitionen än en systematisk granskning någon gång i sitt företagande.

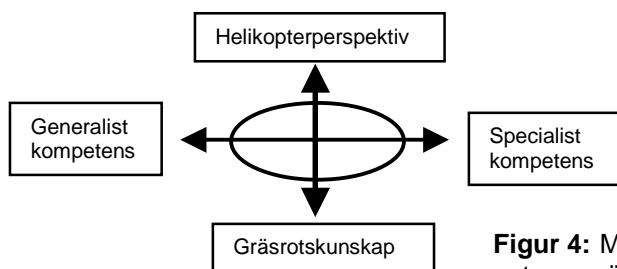
Entreprenören är existentiellt motiverad, dvs har en inre drivkraft att skapa sin egen identitet under vilken agerandet på olika arenor, privata och professionella, underordnar sig. Johannison försöker förklara entreprenörskapets logik som han menar ligger och pendlar någonstans mellan självklarhet och paradox. Entreprenörens förmåga att skapa flyt i sitt agerande är en del av en intuitiv kompetens som, vid sidan om vilja, engagemang och känslor, innefattar kognitiva faktorer – värderingar och verklighetsuppfattningar. Handling baserad på intuitiv kompetens kan liknas vid välgrundad improvisation där befintliga gränser för vad som är rätt och fel, sant eller falskt, överskrids på ett bestående sätt. Kunskap för entreprenörskap syns vara bortom formell skolning och är istället hårt förankrad i den verklighet där det nyskapande affärsprojektet skall etableras. Johannison kallar denna typ av fokuserad, prövad och begrundad kunskap för "expertis". Den intuitiva förmågan till nyskapande bygger en bro mellan individens kreativitet och expertis. Detta innebär dock en paradox, eftersom genuin kreativitet förutsätter frikoppling från historien medan expertis är en förbättring av gjorda erfarenheter. Johannison hävdar dock att entreprenörskapet, som all skapande verksamhet, bör

acceptera paradoxer (med paradox avser Johannison här samexistens av två motstridiga påståenden) som en del av mänskligt liv. Entreprenörens intuitiva kompetens är universalverktyget för att fullgöra affärsutvecklingens huvuduppgift; att skapa visioner för ny verksamhet och omsätta dessa i praktiskt handling. Visionen hämtar material ur kreativiteten, konkreta handlingar kommer från expertisen som individen tillskansat sig. Intuitionen löser upp paradoxen att å ena sidan visionen styr handlingarna, fast å andra sidan ges visionen ett påtagligt innehåll genom handlingarna.

Johannison har en modell som han kallar "Management för entreprenören - överblick och inblick" (figur 4) som är en bra modell för hur entreprenören ska använda sig av sin intuition. Det finns likheter mellan en entreprenör och en klanhövding. Ledarstilen kan sägas vara patriarkalisk vilket exempelvis innebär att även om kamratlighet råder mellan entreprenör och medarbetare så är väldigt klart vem som tar besluten. Författaren menar att rollen som klanhövding inte bara är ett mål utan även ett medel för företagets utveckling. Man kan utnyttja de fördelar med en överblick som kommer sig av entreprenörens förmåga att ta fram visioner och att se mönster i komplexa skeenden, ett så kallat "helikopterseende". Detta är en form av tyst eller intuitiv kunskap som inte kan läras in genom systematiska analyser. Dessutom har entreprenören "gräsrotskunskap" kring det företag som han eller hon varit med om att skapa. Den skolning som företagare i allmänhet har fått innefattar i regel både en "specialistkompetens", exempelvis datatekniker, och en "generellkompetens" såsom företagsledarkompetens. När man mixar generell- och specialistkompetens samt helhetssynen med detaljkunskap har entreprenören möjlighet att dra nytta av fördelar med en överblick. Johannison menar att framgångsrika företagare ofta dra dessa överblicksfördelar. Dessa fördelar innebär att entreprenören alltid har kännedom om vad som behöver göras för att organisationen ska reagera på rätt sätt på omvärldens förändringar. Detta gäller både hot och möjligheter samt vid interna förändringar i företaget. Överblicksfördelar är av särskild strategisk vikt i entreprenöriella, förändringsorienterade organisationer. Där måste alltid omvärldsförändring och beslut om insats följas åt, resurser ska inte bara administreras utan också omsättas i konkret handling för att bidra till nya affärer. Möjligheten att använda sig av överblicksfördelar förutsätter en begränsad storlek på företag, gränsen avgörs av entreprenörens kompetens. Peter Drucker (1985) talar om fyra huvudstrategier för entreprenöriella företag:

- Skapa en helt ny marknad
- Kreativt imitera konkurrenter eller utnyttja deras misstag
- Snabbt inta en ledarposition på en existerande marknad samt
- Skapa en nisch för egna produkter).

Johannison menar att det är de två sistnämnda som är mest tillämpade och det är också de som gör det möjligt att bibehålla överblicken över vidtagna åtgärder. När företaget skapar en ny marknad har man svårt att använda sin erfarenhet och lärdomar. Om man istället förlitar sig till konkurrenternas misstag riskerar företaget att förlora tillvaratagen expertis och i förlängningen framtida prestationer.



Figur 4: Management för entreprenören - överblick och inblick
Källa: Johannission, Bengt (1992), sid 197

4.7 Vikten av att göra en affärsplan

Shane och Delmar (2001) har följt 225 företag som startades i Sverige under de nio första månaderna 1998, man undersökte företagens två första år. Man ville testa vilken inverkan att affärsplanen var färdigställd innan vissa aktioner i själva igångsättandet hade på företagets chanser att överleva. De aktiviteter man var intresserade av var:

- Attrahering av riskkapital
- Anställning av personal
- Anskaffning av resurser
- Utveckling av produkt eller service

Undersökningen är unik i sitt slag och har mycket övertygande siffror på att chanserna till överlevnad ökar markant om företaget färdigställer affärsplanen innan de genomför ovanstående aktioner. Författarna ställde upp fyra hypoteser, en för varje punkt. Hypoteserna såg ut på följande sätt, att färdigställa affärsplanen innan man attraherar riskkapital (respektive personal, resurser eller produkt/service) reducerar risken för att företaget avvecklas. Alla hypoteserna höll. Att färdigställa affärsplanen innan företaget anskaffar resurser minskade risken för avveckling med 34 % enligt undersökningen. Riskminskningen för att färdigställa affärsplanen innan de andra aktionerna var följande; för attrahering av riskkapital 50 %, för anställning av personal 78 % och för utveckling av produkt eller service 70 %. Det är alltså innan nystartade företag tar sig an de sistnämnda aktiviteterna som de borde färdigställa sin affärsplan.

Författarna tar upp några argument som teorier för entreprenörskap använder för att påstå att planering inte ger några fördelar för nystartade företag. För det första så tar planering tid vilket är en knapp resurs för entreprenörer som skulle ha kunnat använda denna tid till mer värdefulla uppgifter såsom att samla ihop resurser eller producera och sälja produkter (Bhidé, 2000). Det är dock viktigt att man i detta läge uppmärksammar skillnaderna i undersökningarna. Bhidé's undersökning speglar företagsklimatet i USA och gjordes på de 500 snabbaste växande företagen på den amerikanska marknaden. Den amerikanska undersökningen är alltså bara gjord på framgångsrika företag. Han har även kompletterat med studier om nystartade företag. Shane och Delmar har under 2 år undersökt utvecklingen av 225 företag som startades i Sverige 1998. För det andra kan det ge entreprenören en farlig illusion av att ha kontroll (Mintzberg, 1994).

Shane och Delmar (2001) menar att arbetet med att ta fram och färdigställa en affärsplan innebär en alternativkostnad för företaget. För att vara mödan värt måste alltså fördelarna med att färdigställa affärsplanen överstiga alternativkostnaden för att inte använda denna tid till att söka finansiering, anställa personal, utveckla produkter eller anskaffa resurser. Författarna ser dock flera fördelar med att färdigställa affärsplanen först. Det förstärker både kvaliteten och legitimiteten för företagets organisationsansträngningar. Planering ökar kvaliteten på arbetet med att uppnå mål. När stegen för att uppnå målen är identifierade och komplexa relationer mellan aktionerna analyserade så hjälper planeringen folk att kommunicera information till andra. Entreprenörer som tar fram planer, uttrycker sin vision klarare och mer precist än entreprenör som inte planerar. Planering gör att folk bättre kan utvärdera alternativ genom att effektivare jämföra alternativen. Dagens institutionaliserade synsätt i affärsvärlden gör att oplanerade beslut uppfattas som mindre seriösa och professionella. Planeringen kan alltså höja legitimiteten hos nystartade företag.

Shane och Delmar (2001) fann att evolutionen av nystartade företag influeras av ordningsföljden av företagets organisationsaktiviteter eftersom de företag där entreprenören planerade hade betydligt högre sannolikhet att överleva än företag och entreprenörer som inte planerade. Resultatet indikerar också att stora delar av entreprenörsteorin har antagit ett alltför aktionsbaserat perspektiv som inte riktigt motsvaras av empirin (i alla fall inte i deras undersökning). Författarna ger rådet till entreprenörer att planera och färdigställa affärsplanen först även om många entreprenörer kanske vill vidta åtgärder så fort de har identifierat en möjlighet på marknaden. Chanserna för överlevnad ökar drastiskt om man följer författarnas råd. Det finns tre begränsningar med den undersökning som författarna genomfört. För det första har de bara undersökt ordningsföljden på de aktiviteter som företag utför vid starten och vid planering. De kan inte dra några slutsatser om hur viktig kvaliteten är på exempelvis affärsplanen. För det andra kan författarna inte förklara varför vissa entreprenörer planerar medan andra låter bli. För det tredje så har alla avvecklingar behandlats lika i undersökningen, trots att det finns stora skillnader mellan frivilliga och påtvingade avvecklingar.

4.8 Teorier om strategiformulering i små och medelstora företag

Bhidé (1994) ställer upp tre kritiska faktorer för ett vinnande entreprenörmässigt förfarande:

- Sålla ut icke lovande projekt
- Analysera idéerna sparsamt. Fokusera på de viktiga områdena.
- Integrera prestation och analys. Vänta inte på alla svar och var redo att ändra kurs.

Sålla ut icke lovande projekt

En kombination av en *kreativ idé* och *överbänsen kapacitet att prestera* är det som krävs för att överleva med vinst och balansen dem emellan dessa varierar starkt. Vid en bedömning av en satsning ska varje entreprenör ha tre integrerande faktorer i åtanke (Bhidé, 1994):

- *Målet med satsningen*: Ambitiösa, storstilade mål kräver mycket kreativitet. Stora idéer kräver mycket pengar och starka organisationer och därför krävs en förmåga att attrahera, behålla och balansera de olika intressenternas intressen. Satsningar som är av mindre rang, som till exempel att ta en nischposition på marknaden, behöver inga extraordinära idéer.
- *Utnyttja förändringar i den externa miljön*: Det krävs enorm kreativitet, erfarenhet och kontakter för att ta marknadsandelar i en mogen bransch. Det är lättare i en marknad som är ny eller i förändring där kunderna tolererar oerfarna säljare och produkter som inte är färdigutvecklade. I en alltför turbulent omvärld kan kunder och investerare vara tveksamma till radikala produkter eller teknologier och väntar hellre tills läget stabiliserats. Likt Microsoft kan det istället gälla att dyka upp tidigt på en ny marknad med mindre innovationer och kapitalisera på de möjligheter som ges.
- *Konkurrensbasen - att äga tillgångar eller ambition*: I till exempel konsumentvaru- och läkemedelsbranschen bestäms ett företags lönsamhet till stor del av de tillgångar man äger eller kontrollerar (patent, varumärke, läge). För en entreprenör är i detta fall en kreativ produkt, teknologi eller strategi ett måste då exempelvis en god ledning inte räcker för att bryta de strukturella barriärerna. Inom servicebranschen kan det istället räcka med till exempel exceptionell service för en nyföretagare att bryta sig in (det som Bhidé menar med ambition [eng: *hustle*], 1994).

Mäta attraktivitet

Det gäller också att jämföra vad man kan tjäna och vad man riskerar med en satsning. I denna analys finns många olika faktorer att ta hänsyn till och bland dessa kan kapitalbehov, felfrekvens, nedläggningskostnader, vinstmöjligheter, återbetalningstid och förståelse för eventuellt misslyckande nämnas. Det bör noteras att detta inte är så lätt som det må låta då måtten ofta står i motsatsförhållande till varandra. Den potentiella vinsten av satsningens måste också vägas mot hur mycket entreprenören själv är villig att uppoffra och riskera.

Enligt Bhidé ska man inte genomföra revolutionerande satsningar om man inte har ambitionen att förändra världen. En mer blygsam satsning är ofta mer finansiellt motiverbar för grundarna då vinsten inte späs ut lika mycket under all den finansiering som större satsningar kräver. Ett nytt företag som har konkurrensbasen ambition (se ovan) medför vanligtvis mindre kapitalbehov och risker men kan å andra sidan inte säljas eller børsintroduceras lika enkelt eftersom inte lika stora förmögenheter är att förväntas.

Sparsam planering och analys

Såväl tid som pengar är knappa resurser för nystartade företag. Därför bör dessa företag sträva efter att minimera resursallokeringen till analyser. En entreprenör är inte intresserad av komplett information utan får göra subjektiva bedömningar om hur mycket som verkar rimligt. Ett nystartat företag möts av konkurrens från Michael Porters fem krafter men även från aktörer inom andra branscher i form av konkurrens om kapital och personal. Undersökningen av alla dessa aktörer och krafter medför en stor mängd analyser och avkastningen från ett ökande antal analyser minskar snabbt för de nystartade företagen. En viss mängd osäkerhet kan ändå inte undvikas oavsett mängden studier, vilket är ännu en faktor som måste balanseras in i bedömningen.

Bhidé menar vidare att man skall undvika forskning som man själv inte kan agera på. Ett litet företag med ambition som konkurrensbas har exempelvis liten nytta av undersökningar om breda marknadstrender eller marknadsledarens strategier. De faktorer man ska koncentrera sig på varierar beroende på satsningens storlek och art men grundläggande är att de ska gå att analysera samt att resultaten kan ge svar på om och hur man ska fortsätta sin verksamhet.

Entreprenörer som vill gå in på en nischmarknad kan misslyckas om kostnaden överstiger förtjänsten som kunderna avnjuter. En grundläggande analys av kostnaderna för inträde på en nischmarknad bör därför göras. Entreprenörer som vill utnyttja förändringar av teknologier eller kundpreferenser skall undvika för mycket analyserande. Forskning under sådan turbulens i omvärlden anses ofta inte trovärdig och en snabb reaktion är ofta viktigare än att varje detalj är genomtänkt.

Satsningar i föränderliga branscher är mer sannolika att misslyckas för att de inte gör rätt saker (tid, pris, funktion) snarare än att man valt en felaktig strategi. För att bli framgångsrik är det därför viktigare med mer uppmärksamhet på operationell analys och planering än strategisk planering.

Satsningar som är baserade på att ambition (snarare än ägande av tillgångar) har sällan någon nytta av en detaljerad bransch- och konkurrensanalys. Förmågan att fånga och utnyttja kortlivade möjligheter och genomföra dem briljant är mycket viktigare än en långsiktig konkurrensstrategi.

Integrera handling och analys

Innan etablerade företag kan genomföra en satsning måste de noggrant undersöka möjligheten, konsultera folk högre upp i hierarkin, göra en formell plan, svara på kritik och se till att kapital och personal går att allokera. Ett nystartat företag behöver inte veta svaret på alla frågor innan man agerar. De kan faktiskt sällan skilja mellan handling och analys.

En fördel med att agera innan en möjlighet är fullt analyserad är att det inger förtroende (personligt men också från till exempel medarbetare) att göra något konkret och genom att ta en personlig risk visar man på tilltro till satsningen. Eftersom marknadsundersökningar innan en lansering kan vara missledande, kan man få mer matnyttig information genom att först bygga en prototyp och sedan be kunder att använda den. Ett tidigt agerande kan alltså också skapa mer robusta och välinformerade strategier.

Bhidé (1994) anger vanliga karaktäristika för en ansats som integrerar genomförande och analys:

- *Hantera analytiska uppgifter stegvis*: Gör endast så många undersökningar som kan rättfärdigas innan nästa steg.
- *Fyll snabbt igen håll*: Letar lösningar till problem så snart problem dyker upp. Har man till exempel problem med att få fram riskkapital kanske det går att modifiera produkten eller produktionen så den blir mindre kostnadskrävande. Analyser skall berätta vad man skall göra härnäst snarare än berätta vad man inte skall göra.
- *"Evangelical Investigation"*: Entreprenörer suddar ofta ut linjen mellan undersökning och försäljning och de söker inte bara åsikter och information utan också åtaganden från andra. I det tidiga skedet är det ofta viktigare med djup och personlig feedback.
- *Intelligent arrogans*: Att agera endast med vaga skisser som grund kan ses som ett arrogant självförtroende. Det är viktigt med självförtroende men man måste också kunna se sina misstag och ändra strategin när de uppkommer. Faktum är att många framgångsrika satsningar inte följt sin ursprungliga, planlagda väg.

Det kan se ut som om att många satsningar sker utan att entreprenörerna analyserar och arbetar med strategi men det stämmer oftast inte. Dock förstår de att man inte kan likna deras lansering med en uppskjutning av en rymdraket då precis varenda detalj måste vara analyserad och genomtänkt. Entreprenörer skall leka med och utforska idéer och låta deras strategier växa fram genom en process av gissningar, analys och presterande (Bhidé, 1994).

4.9 SWOT-analys

Det kanske mest använda verktyget som företag utnyttjar för att analysera sin situation är SWOT-analysen. Detta analysverktyg hjälper till att utvärdera ett företags interna förmågor och externa möjligheter. Anledningen till att SWOT-analysen används så frekvent är dess simplicitet och effektivitet. Just av denna anledning är SWOT-analysen ytterst användbar för företag med begränsade resurser (tid, pengar och kunskaper), vilket är ett av karaktärsdragen på de företag vi valt att studera.

När man gör en SWOT-analys gäller det att bestämma företagets styrkor, svagheter samt marknadens möjligheter och hot. De första bokstäverna i de engelska orden för dessa variabler är det som givit SWOT-analysen dess namn. Styrkor och svagheter brukar vara

interna och återspegla såväl historik som framtid. Vid fastställandet av dessa är det viktigt att försöka använda kundens perspektiv (Hill & O'Sullivan, 1999). Även om ett företag till exempel anser sig inneha en styrka i sin produktion, är det inte förrän detta resulterar i bättre kvalitet eller lägre priser som det är relevant att ange detta som en styrka.

Möjligheter och hot fokuserar å andra sidan på det externa och behandlar oftast bara framtiden. Här talar man om en arbetsgång som står under benämningen STEP, vilket står för den sociokulturella, teknologiska, ekonomiska och politiska miljön. Genom att använda denna arbetsgång täcker man de flesta relevanta områden i makromiljön. De sociokulturella faktorerna innefattar undersökningar eller bedömningar om demografi och kultur, medan de teknologiska faktorerna avser utvecklingen av den fysiska potentialen i företagets omvärld. Till de ekonomiska faktorerna räknas exempelvis räntelägen, inflation och konjunkturcykler och i de politiska (även legala) faktorerna återfinns slutligen de olika kontrollmekanismer som är till för att skydda samhällets intressen.

Det bör även noteras att de faktorer man identifierat i sin SWOT-analys kontinuerligt ska uppdateras och kontrolleras, eftersom de modifieras när marknaden förändras. Det rekommenderas också att man bryter ner varje faktor i detalj så långt det är möjligt, samt att man försöker rangordna faktorerna efter prioritet.

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

5 En empirisk studie av strategiformulering

I kapitel 5 sammanfattar vi det material vi tillgodogjort oss under våra intervjuer. Vi har valt att börja med en kort sammanfattning om forskningsbyn Ideon i Lund som har varit en gemensam faktor för alla fallföretag. Därefter redogör vi för respektive fallföretag.

För att behålla så mycket som möjligt av intervjuerna och därmed minimera riskerna för feltolkningar i denna del har vi valt att ha med flera citat. Överlag har vi dessutom försökt skriva texten i samma ordalag som användes under intervjuerna. Det insamlade materialet har vi sammanställt till mindre case. Värt att notera är att vi tyvärr inte fått tillgång till befintliga affärsplaner, då dessa har ansetts innehålla allt för känsligt material.

5.1 Forskningsbyn Ideon

Ideon är en forskningsby i Lund som grundades 1983 med syftet att ta till vara all den kunskap och idérikedom som finns inom Lunds universitet. Enligt hemsidan ska goda idéer kunna växa sig starka och konkurrenskraftiga på Ideon och unga utvecklingsföretag inom bland annat IT, bioteknik och högteknologi ska här ges en möjlighet att växa sig starka och bli redo att möta marknaden.

Efter att man presenterat sin idé för Ideon och ansökt om att bli ett Ideonföretag genomgår man en urvalsprocess där man först och främst måste uppfylla vissa grundkrav. Blir man antagen får man bland annat hjälp med subventionerade lokaler och tillgång till en färdig infrastruktur med digitala nätverk och receptions- och telefonservice. Ideon erbjuder även sina företag ett kontaktnät av mentorer som kan bidra med viktig kompetens i olika utvecklingsskedan. Det kan till exempel röra sig om affärsutveckling, marknadsföring eller juridiska frågor. Det är dock upp till varje företag hur mycket man väljer att utnyttja dessa mentorer. I Ideons kontaktnät finner man även riskkapitalister, vilket är en viktig aktör för de företag som forskningsbyn främst inriktar sig på. På Ideon hittar man främst företag inom bioteknik, miljöteknik, functional food och IT.

Efter att ha uppmärksammat en trend av allt fler snabbväxande unga företag skapades Växthuset, som är ett samarbetsprojekt mellan Lunds universitet, Teknopol, Ideon och externa rådgivare. Dessa externa rådgivare kallas för växthusets trädgårdsmästare. Växthuset har plats för ett femtontal groddföretag som under max 3 år erbjuds förmånliga villkor för bland annat hyror, serviceavgift och utveckling av affärskoncept. Ett av de mer konkreta kraven man ställer på groddföretagen är att de inom sex månader utvecklar en affärsplan. Magnus Carstam på Ideon⁹ berättar att de flesta dock kommit en bit på vägen i sin affärsplan då de kommer in och att flera företag arbetar med SWOT-analyser i sitt arbete med strategiska frågor. Han berättar vidare att groddföretagen har runt 1-7 anställda och att grundarna främst har en teknisk utbildning bakom sig.

⁹ Telefonintervju, 2002-04-04

Finansieringen av projektet har man Teknikbrostiftelsen, Lunds kommun och trädgårdsmästarna att tacka för. Enligt Magnus Carstam anordnar trädgårdsmästarna endast seminarier och kan eventuellt också erbjuda sina tjänster till ett förmånligare pris. Gratis rådgivning inom strategiformulering förekommer alltså inte. Teknopol tillhandahåller ett system för mentorer och utveckling av affärsplaner. Ideons roll är att bidra med den fysiska plattformen och varumärket.

5.2 Create in Europe AB

Nedanstående text behandlar företaget Create in Europe AB (Create) och bygger på de intervjuer vi genomfört med Creates ledning. Intervjun genomfördes 2002-05-03 med Mikael Kretz (VD) och Petros Tsakiris (vVD).

5.2.1 Företagsfakta

Create in Europe AB grundades år 2000 av Mikael Kretz och Petros Tsakiris och har idag 10 stycken anställda. År 2000 hade Create en omsättning på 730 000 SEK. Företaget är ett IT-konsultföretag och är idag aktivt inom tre verksamhetsområden. De började sin verksamhet med konsulting, och utökade sedan med management och systems. Managementtjänsterna är inte inom ekonomi, utan IT-relaterade och exempel på tjänster inom detta verksamhetsområde är utbyggnad av nya system, upphandlingsstöd, IT-strategier, e-business-strategier, projektledning och samordning av olika projekt. Inom konsulting erbjuder Create bland annat applikationsutveckling, integration mellan olika datasystem. Systems, dvs försäljning av datasystem, har vuxit fram på senare tid då det krävs mer substans av Create som företag för att kunna gå ut till andra bolag och erbjuda detta. Petros, som är vice VD, menar att företag inte bara köper in strategiska produkter utan vidare, utan detta skall först behandlas på olika ställen i organisationen.

Sin marknad ser Creates grundare som hela världen. *”Sist var vi i Skellefteå och innan dess, Voss i Norge. Vill någon ha något i Thailand eller Japan så är vi där! Vi är flexibla.”* Men de har inga planer på att starta upp *”ett kontor i Mongoliet”* eller liknande. Deras tankar är att först arbeta in namnet Create i denna del av landet men har för närvarande funderingar på att starta en filial i Stockholm. *”Vi tar det sakta men säkert”*, som grundarna uttryckte det.

Av Creates 10 anställda är det idag 9 som kan agera konsulter. Sju stycken är programmerare och en har bara hand om säljuppdrag. Att anställa säljaren var ett stort steg då det var den första rena kostnaden som de inte kunde sätta ut hos kunden och debitera. Deras anställningspolicy är att först skaffa uppdrag och sedan anställa. De står hellre med leveransproblem än för mycket personal. På Create arbetar de med något som de kallar *”värdestjärnan”* vilket innebär att de kan lägga över arbete på andra bolag under tiden de växer. De har alltså ett antal samarbetspartners och kan använda personer från dessa konsultbyråer om de själva har full beläggning och inte kan ta in mer jobb. På så sätt möjliggör Create att de kan ta in jobbet och att det går genom dem, dvs behålla kundkontakten och växa. För att attrahera ny kompetens lockar de med roliga arbetsuppgifter och en förmånlig lönesättning. Detta innebär en lägre grundlön jämfört med andra bolag men kopplat till detta finns ett förmånligt bonusprogram där ägarna delar med sig av företagets framgång.

5.2.2 Entreprenören

De två grundarna Mikael Kretz och Petros Tsakiris har båda ett förflutet på Cap Gemini. Båda två har också studerat systemvetenskap och kompletterat sin utbildning med företagsekonomi. Kunskaper inom ekonomi anser de dock inte vara nödvändiga för att starta ett företag och besitta den position de gör idag. Vad det handlar om i deras situation är *”vad som kommer in och vad som rinner ut”*. Resten säger de sig ha revisorer till. Innan Petros började på Cap Gemini arbetade han på ett företag i Stockholm. Han har dessutom en utlandstermin i Frankrike bakom sig. Mikael har tidigare arbetat med och tävlat i kampsport. Mikael startade och drev ett litet handelsbolag under tiden han studerade. Han gjorde då ungefär samma sak som nu men i mycket mindre skala. Han anser att det hjälpt honom i hans situation nu, men att det inte är i samma storlek och därmed inte kan jämföras. Det är stor skillnad på att vara tvingad att dra in sin lön mot hur det är att bara ha det som en sidoverksamhet.

5.2.3 Affärsidén

Creates affärsidé har med tiden vuxit fram. Det är ingen intellektuell produkt utan *”2 % inspiration och 98 % transpiration”* som Petros uttrycker det. De hävdar att de aldrig upplevt att någon kommer på en smart affärsidé som sedan håller i praktiken, utan den måste växa fram. Affärsidén formar sig ett tiotal gånger under tiden. *”Vi satte oss ner när vi började och tänkte: Nu måste vi ha en affärsidé eftersom alla andra säger att man ska ha en affärsidé! Sedan märkte vi efter 4 veckor att det här håller vi inte på med, så vi fick omforma den. Den kommer att fortsätta ändras.”* Affärsidén ser Petros som ett bra verktyg om man kort ska förklara vad man gör. Den förklarar helheten med Create. Creates VD anser att om man ska vara riktigt krass så är varje bolags affärsidé mer eller mindre likadan. Det är ett antal floskler. Användningen av affärsidén är snarare mer till för foldrar och liknande. Create har heller ingen skriftligt utarbetad affärsplan. Snarare en gemensam, förankrad vision/strategi om vad de vill åstadkomma. Den revideras kontinuerligt, vid behov.

Från de första tankarna på att starta eget till att verkligen sätta tankarna i verket tog ungefär ett år. De faktorer som de ansåg ligga bakom beslutet var att den tidigare arbetsgivaren hämmade deras utveckling. De kände också att de bidrog till att dra in mycket pengar till bolaget men fick en väldigt liten del själva. Ytterligare en drivkraft var att komma *”ut ur boxen”*, *”man vill se helheten och se möjligheterna själv”* som de uttryckte det. Deras unika kompetens såg de inte som en avgörande faktor för företagsstarten, däremot påpekar de att det givetvis har inverkat på deras val av bransch. De verkligt avgörande faktorerna var istället driften, viljan och energin, att tycka det här är kul och viljan att prova på. Petros berättar att man inte kan någonting när man börjar - *”Det är som att gå ut i ett svart rum”*. Till skillnad från en hobbyverksamhet vet du att *”om du inte drar in några pengar så får du ingen mat”* fortsätter han. Mikael instämmer och säger att *”det måste helt enkelt bara gå bra, vilket förklarar driften, viljan och energin”*. Grundarna funderade länge på att starta *”under glädjens tid”*, som de kallar tidsperioden under IT-bubblans expansion. Det dröjde dock ända tills det hade vänt nedåt när de väl satte igång sin verksamhet och eftersom det då gled utför som fortast hade de inte uppmärksammat något stort behov på marknaden. De visste att *”nu går det nedåt”*, men ansåg att om de jobbade traditionellt och hårt så skulle det gå bra. En annan faktor med stor påverkan var att de lyckades få riskkapital. De hade planerat ett behov av 2 MKR, men lyckades endaste skrapa ihop en halv miljon. Trots detta valde de att köra i alla fall och har genererat vinst från tredje månaden sedan de startade. Egentligen var det ganska positivt med mindre riskkapital, tycker grundarna. Som de själva antydde är det lätt att spendera någon annans pengar. *”Man måste ha inställningen: Hata kostnader, älska intäkter.”*

5.2.4 Strategiprocessen

Grundarnas definition av strategi:

”En handlingsplan som säger hur du ska agera. Handlingsplanen beskriver mål och bedömer möjligheter och risker samt styrkor och svagheter”

Creates strategi är enligt grundarna ingen pappersprodukt. *”Vi sätter oss inte ner och säger - nu tar vi fram en strategi. Det gör vi inte – inte på det sättet”*. De utgår inte från klassiska teorier eller modeller som de sedan implementerar utan det är mer en dialog med marknaden. *”Sätter du dig för långt inne i huset och grubblar så fattar du inte vad som händer där ute, det går inte!”* *”Det går inte att lägga upp en strategi som ska vara i 5-10 år framåt. Det går inte – det är snabba puckar som gäller på marknaden!”*

Sättet de arbetar med strategi har förändrats sedan starten för två år sedan. De anser att det är tydligare och mer distinkt idag. Strategin är inte ett fast dokument, utan det ändras om man märker att man behöver komplettera med något utifrån. Detta är också deras kundbudskap. Exempelvis har Systems blivit ett nytt läger inom strategin, som inte funnits med från början. Detta behövs för att kunna komma närmare de större bolagen. Arbetet med strategin är idag mer detaljerat jämfört med starten och därför har de ett antal mentorer som hjälp. I styrelsen sitter till exempel VD för Trelleborg Gummi samt en person som varit chef för utrullningen av Ericsson Mobile i Afrika/Östeuropa/Mellanöstern. Med dessa *”garvade herrar”* tar de upp frågor som: *”Vilken inriktning skall vi ha? Vilka samarbetspartners skall vi ha?”* Styrelsen har fyra externa ledamöter vilket resulterar i en sexmannastyrelse. De två grundarna driver egentligen verksamheten själva och kommunikationen med styrelsen är mer av informativt syfte. Styrelsen fungerar som ett bollplank. Det är inte så formellt utan istället för att ta upp något på ett styrelsemöte kan de exempelvis ringa någon i styrelsen.

Create befinner sig i en mycket föränderlig bransch. De måste hela tiden lyssna på hur kunderna vill ha det och hur de ändrar sig, ändrar teknik mm. Det handlar om att vara väldigt utåtriktad. *”Vi kan inte bara sitta hemma och fokusera på att kostnadseffektivisera utan vi måste vara ute och förstå vad som händer och hitta nya kunder, hela, hela tiden.”* konstaterar Petros. Enligt honom är marknaden den faktor som påverkar strategiarbetet mest. *”Hela strategin kommer utifrån, det är inget vi gör inifrån. Det är marknaden som styr fullkomligt.”* Dock hävdar de att även interna resurser påverkar, men att bygga marknadsrelationer är det absolut viktigaste. De två grundarna hävdar att det viktigaste verktyget för insamling av strategisk information är luncher. Genom att samtala med och fråga sina kunder hur det ser på framtiden och hur det går just nu får de fram den viktigaste informationen. Information om konkurrenter får man också ofta hos kunderna om man etablerat en såpass bra relation med kunden. Mikael konstaterar dock att de inte lägger speciellt mycket tid på att fundera över vad en viss konkurrent lägger ut för strategi utan de kör sitt race, 100 % framåt.

Anledningen till att de inte lägger ner mer energi på analyser är att det tar för mycket tid. *”Den tid som det tar är bättre att spendera i fält, helt enkelt!”* De säger också att man måste bli väsentligt större för att det ska löna sig på ett vettigt sätt. *”Vi skulle ha fått hålla möten hela tiden”* påpekar Petros. Hade de haft en säljare för varje kund skulle de kunna sitta och fundera på analyser, titta på konkurrenter och gå djupare in i detaljer. Men med en säljare som har flera kunder blir det betydligt tuffare. Det absolut viktigaste analysverktyget som grundarna av Create använder sig av är något de kallar för *”magkänsla”*

Petros och Mikael är dock överens om att de troligen skulle ha nytta av formaliserade analyser om företaget hade nått en viss storlek men som dagsläget är för Create tror de inte att det skulle ge så mycket mer. De menar att det finns två basprocesser i varje företag och om man skalar bort allt onödigt så är det endast försäljning och leverans kvar. På dessa basprocesser kan man sedan lägga på olika typer av overhead och förfina och förbättra, men grundarna menar att det går hand i hand med att företagen växer.

På Create använder man sig av månadsmöten där de presenterar resultat, vad som hänt inom företaget och liknande. Medarbetarna kommer då med sina idéer och funderingar. Grundarna har försökt att skapa ett så öppet arbetsklimat som möjligt. Petros och Mikael anser att de redan kan se en förändring vad gäller formaliteten nu med tio anställda jämfört med när det bara var tre stycken. De tror att de kommer växa in i det allt efter att de växer och att man då kommer att känna av det och anpassa sig. De anser att det beror på hur organisationen utvecklas och att det inte fungerar som så att man bara tar fram en ny pärm från bokhyllan: "Nu är vi 15 och då ska vi ha det på detta och detta sättet".

Mikael anser att det är liten skillnad mellan strategin de planerade från början och den som verkligen blev genomförd. Den ursprungliga tanken var: Hög kompetens, gå på de stora kunderna, sprid riskerna. De tycker att det stämmer bra överens hur de föreställde sig då och den bilden de ger av sig idag, dvs vad som faktiskt blivit resultatet.

5.3 Scalado AB

Nedanstående text behandlar företaget Scalado AB (Scalado) och bygger på den intervju vi genomförde med företagets VD Pierre Elzouki samt tillgänglig information från Scalados hemsida och information från artiklar på internet. Intervjun genomfördes 2002-05-07.

5.3.1 Företagsfakta

Scalado AB grundades år 2000 av Pierre Elzouki och Samir och har idag 22 stycken anställda. Scalado är ett IT-företag som sysslar med informationsteknologi men de är även utvecklare av mjukvara. Företagets grundidé är att ta fram produkter som arbetar med visualisering. De har idag en grundprodukt vid namn "imagezoom" som gör det möjligt att på ett snabbt och enkelt sätt kan skapa inzoomningsbara bilder. Företaget har även tagit fram en teknologi de kallar "Viewnavigator" där man kan rotera bild och rum. "Viewnavigator" är en vidareutveckling av ursprungsidén, men kärnan att visualisera på ett enkelt sätt kvarstår.

Marknaden för Scalados produkter finns och den har potential. Enligt VD kommer e-commerce att komma men inte i den omfattningen som de första prognoserna visade. Scalados VD ser tre marknader: Internet, PDA's¹⁰ som casiopeia, e-packs samt Mobiltelefoni. Inom de sistnämnda syftar de då på nästa generations smarta telefoner som kan hantera MMS, Java eller liknande. Ännu finns inte marknader för PDA och Mobiltelefoni. Pierre påstår dock att de har dock lösningar som fungerar men de satsar inte åt det hållet idag.

¹⁰ PDA = Portable Data Application, dvs bärbar handdator

5.3.2 Entreprenören

Scalado grundades av Pierre Elzouki och Samir. Samir, som var hjärnan bakom produkten, har programmerat sedan han var fjorton år och studerat teknisk fysik på LTH i Lund. Samir har utvecklat ett antal demoprogram och kan flera programmeringsspråk. Han har en gedigen kunskap som gör att han kan utnyttja datorns kapacitet på en högre nivå.

Scalados VD Pierre Elzouki ser sig själv som en entreprenör. Han har tidigare startat 2 – 3 företag. Detta var företag med annorlunda inriktning som satsade på ekologiska produkter, långt innan ICA och Konsum började intressera sig för dessa. Han har studerat på Stockholms Universitet och KTH samt även läst Elektronik på LTH i Lund. Vid sidan av studierna var han mycket engagerad i studentföreningarna ERASMUS och LUCIA, och samordnade fester på kåren. Det var där han första gången kände att han var en entreprenör, som ville fixa saker. De tidigare festfixarna hade ordnat fest för 50-60 personer, medan Pierre lyckades få dit 200 personer och genererade ett avsevärt högre överskott. Detta mycket tack vare att han intalade sig att *"det där kan jag slå"*. Pierre anser sig vara en person som kan slå ihop olika delar till en större enhet och engagera folk. Han kan ha flera bollar i luften och tänker flera steg i förväg, kanske är det därför som han är VD, som han uttryckte det själv.

Samir tar hand om den tekniska biten i Scalado och ser till att det fungerar. Pierre ansvarar för byggandet av företaget och konceptet runt produkterna. Ambitionsnivån är att bygga grunden för ett internationellt bolag.

5.3.3 Affärsidén

Scalados affärsidé är att utveckla produkter och verktyg för att simplificera processen att skapa, överföra och visualisera information. Informationen ska vara interaktiv, bildbaserad och fungera på alla plattformar. Scalados grundteknologi bygger på att visualisera information på ett enkelt sätt. Det ska vara enkelt att skapa det, företaget skall inte behöva använda extern hjälp. En teknisk person kanske behöver integrera mjukvaran med hemsidan eller databasen. Kunden ska lägga sin energi (kunskap och känslor) på det konstnärliga eller på själva budskapet som han eller hon vill skicka. *"Simplify the process to create"* är Scalados jobb som Pierre uttrycker det, *"att skapa blir kundens"*. Det som skapas ska vara enkelt att skicka och att det är väldigt bandbreddseffektivt. Det sista gör att det fungerar bra även på modem och GPRS, eftersom det är väldigt lite information som behöver skickas. Pierre förklarar att deras teknik *"manipulerar grafiken så det ser ut som något händer även när bilden laddas upp"*, på så sätt slipper man *"world wide wait"*. Därmed är man mer visuellt engagerad medan man väntar på nästa process. Pierre menar att Idén är genial i sin enkelhet och att de utnyttjar *"spacemanagement"* (bandbreddseffektivt) på ett sätt som andra inte kan göra.

Idén uppkom i februari år 2000. Samir gick då till Pierre och frågade om dennes åsikt om en applikation han hade tagit fram för datorer. Båda studerade fortfarande, Samir skulle studera i USA till hösten och Pierre hade fått arbete i Stockholm. Applikationen innebar att man kunde zooma och förstora bilder. Det i sig är inte unikt utan kan göras i program som Photoshop. Pierres råd var att ta fram ett simplificerat verktyg som underlättade användandet. Hur kan man göra det enkelt så det blir en process av det? Samir skapade ett verktyg, *"en editor"* som förenklade arbetet. Det var i juni som man seriöst började testa idén. Teknopol, som ger kompetensstöd åt entreprenörer och nybildade företag, var lite av en vändpunkt. Bästa rådet de fick var att *"antingen satsar ni allt på detta eller så glömmer ni det"*.

Det var flera bakomliggande faktorer till idéns uppkomst. Pierre såg en unik möjlighet i idén. Samir åkte till USA för att studera, men de hade kommit överens om att om Pierre lyckades ordna fram pengar så skulle Samir komma tillbaka. Man valde att starta för att enkelheten i deras idé ”*överbryggade ett gigantiskt problem*” som Pierre uttryckte det. Idén möjliggör att kunden kan interagera när denne handlar på nätet, något man hittills inte har kunnat göra. Man måste kompensera kunden för att denne inte längre kan känna och ta på produkten. Enligt Pierre löser man detta problem med Scalados zoomningsprodukt.

De två grundarna valde att delta i Venture Cup och var där tvungna att göra en affärsplan. Den första de tog fram var på en halvsida men den omarbetades och omfattade till sist 30-40 sidor. De gick till final men vann inga klasser, men däremot sin egen respekt och många erfarenheter. Pierre anser att de har lyckats tack vare att man har en produkt som fungerar och inte en strategi som låter bra eller som ser bra ut på papper. Redan i Venture Cup gjorde de valet att inte satsa tid på att göra snygga grafer och fina analyser utan man satsade allt på att få en produkt som verkligen fungerade.

För att kunna satsa helhjärtat på Scalado var de beroende av riskkapital. Enligt deras VD var det ett vägval de stod inför. De kunde ha marknadsfört sig via e-handel på ”*downloadsites*” och blivit ett ”*shareware*”-företag, men i så fall hade Scalado inte fått den strukturen i företaget eller det kvalitetssystem de har och de hade inte heller varit ett aktieföretag. ”*Kanske hade man lyckats, kanske inte, det hade varit mycket mer osäkert*” säger Pierre. På det sätt man gjorde fick man ett mer robust företag som gör att man redan idag kan ha 22 anställda trots att man hittills inte genererat speciellt mycket pengar. Försäljning har precis kommit igång och ligger nära noll.

Scalado har idag ett antal patentansökningar och Pierre Elzouki tror inte att företaget hade överlevt annars.

5.3.4 Strategiprocessen

VD:s definition av strategi:

”En vettig handlingsplan, att överföra tanke till en ‘roadmap’ som gör att du når ditt mål.”

När Scalado var nystartat med 2-4 anställda var strategiarbetet mer informellt och enklare. Kärnan i företaget kallade sig för ”*core*”. De kunde då maila ut till ”*core*”, dvs alla i företaget, och ställa frågor om nuläget, strategi. Efter arbetsdagens slut kunde de diskutera strategin över en öl. De använde sig av ”*reality checks*”, och frågade sig regelbundet om det som de höll på med verkade vettigt. Utvärderingar var viktiga, dock byggde de inte på teorier men skedde inte heller på måfå. Trots lite erfarenhet diskuterade kärnan igenom beslut och avgjorde om de var vettiga eller inte. Referensramen kom ifrån att de tittade mycket i facktidskrifter, pc-tidningar samt olika ”*communities*” och ”*online*” tidningar. Därifrån fick man sin uppfattning av marknaden. Det gällde att studera både formella och informella samhällen på webben. Enligt Pierre är det viktigt att lyssna på flera ställen och på personer man bedömer som trovärdiga, men i slutändan är det ändå du själv som måste ta besluten. ”*Man lyssnar överallt men till sist är det ändå ‘gutfeeling’ som avgör.*” säger han. Strategiarbetet i Scalado sker inte efter skolboksteorier utan snarare med mer bondförnuft om vad som fungerar i en given situation

Grundidén och grundtankarna för Scalado formades tidigt och man jobbade då i en iterativ process tills rapporterna blev bra och fungerade. Idag är det styrelsebeslut som gäller och inte den mjukhet och informella process som fanns innan. Nu är det mer stegvisa processer, köra tre månader och se hur det har gått och kanske köra i en annan riktning i tre månader. Scalados VD ser dock gärna att anställda sätter sig ner och formulerar en strategi/plan på papper. Det blir dock snabbt väldigt mycket pengar om några personer i bolaget sitter ned för länge. En person i Scalado kostar ca 1000 kr timme, vilket resulterar i att en rapport som ska skrivassnabbt uppgår till 20 000 – 30 000 kr.

I dagsläget är det mycket viktigare att de strategidiskussioner, som fördes runt bordet när man bara var fyra personer, kommer ner på papper. Tidigare delades uppgifterna som skulle utföras ut när de dök upp. Idag hålls formella strategigenomgångar på fastslagna dagar i Scalado. Mycket av diskussionerna och även beslut tas dock vid informella möten som till exempel kaffepauser, luncher och på golfbanan. Varje eller varannan tisdagsmorgon, har de ett forum med berörda personer i företaget. På dessa skall alltid ärendegäaren, dvs den som tagit initiativ till mötet eller på annat sätt kan ses som huvudperson, vara med. På mötena tar man upp relevant information och nya händelser som har inträffat och diskuterar deras påverkan. Ledningen har möte varje måndag. De diskuterar större inköp, anställningar, om de skall gå med eller emot andra företag och andra större, viktigare beslut. Ledningsgruppen består av marknadschefen, CTO (teknisk chef) och CEO (VD), där den sistnämnde är chef för mötet. Ibland tas andra personer in för att avlägga rapporter men dessa får sedan inte medverka på resten av mötet. All personal i företaget behöver, enligt Scalados VD, inte ha all information. *”Supportkillarna behöver till exempel inte veta hur mycket som finns i kassan”* som han uttrycker det. Det är på styrelsenivå de stora strategiska besluten tas. Styrelsemöten ska hållas 6 –10 gånger per år, men i dagsläget hålls det lite oftare. Enligt Pierre är det viktigt att få ett brett spektrum av färger i styrelsen, att inte få en för likriktad skara utan helst ha en så bred och olik erfarenhetsgrund som möjligt. Idag är man 6 personer i styrelsen.

I och med att Scalado vuxit så blir det mer och mer arbete med kvartalsuppskattningar och planer. *”Mycket titta i kristallkulan”* menar Pierre. När Scalado var mindre var de mycket mer flexibla och kunde ändra lite vartefter problem uppstod. Enligt Scalados VD handlar det mycket om *”gutfeeling”* och att inte bara lita på vad någon säger, även om det skulle vara Bill Gates. Han förklarar att det handlar om självförtroende och vilken filosofi man tror på. Ska man följa någon blint eller ska man gå sina egna vägar?

Enligt Scalados VD är strategiarbete väldigt svårt. De involverade har olika bakgrund vilket ger olika värderingar. Det är viktigt att man har samma eller likartade värderingar när man arbetar med strategi. Hur man går tillväga i beslutsprocesser beror till stor del på tidigare erfarenheter. För att få igång en bra beslutsprocess i Scalado var man tvungna att harmonisera tankesättet hos de anställda. Pierre tror på att bryta ner gamla sätt att arbeta på hos personer som anställs och att lära dem det nya sättet att arbeta på. Här kommer flera viktiga aspekter in, som företagskultur, vision och vart företaget vill komma. Den dagen företaget vet vart de vill komma vet de också hur de skall tänka. Det gäller att *”synkronisera de anställda till en grupp så att de verkar sitta ihop med osynligt rep, faller en, faller alla”* förklarar Pierre. Annars springer alla åt olika håll och då spelar strategin ingen roll för den kan inte uppnås. I och med att dessa värderingar ändras över tiden så förändras företagets arbete med strategi. Pierre menar att Scalados strategier bygger på dessa tankegångar, och att det är de som avgör när ett beslut väger mellan två val.

Vid arbete med analys, påpekar Scalados VD, är det viktigt att kunna hantera flera faktorer samtidigt och tänka igenom flera steg på en gång. Kan man inte det behöver man nog verktyg som kan hjälpa en med detta. Detta beror på hur stora och komplicerade analyserna är och hur ofta de behöver göras tror Pierre. Är man ett äldre företag så har man en historik, utifrån denna erfarenhet kan man bedöma olika situationer eller dagsläget i iterativa processer. *"Detta liknar den situationen då borde detta bli..."* förklarar han. Förutom dessa gamla erfarenheter så tittar de på vilka nya händelser som inträffat och som påverkar företaget. Hur stor påverkan har skett? Är det helt nya spelregler?

För att få input till sina bedömningar pratar Scalados grundare med partners och vissa partnersamarbeten ger mer än andra. Strategiarbetet handlar mycket om bedömning om vad man bör göra i olika situationer, om vad som är mest vettigt och om vilka förlopp som är mest sannolika. De undersöker om partners eller konkurrenter kommer att satsa på samma produkter som dem själva och om det verkar så gör företaget en omvärldsanalys. Därigenom försöker man få reda på om konkurrenterna bluffar. Konkurrenterna kanske säger en sak medan andra saker pekar åt ett annat håll förklarar Pierre.

När Pierre och hans närmaste medarbetare arbetar med omvärldsanalyser tar de utgångspunkt i det egna företaget. Enligt dem är det svårast att säga vart det egna företaget befinner sig och vet man inte det är det jättesvårt att säga vem som är företagets konkurrenter. Så är fallet eftersom man inte vet vad eller vem man skall hålla utkik efter. För att undvika detta arbetar de med gissningar/bedömningar. Scalados VD tar upp Macromedia som exempel. Om Scalado bedömer Macromedia som sin konkurrent, då tittar de på vilka faktorer som påverkar förhållandet till Macromedia. VD:n nämner även Microsoft. Om de bestämmer sig för att plocka in nya applikationer i Windows. *"Hur påverkar det Scalado? Hur viktigt är det? Behöver strategin ändras?"* De anställda på Scalado ser till att deras egen produkt fungerar ihop med förändringarna i Windows. Det är mycket chansningar och gissningar som avgör men de görs inte helt grundlöst. Pierre anser att det gäller att följa upp och göra utvärderingar. I strategiarbetet är det viktigt att titta på alla de faktorer som påverkar framtiden, inte bara konkurrenter, då de bara är en av flera faktorer. Kommande trender är viktiga att hålla ögonen på förklarar han. Många företag som gått i konkurs har haft väldigt bra produkter men har saknat efterfrågan. Just av anledningen att det inte finns någon marknad går de inte in på WAP i dagsläget. Pierre betonar att *"timing"* är viktigt. Strategin är en del av timingen och en del av strategin är gissningar.

Enligt Scalados VD är företaget är ett ungt gäng med kreativa tankar men sedan de börjat bli större har de känt ett behov av att ta fram mer formaliserade rutiner. De har börjat ta fram modeller och checklistor. Anledningen till detta är att ett flertal nya människor måste integreras i olika processer som till exempel hur kärnan tänker. *"Hur bedömer man kunder? Är det en bra kund? Skillnader på kunder är det bra kunder eller inte? Behöver kunderna vår produkt eller inte?"* Det gäller att ta fram ett formulär som de anställda kan följa och bocka av punkterna i. VD:n är dock skeptisk till checklistor för de kan inte ta med alla faktorer av verkligheten. Tidigare så har kärnan löst dessa problem med sina informella, dynamiska diskussioner och inte haft behov av sådan här verktyg.

5.4 MIP Technologies AB

Nedanstående text behandlar företaget MIP Technologies AB (MIP) och bygger på den intervju vi har genomfört med grundaren Christine Berggren samt tillgänglig information från MIP Technologies hemsida samt artiklar med information om MIP Technologies på internet. Intervjun genomfördes 2002-05-06.

5.4.1 Företagsfakta

MIP Technologies, som är en avknoppning från *"The European Research Network MICA"*, grundades av tre personer den första januari år 2000. Idag har de 6 anställda som alla är kemister. År 2000 hade MIP en omsättning på 100 000 kr. De arbetar även med externa konsulter med lång erfarenhet från industrin för att utveckla marknadsstrategier. Den bransch som MIP agerar inom definieras Christine som både bioteknik och diagnostik. På ett sätt är det bioteknik i och med att de arbetar med konstgjorda receptorer, men det är inte är biologiskt material, vilket det skall vara om det är bioteknik. *"Bioteknik eller diagnostik, vi gör diagnosverktyg, kan man säga."* förklarar Christine

I MIP:s styrelse sitter 5 personer med bland annat representanter från riskkapitalbolag och läkemedelsindustrin, varav den sistnämnda representerar kunden. Styrelseordföranden är VD för ett stort bioteknikföretag i Sverige och honom har de fått in via personliga kontakter. En av grundarna sitter med i styrelsen. En bra styrelse anses vara mycket viktigt. Grundarna och de som arbetar bör enligt Christine inte sitta i styrelsen utan det är bättre att få in kunniga personer med mycket erfarenhet. Styrelsen har sammanträde fem gånger per år.

Christine bedömer att MIP:s marknad till stor del består av läkemedelsindustrin och kontraktslaboratorier. Läkemedelsindustrin lägger ut mer och mer på kontraktslaboratorier. MIP riktar sig till hela världsmarknaden, vilket är nödvändigt *"då den inhemska marknaden är för liten"* förklarar Christine. De arbetar med en distributör i England som representerar 27 länder och sköter den största delen av marknadsföring och försäljning. MIP:s ledning arbetar dock även själva till viss del med marknadsföring. Idag har de tre projekt med stora läkemedelsbolag som de utvecklar polymerer åt och dessa projekt har de fått in via distributören. Avtal med distributören slöts väldigt tidigt, till och med innan bolaget startades. Detta anser Christine har varit en stor fördel.

En av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till inom läkemedelsindustrin är enligt Christine kundanpassning. Det är även viktigt att de första projekten blir bra så att man kan bygga vidare på dessa kundrelationer. Varje nytt ämne kräver utveckling av polymerer. Läkemedelsindustrin är, enligt Christine, en konventionell och långsamt agerande marknad, den är exempelvis lite långsam när det gäller nya teknologier. Trots denna tröghet finns det intresse, men det tar tid då det är kopplat till vissa utvecklingskostnader med att ta fram dessa polymerer. En av anledningarna till denna tröghet anser Christine vara att vissa investerare är rädda att trots att de har lagt ner en stor summa pengar finns det ändå ingen garanti för att det fungerar.

MIP har idag fem patent ansökningar igång i olika faser och patent är väldigt viktigt. Framförallt eftersom riskkapitalbolagen ofta vill se det. Nackdelen med patenten är att de ger en viss öppenhet för konkurrenterna och därför patenteras till exempel inte recept förklarar Christine.

5.4.2 Entreprenören

Christine är i grunden civilingenjör inom kemi och har doktorerat i analytisk kemi. Hon har tidigare startat ett bolag liknanden MIP, vilket hon tror har hjälpt till med uppstarten av MIP, då framförallt i form av kontakter. Hon anser att det är bra med ett personligt nätverk när man skall starta upp. En mentor är också väldigt bra som kan svara på frågor och hjälpa till i största allmänhet. De andra grundarna har tidigare inte startat något bolag. En av de två andra grundarna är kvar på Universitetet och jobbar 20 % på MIP. Den tredje grundaren är från Holland och han arbetar inte längre aktivt i bolaget.

5.4.3 Affärsidén

Läkemedel blir idag mer och mer aktiva och ges i allt lägre halter. Detta innebär att det ställs allt högre krav på de analysystem som används för att bestämma halten av ämnet i kroppen. MIP:s idé är att göra avtryck av molekyler i ett plastmaterial, likt ett handavtryck i betong, vilket innebär att man renar upp ämnet och får bort mycket av plasman eller urinen, allt som kan störa, så man får sitt ämne rent innan man bestämmer halten på det. Detta leder till att man kan komma ner i mycket lägre halter och därmed vinner man en högre precision. Samma teknik kommer att användas om man i framtiden diversifierar in i andra branscher som till exempel livsmedelsindustrin. Tekniken används framförallt inom läkemedelsindustrin när de tar fram nya läkemedel. Läkemedelsindustrin gör då kliniska provningar och mäter hur läkemedlet metaboliserar i kroppen.

Innan MIP startades forskade grundarna i den inriktning som nu ligger till grund för MIP:s affärsidé. Detta framförallt för att det fanns ett intresse från läkemedelsindustrin. När de såg att det fungerade väldigt bra och såg att intresset fanns så kändes det naturligt att starta ett bolag. Den unika kompetens som de anställda i MIP besitter är svår att kopiera, eftersom mycket specifik kunskap behövs för att veta vad man skall blanda ihop. Grunden till att företaget startades låg både i behovet på marknaden och i deras unika kompetens, ”*En kombination, det hjälper inte att besitta unik kunskap om det inte finns något behov på marknaden*” förklarar Christine. Finns inte marknadsbehovet kan man ägna sig åt universitetsvärlden och forska istället tycker MIP:s VD. Marknadens behov upptäcktes framförallt genom olika konferenser och tillfällen då de kunde prata med läkemedelsindustrin. Om grundarna inte hade sett behovet på marknaden så tror de inte att de gett sig in på att starta bolaget.

Tiden från det att de första tankarna dök upp till att företaget startades var ungefär ett halvår. Tankarna dök upp våren året innan. Så tidigt fick de inte hjälp av riskkapitalister, däremot fick de hjälp med sin affärsplan av Teknopol, som ger kompetensstöd åt entreprenörer och nybildade företag.

Den resurs som Christine känner är mest knapp är tid. Det kan även vara lite svårt att hitta lokaler. Att hitta duktig personal verkar inte speciellt svårt. MIP har folk anställda som har arbetat på Astra i 15 år. Riskkapital är svårare att få idag än vad det var för 2 år sedan. MIP har idag riskkapital och är beroende av det, vilket de flesta företag inom kemi och bioteknik är idag. Detta beror på att det tar längre tid att bygga upp ett sådant företag. Ingen inom branschen kan starta och vara självförsörjande enligt MIP:s VD.

5.4.4 Strategiprocessen

MIP:s VD definierar strategi på följande sätt:

”Strategi är planer för framtiden, vilka mål man skall styra mot”.

Det är först nu på senare tid som MIP:s ledning har utvecklat riktiga planer med konkreta mål. Tidigare har man varit medveten om målen men de har inte varit uppskrivna med deadlines och med vem som ansvarat för vad. Strategiarbetet har inte varit lika konkret, nedskrivet och exakt förut. Nu är det mer detaljerat, med riktiga strategier och *”action plans”* som säger exakt hur saker skall göras och vem som skall göra det menar Christine. Hon fortsätter med att förklara att denna utveckling beror på att de har växt med 4 anställda, nu måste saker realiseras med riktiga planer.

Det som låg till grund för det tidiga strategiarbetet är det som stod i affärsplanen, men idag är detta mycket mer detaljerat. Christine säger att de historiskt har försökt att arbeta utifrån affärsplanen och korrigerat denna när det har behövts. Idag har de sin andra version av affärsplanen och den skall förbättras ännu mer. De influenser som ligger till grund för att förändra affärsplanen kommer framförallt ifrån marknaden förklarar Christine. Denna uppärbetning av planen sker i samband med det årliga strategimötet med styrelsen. Då lägger ledningen fram ett förslag som styrelsen tar ställning till. Lite strategi diskuteras dock på varje möte, men det finns ett årligt möte som betecknas som strategimöte.

Arbetet med strategin sker när det anses behövas, detta beror framförallt på begränsad kapacitet. Ingen tid finns avsatt för detta utan det går lite i vågor. Just nu utvecklas övergripande strategier, forskningsstrategier och marknadsstrategier. MIP:s VD anser att det arbete som läggs ner på strategin hela tiden blir mer och mer. De är framförallt två stycken på MIP som arbetar med strategin. Dessa har dessutom extern hjälp av några konsulter. Företaget brukar skriva ner de planer som arbetas fram. Christine förklarar att hon vill att idéerna skall komma underifrån. När de utvecklat ett förslag så får alla titta på det, detta eftersom det är viktigt att alla som skall utföra arbetet känner sig delaktiga i företagets utveckling. MIP:s ledning får många idéer underifrån. De försöker att få alla att känna sig delaktiga och det är inte så svårt när de bara är 6 stycken, alla kan på ett enkelt sätt få del av informationen. Varje måndag hålls möten där alla informerar och riktlinjer läggs upp.

MIP har några små konkurrenter men dessa är inte inne på exakt samma produkt som MIP. Ändå anser MIP:s ledning att det är viktigt att hålla ögonen på dessa konkurrenter. Detta gör man genom att söka via internet för att hitta konkurrenternas hemsidor och sedan kontrolleras dessa med jämna mellanrum. Ett annat sätt är att hålla ögonen öppna vid konferenser. Christine anser att de har god koll på sina konkurrenter. De använder sig inte, bortsatt från internetsökningen, av någon form av formaliserad process för att kontinuerligt hålla koll på konkurrenter och omvärld. Anledningen till detta är att det inte finns tid. Behovet finns, men tiden är mycket pressad. Saker blir mer och mer rutin och strukturerade efter hand. Christine tror att det skulle vara bra om analysmetoderna blev mer strukturerade och men tror samtidigt att man måste sätta av tid för det för annars är det risk att det inte blir gjort. Kunder och mycket annat tar tid och då hinner man inte riktigt förklarar hon.

Innan MIP startades så intervjuade grundarna folk inom läkemedelsindustrin, MIP frågade ett antal frågor till exempel vad de kunde tänka sig att betala? Hur många prover som skulle behövas? Detta gjorde man framförallt för att kunna bedöma marknadens potential. Christine anser att marknaden sedan starten inte förändrats speciellt mycket, däremot har de lärt känna

marknaden mer och mer. Den teknologi som MIP använder har flera olika applikationsområden och flera olika produktområden. MIP:s ledning har valt att inrikta sig på ett av dessa. Likaså när det gäller marknaden har de valt att fokusera på ett segment i taget med en produkt för att i framtiden kunna expandera in på nya områden med nya produkter. För att analysera de marknader/segment som de vill gå in på så genomför de en SWOT-analys för de olika applikationsområdena och segmenten samt identifierar vilka mål de vill uppnå. Detta gör de för att se vilken marknad de skall gå in på och när de i så fall skall göra det. Denna analys genomförs av grundarna. En eventuell diversifiering kan dock först bli aktuell om ett par år, ”*det gäller att först penetrera den aktuella marknaden*” avslutar Christine.

6 Analys

Efter att ha lagt en teoretisk grund i kapitel 3 och kapitel 4, presenterades i kapitel 5 genomförda praktiska verklighetsstudier, kommer vi i detta kapitel att sammankoppla alla delar. Vi redogör här för våra tolkningar om huruvida den valda teorin stämmer överens med de empiriska studier vi genomfört och kapitlet är därför mycket centralt för vår uppsats. Vi har valt att dela upp vår analys i våra tre delar: I/O, RBV och småföretagsteorier.

6.1 Inledning

Analysen nedan är gjord utifrån de tre olika perspektiv som även var strukturen för vår teori (kapitel 3 och kapitel 4) och inte utifrån respektive företag. Anledningen till detta val är att målet med fallstudien är att just analysera fallet och inte de enskilda företagen. Eftersom I/O, RBV och småbolagsteorierna bygger på olika grundantaganden är en implikation med denna struktur att analyserna utifrån de olika perspektiven kan överlappa varandra eller rent av motsäga varandra. Fördelen med detta sätt att strukturera analysen är att vi kan se på fallet ur helt olika synvinklar. De eventuella motsägelser som uppkommer gör att vi istället kan belysa ett intressant analysämne ur flera olika vinklar. Vi tror att vi genom detta upplägg kan skapa en större förståelse för strategiformuleringen i nystartade företag och bättre fånga olika perspektiv ur den idag utlärd strategiteorin.

Våra fallföretag befinner sig i skilda branscher och agerar på olika marknader. Vi har ett tjänsteproducerande företag inom IT-branschen, ett varuproducerande företag inom mjukvaru- och IT-branschen och ett forskningsintensivt bioteknik- och diagnostikföretag med flera olika marknader i sikte. Företagen är dessutom olika beroende av riskkapital, vilket ytterligare poängterar att företagen har helt skilda förutsättningar och egenskaper. Den primära gemensamma nämnaren för fallföretagen är dock att samtliga är nystartade, vilket i många avseenden gör företagen mycket lika. Skillnaden företagen emellan anser vi också styrker de slutsatser som vi kommer att presentera i nästa kapitel.

6.2 Analys ur ett I/O-modellsperspektiv

6.2.1 Teori

I/O-modellsperspektivet, som diskuterades utförligt i kapitel 3, innebär att företagets bransch är den avgörande faktorn för dess framgång. De resurser som företagen i branschen besitter antas vara mobila och möjliga att replikera. Ledningens primära uppgift är att bedöma branschens attraktivitet och hitta den optimala positionen för företaget. Med denna utgångspunkt kan vi konstatera att den primära inputen i företagets strategiprocess kommer ifrån dess marknad. I två av våra fallföretag, MIP och Create, finner man grunden till affärsidéns uppkomst i marknaden. Båda företagen besitter unik kompetens men den avgörande faktorn är i båda fallen marknaden. I MIP valde man att, genom sin forskning, skaffa sig den unika kompetens som marknaden efterfrågade och Creates grundare bedömde marknadens potential och ville själva ta del av dess avkastning.

Den position som Create har på marknaden idag är inte unik utan de konkurrerar längs samma strategiska variabler som många av sina konkurrenter. Det som till viss del skiljer dem ifrån deras större konkurrenter är att Create är mer flexibelt och har en kostnadsfördel jämfört med dessa. Denna konkurrensfördel är dock inte beständig utan kommer att försvinna i takt med att Create som företag växer. Hos MIP och Scalado finns däremot inga konkurrenter som idag innehar exakt samma position. Detta beror delvis på att de idag skyddar sin kompetens med, ur ett I/O-perspektiv sett, marknadshämmande åtgärder - nämligen patentansökningar. Detta innebär att företagen sätter grundantagandet om mobila resurser ur spel.

I det löpande strategiarbetet är de externa faktorerna den största och viktigaste inputen i strategiprocessen. Mest uttalat är detta hos Create där marknaden anses styra totalt över hur företagets strategi utvecklas. I MIP arbetar man utifrån sin fastställda affärsplan, vilken i sin tur revideras utifrån marknadsinfluenser. Även i Scalado vars strategi är uppbyggd kring dess unika kompetens är marknaden en viktig input då förändrade förutsättningar i omvärlden kan tvinga företaget att anpassa sin strategi. En anledning till att detta är mest tydligt hos Create kan vara att deras marknad anses vara mycket föränderlig, vilket innebär att företaget måste lyssna på marknaden, vara flexibelt och vara beredda på att anpassa sig till möjligheter som dyker upp och undvika uppkommande hot.

Det kan också vara så, som nämnts ovan, att den position som företaget innehar inte är unik. Detta innebär att företaget är mer konkurrensutsatt och därför snabbt måste agera för att försvara sin position. MIP:s och Scalados positioner är däremot mer unika vilket gör att de inte har samma behov att snabbt anpassa sig till marknaden. En risk till följd av detta är att företagen invaggas i en falsk trygghet vilket kan leda till att företagen blir sämre förbereda att anpassa sig till förändringar.

6.2.2 Modeller

Formaliseringsgrad

De sätt som fallföretagen använder sig av för att samla in data till strategiprocessen skiljer sig ifrån de modeller som växt fram ur I/O-modellens tänkande. Företagens analyser är oftast inte formaliserade, med jämna mellanrum återkommande, processer men det finns ändå många likheter som är intressanta att diskutera. Hos Scalado arbetar man med att samla in data ifrån facktidskrifter, pc-tidningar samt olika *communities* och *online*-tidningar. Man lyssnar på partnerföretag och på personer man bedömer som trovärdiga. Scalado jobbar indirekt med makro- och KSF-analys. Utifrån den insamlade inputen bedömer de hur förändrade makrovariabler kommer att påverka Scalados position och om de kritiska framgångsfaktorerna har ändrats så att nya spelregler gäller på marknaden. Nackdelen med att bara använda sig av samma grundtankar som modellerna bygger på och inte använda sig av de faktiska modellerna är att det finns risk för att man missar några väsentliga delar. Modellerna är en förenkling av verkligheten och ett hjälpmedel vid analys genom att man systematiskt täcker in de viktigaste delarna. Dock bör det noteras att denna förenkling av verkligheten kanske inte täcker in samtliga delar av relevans.

MIP, vars marknad anses vara mer stabil och ej lika utsatt för förändringar av makrovariablerna eller KSF, inriktar sin externa analys framförallt på konkurrenterna. Datainsamlingen hos MIP är till viss del formaliserad då konkurrenternas hemsidor analyseras med jämna mellanrum. Själva konkurrentanalysen följer inte någon modell men däremot använder de sig av en SWOT-analys för att analysera nya marknader eller segment som de finner intressanta. Hos Create är datainsamlingen till strategiprocessen minst formaliserad av

de företag som vi studerat. De samlar framförallt in data genom informella kontakter via kunder och luncher.

Skillnader i datainsamling

De skillnader som finns mellan fallföretagen vad gäller datainsamling till strategiprocesen kan ha sin grund i flera faktorer. En orsak till detta är givetvis skillnader i marknadernas karaktäristik. Scalados marknad visar tendenser till att vara mycket känslig för förändringar i makromiljön medan MIP:s viktigaste faktorer mer tenderar till att ligga i företagets mikromiljö, då de i huvudsak analyserar sina konkurrenter. Create grundare anser sin marknad vara mycket föränderlig och ett intimt samarbete med kunder är främsta källan till företagets input. Skillnader i marknadernas karaktäristik ger fallföretagen olika kritiska framgångsfaktorer vilket i sin tur är en logisk förklaring till varför inriktningen på de data som samlas in till strategiprocesen är så olika mellan fallföretagen. Skillnaderna i sättet på vilket data samlas in kan också bero på hur de olika marknaderna skiljer sig åt. MIP som idag har det mest formaliserade sättet att samla in data på har också den mest stabila marknaden. Create däremot, har en marknad med snabb förändringstakt och den tid de skulle ha lagt på analyser skulle kunna orsaka att de missar en marknadsmöjlighet. En annan intressant aspekt är att Scalado kan ha större behov av analyser än Create eftersom de är mer känsliga för förändringar i makromiljön som oftast är mycket svårare att påverka än företagets kundförhållanden. Vad gäller förändringar i företagets makromiljö så är detta något som med tiden ökar mer och mer. De globala trenderna med ökad konkurrens och globalisering bör leda till att externa analyser överlag blir allt viktigare för företagen.

Extern hjälp är en annan faktor som påverkar sättet på vilket fallföretagen arbetar med strategiprocesen. Två av fallföretagen har utvecklat affärsplaner varav MIP kontinuerligt använder sin i sitt strategiarbete. Bakom denna affärsplansutveckling ligger extern hjälp i form av Teknopol och Venture Cup. Teknopol ger ofta rådet till företag att använda sig av SWOT-analyser, vilket bland annat MIP gör. Anledningen till detta är att den anses var lättförståelig och enkel att använda.

Strategiarbetets förändring över tiden

Ett genomgående drag för alla fallföretagen är att arbetet med strategiprocesen har förändrats över tiden. På Create är arbetet mer tydligt och detaljerat och man har fler formella möten idag jämfört med för två år sedan, men strategin är fortfarande bara tankar och inget man skriver ner på papper.

Hos Scalado har arbetet med strategiprocesen haft en liknande utveckling. Idag har man formella veckomöten och de stora strategiska besluten tas av den professionella styrelsen. De har även börjat ta fram modeller och checklistor för att integrera nyanställda i företaget. De anser också att det idag är viktigare att strategin kommer ner på papper.

Även hos MIP ser vi ett likartat mönster. Idag är arbetet mer konkret och formaliserat jämfört med för två år sedan. Man arbetar fortfarande utifrån affärsplanen men idag är arbetet mycket mer exakt och nedskrivet.

Utvecklingsmönsterna hos de olika fallföretagen är liknande och man kan tänka sig en utveckling där de alla följer ett likartat mönster beroende på var i livscykeln företagen befinner sig. I dagsläget ligger alla fallföretagen i olika stadier i livscykeln både vad gäller antal anställda och omsättning. Man kan tänka sig att Create kommer att utvecklas på ett liknande sätt som Scalado i takt med att företaget växer. Man kan också tänka sig att

företagets behov av att utföra olika typer av externa analyser skiljer sig åt beroende på var i utvecklingscykeln företaget befinner sig men det har av allt att döma större betydelse vilken typ av bransch som företaget befinner sig i.

Create är det enda fallföretaget som uttalat att de inte har behov av externa, formaliserade analyser. De övriga fallföretagen tror att dessa skulle vara till hjälp för företagen men att begränsade resurser gör att man inte lägger ner den energi som skulle behövas. En tanke kan vara att när fallföretagen nått en viss nivå i livscykelns och deras kassaflöde har stabiliserats så kanske företaget har större möjligheter att avsätta de resurser som behövs för att utföra mer formaliserade externa analyser.

De modeller som företag använder sig av är ofta ett sätt att underlätta för ledningen att fatta svåra beslut. En anledning till att våra fallföretagen inte anser sig ha behov av att använda sig av dessa beslutshjälpmiddel anser vi vara att kongruensen mellan individernas mål i organisationen och organisationens övergripande mål är hög, vilket är naturligt småföretag. Detta innebär att beslutsfattaren inte slits mellan olika inkongruenta mål vilket i sin tur innebär att beslutsfattandet blir enklare.

6.3 Analys ur ett RBV-perspektiv

6.3.1 Teori

I det resursbaserade synsättet, som diskuterades utförligt i kapitel 3, anses företagets resurser ligga till grund för företagets konkurrensövertag samt överavkastning. Företagets resurser ses som unika och dessa skillnader i resurser mellan företagen kan vara stabila över tiden. Med denna utgångspunkt kan vi dra slutsatsen att den primära inputen till företagets strategiprocess måste komma inifrån företaget. Av våra tre fallföretag är Scalado det företag där man tydligast kan se att grunden för affärsidén kommer internt ifrån företaget och inte ifrån ett externt lokaliserat behov. Deras affärsidé bygger på unik kompetens vilken de försöker att göra omöjlig att imitera med hjälp av patent. Även MIP:s affärsidé bygger på de anställdas unika kompetens men grunden för deras affärsidé ligger i ett externt lokaliserat behov. MIP försöker också att förhindra att deras unika kompetens kopieras genom patent. Create affärsidé bygger framförallt på att ett attraktivt marknadsbehov lokaliserats och kompetensen må i sig vara ovanlig men inte unik. Ur ett RBV-resonemang bör således Scalado och i viss mån MIP ha en mer stabil grund att stå på då deras affärsidéer bygger på unika kärnkompetenser. Create bör ifall detta resonemang håller bara få tillfälliga konkurrensövertag på marknaden då konkurrenterna snabbt kan kopiera deras resurser.

Enligt RBV-teorin så blir ett företags kärnkompetenser mer värdefulla ju mer de används. Samtliga fallföretags resurser bygger på kunskap och genom att förmedla kunskap till alla anställda ökar företagets humankapital. På Scalado använder man sig av detta tänkande genom att utveckla checklistor och modeller för att sprida ledningens kompetens till de nyanställda som skall integreras i organisationen. På Create arbetar man med månadsmöten där ledningen informerar och alla anställda får komma till tals. MIP arbetar på ett liknande sätt då man varje måndag har möte och de anställda får komma med förslag och idéer.

En annan intressant aspekt som RBV-teorin talar om återfinns i fallföretaget Scalado. Enligt teorin är det viktigt att kärnkompetensen hela tiden underhålls och utvecklas och om företaget skall bredda sitt verksamhetsområde så bör man göra det till ett segment där företagets kärnkompetens kan ligga till grund. Detta kan vi se i Scalado där företagets kärnkompetens

har möjliggjort utvecklingen av dess nya produkt som bygger på samma teknik som deras ursprungsprodukt. Scalados VD nämner själv att framtida diversifieringar in på mobilmarknaden och PDA-marknaden kommer att bygga på den unika kunskap som företagens anställda besitter. Även i MIP kan man tänka sig att det är naturligt att använda sig av unika resurser och förmågor när nya segment skall penetreras i framtiden.

Som konstaterades i stycket ovan så bygger fallföretagens kärnkompetens till stor del på kunskap. En viktig sak för fallföretagen bör således vara att maximera den ackumulerade kunskapen inom företaget och att attrahera rätt kompetens. I MIP anser man inte att det är något problem att attrahera kompetent personal utan man har lyckats att få in anställda med många års erfarenhet i läkemedelsindustrin. På Create arbetar man med att attrahera kompetent personal genom att locka med roliga arbetsuppgifter och en förmånlig lönesättning. Ett annat sätt att skapa unika resurser som ger input till strategiprocessen är att skaffa sig en professionell styrelse. Detta har samtliga fallföretag gjort. De olika styrelserna är sammansatta av personer som besitter unik kunskap om de verksamhetsområden som fallföretagen agerar inom och även kunskap om hur de strategiskt skall gå vidare från den position som företaget idag befinner sig i.

6.3.2 Modeller

De modeller som bygger på RBV-teorierna är till största del ett sätt för företaget att utvärdera sina resurser i förhållande till de olika marknadskrafterna. Inget av fallföretagen använder sig direkt av någon av dessa modeller, men som resonemangen nedan skall visa så finns ett visst indirekt användande av vissa av modellerna.

Genomgående för alla fallföretag är att de anser att marknadsinfluenser till största delen påverkar hur de arbetar med strategiprocessen, på Create säger man till och med att hela strategin byggs upp utifrån marknadsinfluenser. Om man tittar lite närmare på dessa resonemang finner man att det inte stämmer. Om vi börjar med att titta på Create, som är den starkaste förespråkaren för att marknaden styr deras strategiska val, finner vi att de hela tiden säger sig vara ute och känna av marknaden, men de säger också att deras viktigaste analysverktyg är magkänsla. Även Scalados grundare använder sig av detta uttryck. Detta innebär att dessa personer har en unik förmåga att stämma av marknaden i förhållande till företagens interna resurser och förmågor. Scalados grundare uttrycker det som att det i slutändan ändå är magkänsla som avgör. Detta kan tolkas som att fallföretagen uppfattar det som om strategiprocessen bara styrs av de externa förhållandena men i själva verket så gör de alltid en instinktiv matchning mellan företagens resurser och marknadsförhållandena. På MIP uttrycker man detta samband lite klarare och säger att en god affärsidé saknar betydelse om man inte har någon marknad för den. Det är framförallt matchningen mellan företagens resurser och de kritiska framgångsfaktorerna på marknaden som knyter ihop det externa perspektivet med det interna. En god matchning är nödvändig för att företaget skall kunna uppnå en ”strategic fit” och lyckas på marknaden.

Grundtankarna i RBV-ansatsen är att företaget skall satsa på det som utgör dess kärnkompetens. Om någon annan kan utföra vissa delar bättre och/eller billigare så skall dessa delar läggas ut på entreprenad. Den modell som företaget kan använda för att analysera vilka aktiviteter som är värdeskapande är värdekedjeanalysen. I fallet MIP kan man se att de valt att lägga ut marknadsföring och försäljning på en extern part. Den externa parten är en distributör i England. Distributören besitter den kompetens som MIP saknar och kan med sitt globala nätverk sköta denna del på ett mycket bättre sätt än vad MIP skulle ha kunnat göra. Genom

denna "outsourcing" fokuserar MIP sin verksamhet på sin kärnkompetens. Huruvida det föreligger någon värdekedjeanalys till grund för detta val är svårt att säga, men troligtvis har ledningen känt att detta låg utanför deras expertområde och sökt en lösning på problemet.

Ytterligare en koppling kan göras till värdekedjeanalysen. I det här fallet är det företaget Create som är intressant. Create har ett samarbete med andra konsultbyråer som kallas "värdestjärnan". Detta innebär att de kan lägga över arbete på andra bolag ifall de inte har anställda att sätta ut på uppdragen. Denna typ av samarbete kan ses som en horisontell allians. Detta innebär att de ingående företagen i "värdekedjan" ligger parallellt med sina värdekedjor. De kan på detta sätt bredda sina "business scope" och dra nytta av varandra. Inte heller här går det att säga ifall Create har gjort någon form av värdekedjeanalys. Genom att arbeta på detta sätt kan Create till fullo dra nytta av sin kärnkompetens.

6.4 Analys enligt småföretagsteorierna

Som vi nämnde i inledningen av uppsatsen anses 2000-talets konkurrenssituation vara mycket olik den vi tidigare upplevt. Bland annat kännetecknas den av ett mer globalt agerande bland företagen samt snabba, ständigt förekommande teknologiska förändringar. Generellt sett medför detta att värdet av att genomföra analyser minskar eftersom hållbarheten nämnvärt förkortas. Ytterligare en implikation är att det blir allt viktigare för företag att kunna anpassa sig till en omvälvande omvärld. För små företag med knappa resurser är detta ännu mer väsentligt.

Enligt teorierna om kreativ destruktion är dagens branschstruktur helt irrelevant och det man istället bör fokusera på är förändringshastigheten i branschen. Hyperkonkurrensen går ännu längre och hävdar att det inte existerar varaktiga konkurrensfördelar. Bland våra fallföretag har vi i Create kunnat urskilja ett exempel på osedvanliga strategier som syftar till att urholka andra företags konkurrensfördelar, vilket ligger i linje med hyperkonkurrensen. De erbjuder kunden en ovanligt hög flexibilitet och kan med hjälp av sina partnerföretag och "värdestjärnan" agera snabbt. När Create överraskar de stora konsultbyråerna med att konkurrera med dem trots skillnader i storlek och traditionellt agerande blir resultatet att företaget ändrar spelreglerna på marknaden. Sammantaget kan man säga att Create helt i linje med D'Avenis teorier valt att omdefiniera sin marknad och vilka förutsättningar som krävs för att agera på den. På detta sätt konkurrerar Create på ett spelfält där företagets styrkor bäst kommer till sin rätt.

6.4.1 Adaption eller systematiska planer?

Bhidé och andra forskare ifrågasätter användandet av strukturerade analytiska modeller vid arbetet med strategi i nystartade företag, med tanke på deras speciella situation. Bhidé's forskning bygger till stor del på den tredimensionella modell som vi återgivit i 4.1. Denna visar att de satsningar som lovande, nystartade företag tar sig an generellt ser ut på ett visst sätt. Investeringen är relativt liten, den är osäker av naturen och har ingen enorm vinstpotential. Som kurvan i modellen visar förändras detta när ett företag växer och har möjlighet att investera mer pengar i säkrare och större satsningar. Så är också fallet när man får tillgång till riskkapital, vilket är fallet med främst Scalado och MIP.

Några av de anledningar som nämns för att små företag inte skall arbeta med systematiska planer är att de verkar på en liten och osäker marknad med ett begränsat kapital samt att de

har ont om tid. Om djupgående och tidskrävande analyser genomförs kan hela den uppkomna möjligheten gå förlorad. Bhidé anser att kostnaden för att utföra analyser överskrider nyttan av desamma på grund av den stora osäkerheten, den lilla investeringen och den låga vinstpotentialen i dennes satsningar. Även om samtliga fallföretag passar in i tidsaspekten föreligger det skillnader företagen emellan för de andra aspekterna. I enlighet med Bhidé's modell medför det ökade förfogandet av (risk-)kapital att Scalado och MIP kan satsa på något större och stabilare marknader än Create. När Scalado och MIP närmar sig mellanläget på "investering-osäkerhet-vinst-modellen" (figur 3) är den utförda satsningen av större betydelse för företaget, som därmed är mer angelägen om att inte misslyckas. Vidare kommer de att utföra noggranna analyser eftersom riskkapitalisterna ställer krav på dem. Misslyckade analyser kan i värsta fall medföra att tillgången till riskkapital går förlorad och att företaget därmed går under.

Man kan också vända på resonemanget och säga att Create känner en större press att generera intäkter än de övriga fallföretagen eftersom de har ett mer begränsat kapital och därmed är tvingade att generera ett jämnt cash-flow för att säkerställa verksamheten. Detta mer kortsiktiga agerande skulle innebära att alternativkostnaden för att utföra externa analyser är högre för Create än vad den är för de övriga fallföretagen. Sammantaget av ovanstående resonemang är det viktigaste när man utför en analys att nyttan överstiger kostnaden för att utföra den.

Inget av företagen vi undersökte i vår studie av svenska, nystartade företag använde i någon större utsträckning några traditionella analytiska verktyg. Av våra intervjuer kunde vi endast urskilja SWOT-analys och omvärldsanalys. En av anledningarna till detta skulle kunna vara att entreprenörerna har bristande kunskap om modeller och verktyg inom strategiformulering. Detta stämmer dock inte med Create, vars grundare har en gedigen ekonomi- och strategiutbildning bakom sig. Den bild vi fick av företagen var att man istället arbetade med strategiformuleringen på ett mer informellt, adaptivt sätt.

Förmågan att anpassa affärsidén kan i många fall ses som viktigare än affärsidéns originalitet, vilket Schindehutte och Morris forskningsresultat också pekar på. Vi kan se flera exempel på hur detta adaptiva agerande ständigt förekommer och ger sig uttryck i fallföretagens beteende och resursallokering. En av Schindehutte och Morris slutsatser var att omvärlden och entreprenören hade större effekt på adaptation än de interna egenskaperna. Vi kan se ett tydligt överensstämmande med marknaden som förklaringsvariabel utifrån våra fallföretag. Christine Berggren på MIP berättade till exempel att affärsplanen var ett levande dokument som förändrades när förutsättningarna på marknaden ändrades. Scalados VD berättar om hur de håller ögonen på Microsoft för att kunna anpassa sin produkt till de förändringar som görs i deras produkter. Hos Create syns till och med adaptationen i deras konkurrensstrategi, när de berättar om företagens förmåga att vara flexibla och anpassa sig till kundernas krav.

Med sin relativt stora personalstyrka har Scalado hunnit erfarit en viss tröghet i organisationen, som är en av anledningarna till att stora företag inte kan arbeta lika adaptivt som små. Om Bhidé's teorier stämmer borde således samtliga fallföretags adaptiva förmåga minska i takt med att de växer. Som större företag har de färre men större och mer komplexa investeringar, de måste ta hänsyn till företagens rykte, en stor organisation och flera intressenter och investeringarna måste tillgodose långsiktiga mål. Detta är inte möjligt i samma utsträckning för små företag som är beroende av ett regelbundet kassaflöde, vilket vi kunde erfarit från vår intervju med Creates grundare.

6.4.2 Modeller

SWOT

Magnus Carstam på Ideon nämnde att flera företag i forskningsbyn använde sig av SWOT-analysen, vilket vi fick bekräftat av MIP. Användandet av denna analysmetod passar bra in i småföretagens situation. Samtliga fallföretag nämnde att tiden var den mest knappa resursen följt av pengar och som tidigare nämnts är SWOT-analysens främsta fördel en hög effektivitet med tanke på den andel tid och kapital man investerar. Något vi dock tyckte oss kunna urskilja var en större fokusering på externa möjligheter och hot snarare än interna styrkor och svagheter. Fallföretagen utstrålade en känsla av att anse sig besitta de kunskaper och resurser som krävdes och att det istället var marknaden som styrde, vilket flera fallföretag direkt uttryckte. De flesta av MIP:s undersökningar gällde konkurrenter, Create lyssnade av marknaden under affärsluncher med kunder och partners och Scalado lade störs vikt på att utforska förändringar i omvärlden. Sammantaget styrker detta ytterligare förslaget om att nystartade företag verkar fokusera mer på det externa än det interna.

Handlingsbaserad BLC

Två av våra tre fallföretag har framställt en unik produkt som de har ambitionen att skydda med patent. Det tredje företaget, Create, tillhandahåller en tjänst som skiljer sig från konkurrenternas såtillvida att de erbjuder ett lägre pris samt en flexibilitet som stora företag sällan lyckas erbjuda. Samtliga företag kan därför antas ha tagit en ledig plats eller en nischposition på marknaden och de företag som kan ses som potentiella konkurrenter är således på ett annat skede i livscykeln. Fallföretagens strävan att nischa sig stämmer bra överens med den handlingsbaserade branschlivscykeln. Att Create och Scalado försöker skapa allianser genom att knyta till sig partnerföretag och att MIP utvecklar långsiktiga samarbetsavtal med distributörer styrker vidare det faktum att fallföretagen befinner sig i utvecklingsfasen.

Ovanstående resonemang tyder på att nystartade företag borde hålla ett öga på konceptet med den handlingsbaserade branschlivscykeln, då den verkar vara ett instrument som passar in i den situation de befinner sig nu. Nästa skede borde vara ett avancemang mot tillväxtfasen, där det gäller att satsa på innovationer och att producera billigare eftersom allt fler konkurrenter uppenbarar sig när de ser en potential till lönsamhet på marknaden. Går man ännu ett steg i detta resonemang kan man säga att kontinuerliga och utförliga analyser av de interna resurserna blir allt viktigare för företag inte bara när de växer personalmässigt utan även ju längre man kommer i livscykeln. På detta sätt uppnår man innovationer och får förståelse för företagets kostnadsstruktur.

Med hjälp av diskussionen om branschlivscykeln förutspår vi Create att erfar en liknande förändring med strategiarbetet när de rör sig mot utvecklingsfasen som Scalado har erfarit efterhand de vuxit personalmässigt. Vi baserar detta på ett flertal likheter mellan företagen och bland annat det faktum att de agerar i ungefär samma bransch. Den informella processen Scalado använde när det endast fanns en "core" är det som Create arbetar med idag. Den naturliga formaliseringen av arbetet med strategi som sker när organisationen växer i antal anställda torde sannolikt även Create få erfar om något år eller två.

Alternativa modeller

Istället för att analysera sin situation med Porters femkraftsmodell, värdekedjan eller någon annan välkänd, systematisk modell gav våra fallföretag exempel på snabbare och billigare metoder, vilket också förespråkas för nystartade företag. Av våra intervjuer kunde vi utläsa att

den primära anledningen var brist på resurser. Samtliga fallföretag nämnde tidsfaktorn som en knapp resurs men även begränsat kapital och okunskap om de modeller och metoder som finns att tillgå nämndes. Företagen gör till exempel egna marknadsundersökningar och omvärldsanalyser med hjälp av internet, facktidskrifter, *communities* eller genom att besöka mässor och konferenser. Istället för att leja dyra, professionella konsulter väljer man att söka expertis hos erfarna styrelseledamöter, forskare på universitet eller till och med hos kunderna själva. Något som verkligen belyser dessa alternativa analysmetoder hos små, nystartade företag är att Create ansåg att de fick den bästa strategiska informationen på luncher med kunder och samarbetspartners.

6.4.3 Affärsplan

Som diskuteras i kapitel 4 går Shane och Delmars undersökning om affärsplanens relevans för nystartade företag i Sverige rakt emot Bhidé's teorier. Bhidé menar att det inte finns något som tyder på att nystartade företag tjänar på att formulera en affärsplan utan denna tid kan istället användas till mer värdeskapande aktiviteter såsom produktutveckling eller attrahering av riskkapital. Shane och Delmar håller till viss del med Bhidé om att det innebär en alternativkostnad för företaget att ta fram en affärsplan men det väsentliga är att nyttan med arbetet överstiger denna kostnad. Resultatet från undersökningen av den svenska marknaden talar dock sitt tydliga språk. Risken för avveckling minskar betydligt om en affärsplan upprättas innan företaget tar i itu med de fyra aktiviteter

som testades (attrahering av riskkapital, anställning av personal, anskaffning av resurser samt utveckling av produkt eller service).

Två av våra fallföretag har blivit uppmanade av investerare att upprätta en affärsplan. Riskkapitalister vill givetvis ha en genomtänkt idé om de satsar stora belopp på ett visst projekt. Om man tror på resultaten från Shane och Delmars undersökning, dvs att företagets överlevnadschanser ökar om det tar fram en affärsplan, så måste den som förmår företagen till detta anses ha en positiv inverkan. De finns även flera konkreta fördelar med att upprätta en affärsplan, exempelvis höjs legitimiteten hos företaget. Intervjupersonerna i de företag som tagit fram en affärsplan uttryckte sig på likartat sätt: de tog primärt fram affärsplanen för olika intressenter men insåg först senare nyttan med den. Vår undersökning tyder på att vissa yttre intressenter, exempelvis riskkapitalbolag, har en positiv inverkan på de nystartade företagen och deras chanser till överlevnad genom att de ställer krav på utvecklandet av en affärsplan.

En annan intressant aspekt att analysera är hur det löpande arbetet med affärsplanen sker hos fallföretagen som har upprättat dem. Med utgångspunkt i Shane och Delmars fyra undersökta aktiviteter, kan vi konstatera att dessa inte skall ses som en statisk process. Företagen kan inte bara upprätta en affärsplan, genomföra de fyra aktiviteterna och sedan gå vidare. Sett över tiden är det en mer dynamisk process där nya affärsplaner växer fram, nytt riskkapital attraheras, ny personal anställs, nya resurser anskaffas och nya produkter eller serviceområden utvecklas. Här ser vi några skillnader mellan hur fallföretagen arbetar med sina affärsplaner, där framför allt MIP aktivt och långsiktigt arbetar med att uppdatera sin affärsplan. I Scalado arbetar man mindre formellt med affärsplanen. Till skillnad från MIP, så anser Scalado att hastigheten i marknadsförändring är en viktig faktor som gör att de inte kan sitta och analysera för länge. Scalado har framför allt satsat på ett fungerande dokument och inte ett som ser attraktivt ut formellt sett. Detta är ett sätt för företaget att undvika förknippas med de mindre seriösa aktörer som figurerade på IT-marknaden när bubblan sprack. Det är svårt att dra några slutsatser utifrån fallföretagens olika sätt att arbeta med affärsplanen. Vi kan dock

konstatera att karaktäristiken på respektive företags marknad påverkar hur företagen arbetar med sina affärsplaner.

Tyvärr fick vi inte tillgång till de affärsplaner fallföretagen utvecklat vilket hade varit mycket intressant. I likhet med Shane och Delmar kan inte heller vi dra några slutsatser om vilken betydelse kvaliteten eller omfattningen på affärsplanen har för företagets överlevnad. Kanske är det så att bara det faktum att man valt att sätta sig ner och tänka igenom affärsidén gör att affärsplanen blir en mer solid grund för företaget att stå på.

6.4.4 Entreprenör och entreprenörskap

När vi analyserar entreprenörskapet bland fallföretagen kan vi dra några intressanta paralleller till entreprenörsteorierna och statistiken vi tagit del av. I fallföretagen har alla eller någon av grundarna tidigare startat och drivit företag. Grundarna för Create och MIP drev tidigare liknande verksamheter medan Scalados grundare var inne i en helt annan bransch. Av totalt sju grundare till våra fallföretag var endast en kvinna, vilket stämmer med tidigare forskning som påvisar att det framför allt är män som startar företag. Alla intervjupersoner hade högskoleutbildning, vilket står i kontrast till ITPS:s undersökning visade att bara 50% av entreprenörerna har högskoleutbildning. En av förklaringarna till detta kan vara Ideons kopplingar till Lunds universitet. Enligt Landström så har utbildningsnivå och tidigare erfarenhet att starta företag en positiv inverkan på valet att starta ett företag, vilken kan sägas stämma bra in på våra fallföretag. Bhidé menar att det inte finns några ideala personliga egenskaper för en entreprenör. Bjerke menar dock att det finns flera personliga attribut som kännetecknar en entreprenör och vi anser att vi kan se några av dessa utmärkande entreprenördrag hos intervjupersonerna. De verkar ha ett utpräglat prestationsbehov, de gillar utmaningar och vill utföra något utöver det vanliga.

Johannissons teorier om att intuitionen är ett av entreprenörernas viktigaste verktyg tycker vi verkar stämma väl med vår fallstudie. Samtliga intervjupersoner har nämnt synonymer till intuition såsom magkänsla eller "gut feeling" som en viktig del av respektive beslutsprocess. Enligt Johannisson förutsätter det intuitiva beslutet en djup och omfattande, personligt upplevd erfarenhet av situationen i fråga. Det skulle förklara fallföretagens externa fokus då företagets storlek gör det möjligt att ha full vetskap om resurser och förmågor i företaget. Trots att inga modeller ligger till grund för besluten anser vi att det inte är frågan om någon form av chansning från företagets sida, eftersom en sådan enligt Johannissons definition bygger på maximalt bristfällig information.

Så länge företagen är relativt små kommer alltså ledningen att kunna ha full kunskap om innehållet i företaget, vilket utgör en bra grund för att ta intuitiva beslut. Intuitionen skapar en klarhet som är svår att beskriva. Vi påstår att man kan se intuitionen som ett ramverk som baseras på tidigare erfarenhet och ny kunskap mot vilket man testar nya händelser eller hypoteser. Ju mer erfarenhet man besitter, desto mer vågar man släppa in lärda perspektiv, rutiner, analyser samt modeller, och istället pröva nya grepp. Det är därför som företagen har fokus på marknaden, vilken de har minst kunskap om. En företagsledare i ett litet företag kan alltså omedelbart intuitivt skaffa sig en åsikt om förändringar som sker internt i företaget. Att många av processerna i fallföretagen sker på ett informellt sätt ser vi som ett tecken på att man har full kunskap om exempelvis sina resurser. Således behöver företagen inte mer systematiska processer för att analysera eller ta beslut. Däremot kan det vara svårare att bedöma förändringar på marknaden om man inte har så mycket erfarenhet av den. När man

kopplar analyser från marknaden till de interna resurserna för att göra bedömningar används intuitionen på samma sätt som vid interna förändringar.

Denna magkänsla eller "gut feeling" som intervjupersonerna har redogjort för kan vara fördelaktig för ett nystartat företag i tillväxtstadiet som beskrivits ovan. Med en ökad benägenhet att känna självsäkerhet följer dock risken att man inte investerar tillräckligt i undersökning och planering, vilket kan vara mycket ödesdigert i förlängningen. Företagen kan helt och hållet negligera utvecklingen på marknaden som till exempel teknologiska genombrott eller framväxten av nya marknadssegment. Risken är således att marknaden eller konkurrenterna överrumplar företaget, vilket leder till att man kommer på efterkälke eller rent av försvinner från marknaden.

När företag växer från små bolag till större bolag kommer de någonstans längs vägen att formalisera sina beslutsprocesser och styrsystem. Vi anser att det är väsentligt för företagen att vara medvetna om detta. Tittar man på de skolor som Cunningham och Lischeron presenterar kan man tänka sig att de tre sistnämnda skolorna (skolorna om management, ledarskap och intraprenörskap) kräver en viss storlek på företaget och att det finns flera hierarkiska nivåer i organisationen. Ur detta perspektiv anser vi att de tre förstnämnda skolorna (övermänniskan, psykologiska och klassiska skolan) har större betydelse för små bolag då en enskild individ och dennes egenskaper i högre grad tydliggörs här. Det är viktigt att slå fast att de olika skolorna är synsätt och inte en utvecklingsprocess. Eftersom skolorna är olika applicerbara beroende på var företagen befinner sig i utvecklingscykeln kan det vara möjligt att se vart i utvecklingen ett företag befinner sig utifrån dem. En viktig aspekt för våra fallföretag är att ledarna vet sina begränsningar och att det är olika ledartyper som behövs i olika stadier i ett företags utveckling. Van Geldere & Frese menar att eftersom entreprenören har stark emotionell och intellektuell koppling till både uppstarten av företaget och den ursprungliga affärsidén kan grundaren uppvisa stort motstånd mot ett adaptivt agerande.

I Scalado som är det företag som har vuxit mest sett till storlek på organisation, märker man tydligt att arbete och rutiner formaliseras i allt högre grad. Företaget ser idag behov av att integrera nyanställda i det sätt att tänka och agera som genererar bäst resultat för företaget som helhet. I Create har man idag inget sådant behov eftersom allt sköts mer eller mindre informellt. Dock kan grundarna i Create se behov av mer formaliserade beslutsprocesser i framtiden när företaget växer och inte längre kan hålla möten med alla anställda på en gång. I MIP känner man att processerna blivit mer formaliserade sedan starten även om man bara är 6 anställda. Christine på MIP tror dock att formaliserade processer är bra eftersom det är lättare att glömma bort vad som ska göras om man inte har systematiska arbetsrutiner. Skillnader mellan MIP å ena sidan och Create och Scalado å andra sidan beror troligtvis inte bara på storlek på organisationerna utan även de olika marknadssituationer företagen står inför.

7 Slutsatser och förslag på fortsatt forskning

I vårt avslutande kapitel redovisar vi de slutsatser som vi anser oss kunna dra efter vår analys av strategiteori och studier av verkligheten. Vi presenterar dessutom förslag på områden som vi anser relevanta för fortsatta studier, vilket uppenbarar sig under arbetets gång.

Grundat på de utförliga analyser vi presenterat i föregående kapitel anser vi oss ha skapat förståelse för de delar inom strategiproessen som ligger till grund för formuleringen av strategin för små, nystartade företag med tillväxtambition. Vi har kunnat konstatera att det föreligger en stor skillnad mellan den teori som idag lärs ut inom strategi och vad som faktiskt förekommer inom strategiformuleringsarbetet i praktiken. Vi anser oss också ha kunnat urskilja och isolera flera av de faktorer som ligger bakom denna skillnad.

I vår analys har vi belyst vårt syfte ur tre olika perspektiv: industri-organisationsperspektivet, resursbaserat perspektiv och småföretagsperspektivet. De olika analyserna har i flera fall kommit fram till samma resultat men de har även i några fall kommit fram till resultat som varit motstridiga. Vi skall nu försöka föra samman de poänger som vi finner viktigast till gemensamma slutsatser. Dessa slutsatser är de som vi anser mest intressanta och bäst svarar på vårt syfte.

Skiftning från externa till interna analyser

I vår analys utifrån ett RBV-perspektiv fick vi en helt ny infallsvinkel på hur små företag arbetar med strategiformuleringen. Vi fann att dessa definierar marknaden som den avgörande faktorn och att de interna faktorerna spelar en betydligt mindre, om ens befintlig, roll. Detta påstående är helt korrekt om man ser till den faktiska datainsamlingen som företagen utför, men vi fann också att de interna resurserna och förmågorna spelar en viktig om än latent roll. Vi konstaterade att de personer som är involverade i strategiproessen besitter en mycket stor kontroll av företagets resurser och förmågor. Vidare såg vi att beslutsfattarna alltid gör en instinktiv matchning av företagets resurser gentemot marknadsförhållandena. Samma resultat fann vi i analysen ur ett entreprenörsperspektiv. Här hänvisade vi till samma fenomen genom uttrycket intuition. Intuition förklarades utgöra ett ramverk som baseras på tidigare erfarenhet och kunskap. Detta ramverk gör att företagen inte har behov av systematiska processer för beslut vilket leder till att en stor del av beslutsfattandet sker på ett informellt sätt. Vi såg också att då entreprenören har stor kännedom om företagets interna verksamhet och de resurser företaget besitter är det logiskt att fokus läggs på marknaden som är den mest okända variabeln. Slutsatsen av detta resonemang är således att det perspektiv som är mest tillämpligt på små nystartade företag är det som I/O-modellen förespråkar. Då beslut rörande såväl intern resursallokering som externa marknadsaktiviteter till stor del grundar sig på intuition och då små företag besitter unik kunskap om sina resurser och förmågor bör små företag lägga alla resurser avsedda för analys på den externa miljön.

Den avgörande bakomliggande faktorn som möjliggör det intuitiva handlandet är att företaget är litet och nystartat. Det begränsade omfång som företagets materiella och immateriella resurser utgör, gör det möjligt för entreprenören att hålla dessa i beaktande vid beslutsfattande. Detta får som följd att när företaget växer så försvåras entreprenörens intuitiva handlande. Detta kommer sig utav att företagets materiella och immateriella resurser

ökar i omfång och därmed blir svårare att överblicka. Förlängningen av detta resonemang borde således leda till att ju mer företaget växer desto svårare blir det för entreprenören att beakta företagets alla resurser och därmed fatta intuitiva beslut. Parallellt med denna utveckling så bör företaget absorbera mer och mer marknadskännedom i takt med att det växer. Detta leder till slut till att de förhållanden vi sade gälla för det lilla nystartade företaget nu har blivit till det motsatta. Den osäkra variabeln som tidigare var marknaden har nu skiftat till att utgöra företaget. I detta läge, när företaget har en god uppfattning om marknaden och de interna resurserna utgör en mer osäker faktor, blir således vår slutsats den motsatta mot tidigare. De resurser som är avsedda för analys bör, i alla fall delvis, läggas på den interna miljön. Poängteras i detta sammanhang bör det faktum att inget stort företag kan anses ha lika god förståelse för marknaden som ett litet, nystartat företag har för sina egna resurser. Det vi ovan sett är en skiftning från teoriperspektivet I/O till RBV. Det lilla nystartade företaget har, och skall ha, sin utgångspunkt i I/O-perspektivet men i takt med att företaget växer ser vi en nödvändig skiftning till RBV-ansatsen. När denna sker och om den kommer stegvis eller utlöses av någon specifik faktor är ett oerhört intressant område som vi gärna ser mer forskning på. I nästa stycke skall vi titta vidare och djupare på de effekter som har just med företagets tillväxt att göra och dra ytterligare några intressanta slutsatser.

Förändringar inom strategiformulering under tillväxt

När vi formulerade vår problemställning och vårt syfte med denna uppsats utgick vi från att skillnaderna i förutsättningar mellan stora och små företag var av betydelse för det sätt på vilket man arbetade med formuleringen av strategin. Detta antagande har under uppsatsens framväxande besannats och vi kan dessutom dra slutsatsen inte bara att arbetssättet förändras när ett företag växer utan även visa på *vilket sätt* och *inom vilka områden* denna förändring sker. Det bör förtydligas att den tillväxt vi talar om gäller personal och kunskap snarare än omsättning. Mycket av detta har redan behandlats utförligt i analysen men för att ytterligare sammanfatta de olika poängerna presenteras de nedan i en överskådlig figur (figur 5). Några av de faktorer som är av störst relevans när det gäller skillnader mellan stora och små företag i strategiformuleringsarbetet illustreras i figuren med blockpilar. Sett ur ett strategiformuleringsperspektiv anser vi oss kunna dra två relevanta slutsatser, vilka beskrivs i nästföljande två stycken.

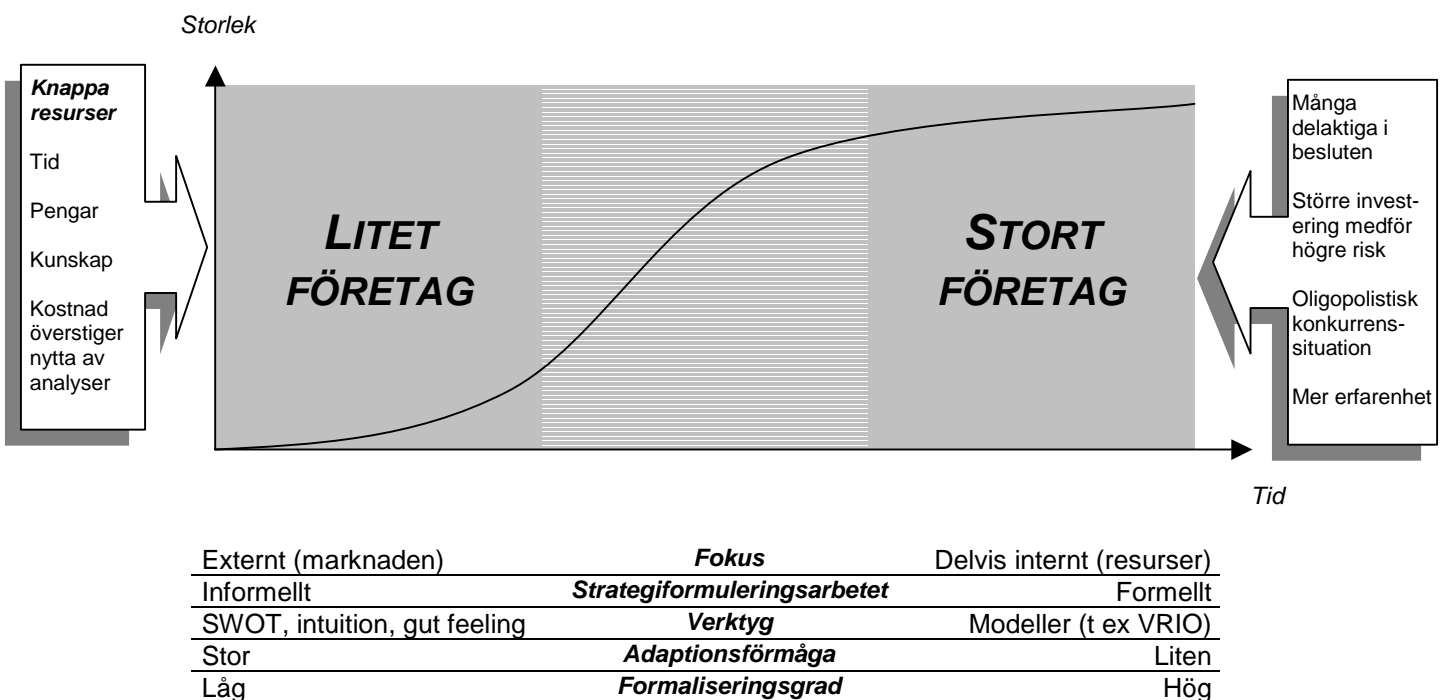
Små företag skiljer sig från stora företag på ett flertal olika sätt och i vår analys har vi kunnat isolera resursknappheten som den primära skillnaden. De nystartade företagen har uttryckt en vilja att arbeta på ett mer formaliserat sätt men saknar understöd i form av tid, pengar och kunskap. Vi har tydligt kunnat notera att denna önskan också infaller när företagen växer. För vår slutsats sker då två viktiga saker: organisationen blir större och resurserna ökar. När organisationen växer och fler personer blir delaktiga i besluten tvingas företagen upprätta fasta, systematiska arbetssätt och modeller för att underlätta arbetet och kommunicera ut det i organisationen. De ökade resurserna leder till att möjligheterna för företagen att genomföra mer kvalificerade och resurskrävande analyser i sitt arbete med strategiformuleringen ökar. Vi kan därmed dra slutsatsen att formaliseringen av strategiformuleringen ökar efterhand som nystartade företag växer.

I analysen av vår fallstudie kunde vi också se att arbetet med strategiformuleringen i små, nystartade företag genomförs med mindre resurskrävande metoder. Istället för agera proaktivt försöker man istället hålla organisationen så flexibel som möjligt för att kunna anpassa sig till förändringar i den externa miljön. Detta stämmer bra överens med den turbulenta marknadssituation som är kännetecknande för 2000-talet. Även i detta fall har vi dock kunnat urskilja en förändring när småbolagen växer sig större. Företagens flexibilitet minskar till

följd av de fasta modeller man inrutats i när formaliseringsgraden ökar. Med tanke på att storleken på investeringarna också ökar när företaget blivit mer resursrikt blir det allt mer riskabelt att gå ifrån sin affärsmodell, vilket ytterligare minskar företagets förmåga att anpassa sig. Slutsatsen vi kan dra är därför att organisationens tillväxt minskar dess adaptionsförmåga, vilket påverkar strategiformuleringsarbetet avsevärt.

Betydelsen av marknadens karaktäristik i strategiprocessen

I vår analys ur ett I/O-perspektiv diskuterade vi huruvida marknadens karaktäristik har påverkan på formaliseringsgraden i strategiprocessen. Vi såg bland annat att en stabil marknad tenderar till att ge högre formalitet än en föränderlig marknad i arbetet med strategiprocessen. Den föränderliga marknaden kräver ett snabbt agerande för att de uppkomna möjligheterna inte skall försvinna. Det är också så att marknadens föränderlighet gör att de resurser företaget investerar i analysen genererar lägre avkastning då det analyserade läget tenderar att snabbt förändras. Det motsatta förhållandet gäller således på den stabila marknaden. De resurser som investeras i analyser ger ofta mer "valuta för pengarna" då det analyserade läget är stabilt över en längre tid. Den kritik som ofta framhålls mot I/O-teorin och dess analysmodeller är att dessa endast är stillbilder av verkligheten och är av statisk karaktär. Även detta kan tolkas som att ett formaliserat sätt att arbeta med strategiprocessen är mer tillämpligt på stabila marknader än på föränderliga. Den slutsats vi kan dra av detta resonemang är att marknadens karaktäristik påverkar formaliseringsgraden av strategiprocessen.



Figur 5: Strategiprocesslivscykeln

Efter att ha avslutat vår fallstudie anser vi att vi har lyckats skapa förståelse för strategiformuleringen i små, nystartade företag. Vidare anser vi att företag som uppfyller våra kriterier och agerar i liknande kontext som våra fallföretag bör kunna applicera de slutsatser vi dragit. Vårt tillvägagångssätt påstår vi på ett bra sätt givit oss svar på våra frågor och vi bedömer resultaten från vår undersökning som både trovärdiga och tillförlitliga.

Det faller utanför gränsen för fallstudien som metod att generalisera till en större grupp som exempelvis nystartade företag i allmänhet. Vi efterfrågar därför en kvantitativ studie med ett stort antal intervjuer för att understödja och möjliggöra generaliseringar av våra slutsatser. Andra förslag på områden där fortsatt forskning hade varit intressant presenteras nedan.

Förslag på fortsatt forskning:

En anledning till vårt val av uppsatsämne var att ämnet kändes attraktivt och mindre utforskat än flertalet av de ämnen vi vanligen stöter på under vår utbildning. Under arbetets gång har vi kommit över en mängd intressant information och det har varit ett stort och svårt arbete att avgränsa oss. En stor del av materialet har dessutom varit studier från främst den amerikanska marknaden, vilket gör den svenska småföretagsarenan relativt outforskad. Med detta vill vi säga att området innehåller en mängd guldkorn värda att forska vidare inom. En del har vi nämnt löpande i texten i denna uppsats och nedan kommer vi att kortfattat presentera några av de ämnen som vi anser vara av störst intresse och relevans.

Vi har i vår uppsats dragit slutsatsen att företagets fokus inom strategiformuleringen först ligger på det externa men efterhand rör sig mot ett internt fokus. Relevanta frågor för fortsatt forskning blir då när i företagets livscykel överbyggnaden mellan I/O- och RBV-perspektiven sker samt hur denna övergång borde genomföras på smidigast möjliga sätt.

Sett ur ett livscykelperspektiv anser vi även att det vore en intressant prövning att försöka finna för strategiarbetet lämpliga modeller för respektive stadie i livscykeln. Kan man eventuellt tänka sig modifierade versioner av modeller som Porters femkraftsmodell eller Barneys VRIO-analys som är bättre lämpade för mindre företag som agerar i en mer föränderlig omvärld?

Ett område som skulle vara ytterst värdefullt att titta närmare på är den till synes olösliga paradoxen att stora företag strävar efter att kunna agera som små företag. Hur kan man lyckas åstadkomma den flexibilitet och adaptionsförmåga som ett litet företag har samtidigt som man behåller de stordriftsfördelar och den makt som man avnjuter när man är stor? Ett svar på denna fråga skulle med all säkerhet lösa många företagsledares huvudbry.

Två av de mest relevanta områden som småbolagsproblematiken har att erbjuda är entreprenören och riskkapital. Forskning inom dessa områden på den svenska marknaden kan såväl vara intressant som behövlig. Hur löser man till exempel det problem som uppstår när den till företaget emotionellt kopplade entreprenören tvingas släppa den övergripande kontrollen till förmån för en bättre passande ledarskapsstil som företagets tillväxt medför? Hur kan symbiosen mellan riskkapitalbolagen och småbolagen optimeras så att den positiva inverkan som vi föreslår att riskkapitalbolaget har på det lilla företagets strategiformuleringsarbete maximeras?

Forskning inom småbolag innehåller som sagt mängder av intressanta ämnen som dessutom får forskaren eller studenten att inta en kritisk hållning till det material som man vanligtvis tar som dagens sanning.

8 Källförteckning

8.1 Publicerade källor:

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj** (1994) *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur.
- Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay** (2001) *Management control systems*. McGraw-Hill
- Barney, Jay B.** (1996) *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.
- Bjerke, Björn** (1989) *Att skapa nya affärer*. Studentlitteratur
- Bhidé, Amar** (1994) *How Entrepreneurs Craft Strategies that Work*, Harvard Business Review, March
- Bhidé, Amar V.** (2000) *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press
- Collis, David J. & Montgomery, Cynthia A.** (1995) *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, July-August
- Coyne, Kevin P. & Subramaniam, Somu** (2000) *Bringing Discipline to Strategy*, The McKinsey Quarterly, Number 3
- Cunningham, J. Barton & Lischeron, Joe** (1991) *Defining Entrepreneurship*. Journal of Small Business Management. Vol 29 Issue 1
- D'Aveni, Richard A** (1995) *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*. Academy of Management Executive Vol 9 issue 3
- D'Aveni, Richard A** (1999) *Strategic Supremacy through Disruption and Dominanc.* Sloan Management Review Vol 40 issue 3
- Drucker, Peter F.** (1985) *Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles*, Butterworth-Heinemann (1999 års utgåva)
- Eneroth, Kristina** (1997) *Strategi och kompetensdynamik – en studie i Axis Communications*. Wallin & Dalholm Boktryckeri AB
- Grant, Robert M.** (1998) *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell Publishers Inc
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K.** (1990) *Strategic Intent*, McKinsey Quarterly:1
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K.** (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard business review, May-June
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K.** (1994) *Competing for the future*, Harvard business Review, vol 72:4
- Hill, Elisabeth & O'Sullivan, Terry** (1999) *Marketing – 2nd Edition*, Addison Wesley Longman Limited
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E.** (2001) ”*Strategic Management - Competitiveness and Globalization*”, 4th Edition, South-Western College Publishing
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn** (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- ITPS** (2002) *Rapport: Uppföljning av 1997 års nystartade företag – tre år efter start* (S2002:003)
- ITPS** (2001) *Rapport: Nyföretagande i Sverige 1999 och 2000*, (S2001:009)
- Johannisson, Bengt** (1992) *Entreprenörskap på svenska – affärer och förnyelse*. Almqvist & Wiksell Förlag AB
- Karlöf, Bengt** (1987) *Strategins kärnfrågor*, Liber
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John & Wong Veronica** (1999) *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe
- Kvale, Steinar** (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

- Landström**, Hans (2000) *Entreprenörskapets rötter*. Studentlitteratur
- Lincoln**, Yvonna & **Guba**, Egon (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications
- Lundahl**, Ulf & **Skärvad**, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur.
- Lumpkin**, G. T. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, January
- Merriam**, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.
- Mintzberg**, Henry (1994) *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, January-February
- Pearson**, Andrall E. (1992), *Corporate redemption and the seven deadly sins*, Harvard Business Review, May-June
- Roos** Göran, von Krogh Georg & Roos Johan (1998) *Strategi – en introduktion*. Studentlitteratur
- Shane**, Scott & **Delmar**, Frédéric (2001) *Planning for the survival of the new venture*, Uppsats Handelshögskolan Stockholm, augusti
- Shindehutte**, Minet & **Morris**, Michael H. (2001) *Understanding strategic adaptation in small firms*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7 No. 3
- Skärvad**, Per-Hugo & **Bruzelius**, Lars H (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur
- Trost**, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur.
- Wiedersheim-Paul**, Finn & **Eriksson**, Lars Torsten (1989) *Att utreda och rapportera*. Liber

8.2 Elektroniska källor:

<http://www.miptechnologies.se/>

<http://www.create.se/>

<http://www.scalado.com/>

<http://www.ideon.se/>

http://www.nyteknik.se/pub/pub31_3.asp?art_id=13687

2002-05-14

<http://industribyn.alien.se/content/fulltext.asp?ID=346>

2002-05-14

<http://www.ikanogroup.com/news/newsc1.htm>

2002-05-14

<http://www.idmessage.se/nyhet021.html>

2002-05-14

http://www.idg.se/ArticlePages/200201/23/20020123162000363_CS53/20020123162000363_CS53.dbp.asp

2002-05-14

<http://www.scb.se/foretagsregistret/default.asp>

2002-05-20

<http://www.itps.se/>

2002-05-20

8.3 Muntliga källor

Berggren, Christine (VD). *MIP Technologies AB*, Personlig intervju 2002-05-06.

Carstam, Magnus. *Företagskoordinator på Ideon*, Telefonintervju, 2002-04-04

Elzouki, Pierre (VD). *Scalado AB*, Personlig intervju 2002-05-07

Kilefors, Petter (Senior Manager, Arthur D. Little). Bollplank

Kretz, Mikael (VD) & **Tsakiris**, Petros (vVD). *Create in Europe AB*. Personlig intervju genomfördes 2002-05-03

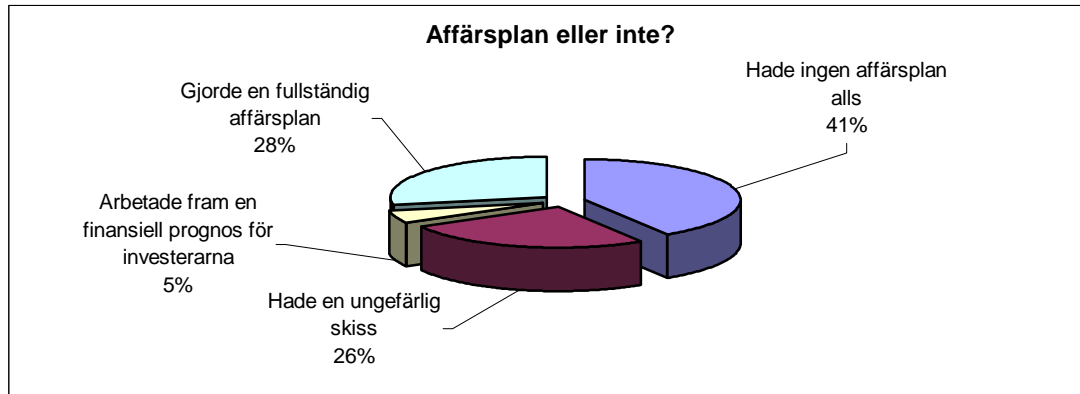
Landström, Hans (Professor i entreprenörskap, Ekonomihögskolan i Lund). Informellt samtal 2002-05-08

8.4 Figurförteckning

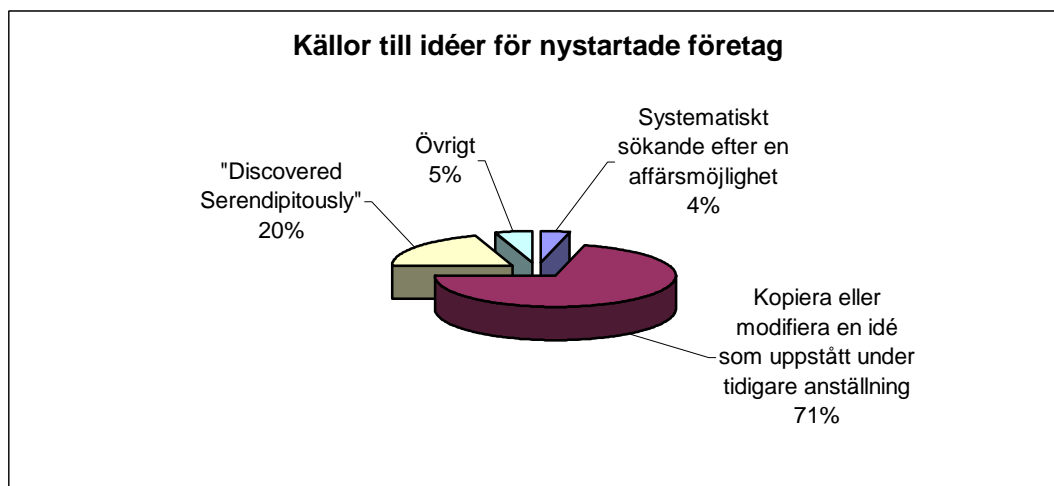
Figur 1: Strategiprocessen	sid 3, 21
Figur 2: Investering, osäkerhet och vinst	sid 37
Figur 3: Faktorer inom adaptation	sid 42
Figur 4: Management för entreprenören - överblick och inblick	sid 52
Figur 5: Strategiprocesslivscykeln	sid 85

9 Bilagor

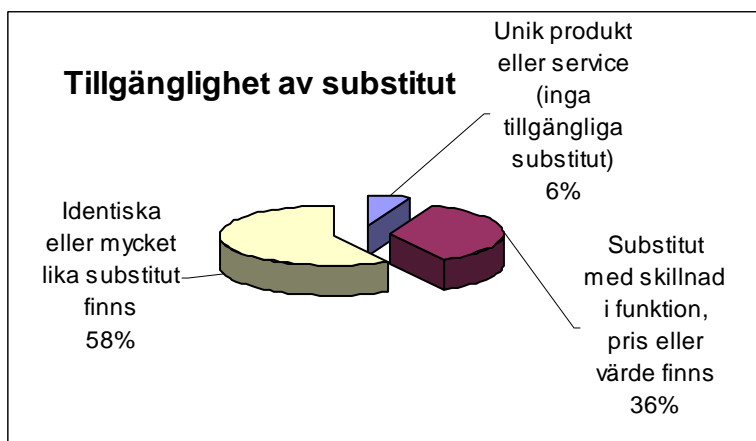
BILAGA 1: Statistik baserad på Amar Bhidé's forskning av framgångsrika, nystartade företag.



Figur A Källa: Amar Bhidé, 1994



Figur B Källa: Amar Bhidé, 2000

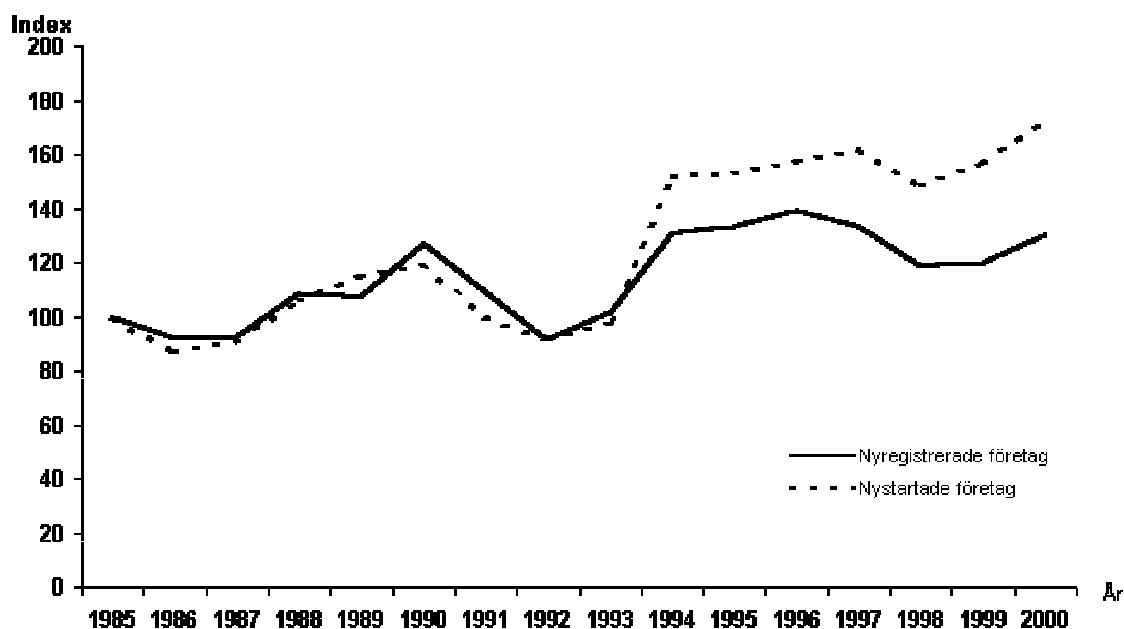


Figur C Källa: Amar Bhidé, 2000

BILAGA 2: Statistik från SCB om antal nystartade företag

Nystartade företag 1994-2000

Näringsgren (SNI 92)	1994 Totalt	1995 Totalt	1996 Totalt	1997 Totalt	1998 Totalt	1999 Totalt	2000 Totalt
Industrinäringar (SNI C-F)	6 240	6 260	6 080	5 820	5 520	6 140	6 390
Tillverkning o dyl (SNI C-E)	2 990	3 080	3 150	3 060	2 720	2 850	2 800
Byggnadsverksamhet (SNI F)	3 250	3 180	2 930	2 760	2 800	3 290	3 590
Tjänstenäringar (SNI G-O)	28 430	28 740	29 930	31 220	28 520	29 680	33 130
Varuhandel, reparationer samt restaurang och hotellrörelse (SNI G-H)	9 910	9 810	9 900	10 240	8 610	7 840	7 660
Transport och kommunikation (SNI I)	1 770	1 740	1 460	1 540	1 340	1 410	1 640
Finansiell verks. och företagstjänster (SNI J-K)							
Utbildning, hälso- och sjukvård samt andra samhälls- och personliga tjänster (SNI M-O)	11 280	11 660	12 610	13 100	11 950	13 470	16 070
	5 470	5 530	5 960	6 340	6 620	6 960	7 760
Samtliga näringsgrenar (SNI C-O)	34 670	35 000	36 010	37 040	34 040	35 820	39 520



Källa (tabell och diagram): www.scb.se

BILAGA 3: Diskussionsområden under intervjuerna

- Basfakta om företaget
- Entreprenörens bakgrund
- Realiserad strategi (dagens strategi) - Nuläge för företaget
- Företagets bakgrund - Idéens uppkomst
- Organisationsstruktur och ledarskap
- Deltagare i strategiarbetet
- Tidsaspekter
- Kritiska faktorer/resurser för att realisera idén
- Riskkapital
- Arbetsmetoder i skapandet av strategin
- Anledningen till användandet av dessa arbetsmetoder
- Anledningen till undvikandet av andra metoder
- Eventuell modifiering av ursprunglig produkt/strategi/affärsplan
- Lärdomar längs vägen