



Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan vid
Lunds Universitet

Kandidatuppsats
Januari 2006

”Kan utvalda strategimodeller appliceras på icke-vinstsyftande organisationer?”

– En fallstudie av Röda Korset –



Handledare
Gösta Wijk

Författare
Charlotte Mellner (831128-0187)
Louise Rey (821013-4105)

Förord

Inledningsvis på denna uppsats skulle vi vilja ta tillfället i akt och tacka de personer som hjälpt oss på vägen.

Vi vill främst tacka vår handledare Gösta Wijk på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, Ekonomie Doktor, Docent samt VD för EFL. Vi vill tacka för den roll han påtog sig, att som vår handledare vara både pådrivare och bollplank.

Ett stort tack vill vi rikta till Christer Zettergren, Elisabeth Nylander och Inger Larsson på Röda Korset Sverige, som trots pressade scheman ställde upp som intervjuobjekt, och gav oss omfattande insikt i deras verksamhet.

Till sist vill vi tacka våra respektive föräldrar samt Caroline King som har tagit sig tid att korrekturläsa denna uppsats.

Tack!

Lund den 4 januari 2006

Charlotte Mellner

Louise Rey

Sammanfattning

Uppsatsens titel: "Kan utvalda strategimodeller appliceras på icke-vinstsyftande organisationer?" - En fallstudie av Röda Korset

Seminariedatum: Den 17 januari 2006

Ämne/Kurs: FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng

Författare: Charlotte Mellner och Louise Rey

Handledare: Gösta Wijk

Nyckelord: Strategi, Ideella organisationer, Röda Korset, VRIO, Värdekedjan, Effektiva organisationer.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka om de icke-vinstsyftande organisationerna i sin strategiutveckling kan använda de utarbetade strategimodeller och –teorier som är utvecklade för de vinst- syftande företagen.

Metod: Metoden i denna uppsats består av en kvalitativ fallstudie. Primärdatan består av intervjuer med representanter från Röda Korset samt internt material från Röda Korset Sverige. Sekundärdatan består av facklitteratur, artiklar om ideella organisationer och dess strategi samt forskarrapporter. Utöver detta har vi använt oss av diverse metodlitteratur.

Teoretiska perspektiv: Vi har i denna uppsats valt följande teoretiska perspektiv: Mintzbergs teori om effektiva organisationer, Porters Värdekedja samt Barneys VRIO-modell.

Empiri: Denna uppsats är en fallstudie av Röda Korset.

Resultat: Resultat av denna uppsats åskådliggör Röda Korsets behov av ett kompletterande effektivitetsmått, både för att kunna definiera uppsatta mål och för att kunna utvärdera sin egen verksamhet. För att kunna applicera Mintzbergs effektiva organisationer, Porters Värdekedja och Barneys VRIO- modell på Röda Korset och få ut största möjliga användning av dessa behöver de kompletteras med ett icke-monetärt effektivitetsmått.

Abstract

Title: “Is it possible to apply the strategy models and theories we have chosen, on non-profit organisations?” A case study of the Red Cross

Seminar date: 17th of January, 2006

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Charlotte Mellner and Louise Rey

Advisor: Gösta Wijk

Key words: Strategy, Red Cross, Non-profit organisations, VRIO, Value Chain and effective organisations

Purpose: The purpose of this thesis is to analyse whether non-profit organisations when developing their strategy, are able or not to adapt and apply strategy models- and theories developed to fit profit seeking companies.

Methodology: This case study is based on a qualitative study. Our primary sources were interviews with people with extensive knowledge about the Red Cross and the internal material they provided us with. The secondary sources were specialist literature, articles about non-profit organisations and their strategy and research reports. In addition to this, a lot of methodology literature has been used.

Theoretical perspectives: The following theoretical perspectives have been used in this thesis; Henry Mintzberg’s theory on effective organisations, Michael. E. Porters Value Chain and Jay B. Barney’s VRIO-model.

Empirical foundation: Case study about the Red Cross

Conclusions: The result of this thesis bares the need for the Red Cross to complement the way they measure their efficiency. Both when they want to define their targets and when they want to evaluate their organisation. To be able to apply the models which we have used and to be able to draw a value from using it, they will have to complement them with at least one non-monetary measure of efficiency.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3 SYFTE	8
2 METOD	10
2.1 ANSATS	10
2.2 KVANTITATIV ELLER KVALITATIV STUDIE	10
2.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	11
2.4 VÅR REFERENS RAM	12
2.5 FALLSTUDIE	12
2.6 VAL AV ORGANISATION	13
2.7 VAL AV INTERVJUOBJEKT	13
2.8 INTERVJUMETOD	14
2.9 BEARBETNING AV INTERVJU DATA	14
2.10 TEORETISKT RAMVERK	15
2.11 KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK	16
2.11.1 Primärdata	16
2.11.2 Sekundärdata	16
3 TEORI	17
3.1 STRATEGIDEFINITION	17
3.2 STRATEGIN I ETT FÖRETAG	18
3.2.1 Varför behöver ett företag en strategi?	18
3.2.2 Koncernnivå	19
3.2.3 Affärsstrategi	19
3.2.4 Strategi	19
3.3 MINTZBERGS TEORI OM EFFEKTIVA ORGANISATIONER	20
3.3.1 Organisationens fem delar	21
3.3.2 Jobbspecialisering	21
3.3.3 Planerings- och uppföljningssystem	21
3.3.4 Prestationsuppföljning	22
3.3.5 Handlingsplan	23
3.3.6 Sammankoppling	23
3.4 CENTRALISERING ELLER DECENTRALISERING?	24
3.5 VÄLJA RÄTT STRUKTUR PÅ ORGANISATIONEN	25
3.6 MINTZBERGS FEM EFFEKTIVA ORGANISATIONER	26
3.6.1 Den enkla modellen	26
3.6.2 Den maskinella byråkratin	26
3.6.3 Den professionella byråkratin	27
3.6.4 Den divisionaliserade formen	29
3.6.5 Adhoc-formen	30
3.7 KRITIK MOT MINTZBERG	31
3.8 RESURSBASERAD TEORI	32
3.8.1 Bakgrund	32
3.8.2 Grundtanke	33
3.8.3 Resurserna	33
3.8.4 Förmågor	35
3.8.5 Kärnkompetens	35
3.9 PORTERS VÄRDEKEDJAN	37

3.9.1 Bakgrund	37
3.9.2 Grundtanke	37
3.9.3 Primära och Sekundära Aktiviteter	37
3.10 KRITIK MOT VÄRDEKEDJAN	40
3.11 BARNEYS VRIO- MODELL	41
3.11.1 Värde	41
3.11.2 Sällsynthet	41
3.11.3 Imiterbarhet	42
3.11.4 Organisation	43
3.12 KRITIK MOT VRIO-MODELLEN	43
4 EMPIRI	44
4.1 DEL 1	44
4.1.1 Bakgrund	44
4.1.2 Organisation	45
4.1.3 Organisationssymboler	45
4.1.4 Röda Korsets sju grundprinciper	45
4.2 DEL 2	47
4.2.1 Den internationella verksamheten	47
4.2.2 Den nationella verksamheten	48
4.2.2.1. Den regionala verksamheten	49
4.2.2.2. Den lokala verksamheten	50
4.3 STRATEGIPLANEN	51
4.4 STRATEGIPROCESSEN	52
4.4.1 Den internationella nivån	52
4.4.2 Den övergripande nationella nivån	53
4.4.3 Hur ser utformningen av ett projekt ut?	54
4.4.4 Hur ser strategin i framtiden ut?	54
5 ANALYS	55
5.1 ANALYS UTIFRÅN MINTZBERGS TEORIER OM EFFEKTIVA ORGANISATIONER	55
5.2 ANALYS UTIFRÅN DEN RESURSBASERADE TEORIN	57
5.2.1 ANALYS UTIFRÅN PORTERS VÄRDEKEDJA	58
5.2.2 ANALYS UTIFRÅN VRIO- MODELLEN	60
6 SLUTSATS	63
6.1 MÅLDEFINITION	63
6.2 EFFEKTIVITETSMÅTT	65
6.3 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	66
KÄLLFÖRTECKNING	67
BILAGA 1- RÖDA KORSETS ORGANISATION	71
BILAGA 2- RÖDA KORSETS LEVERANTÖRSKEDJA	72
BILAGA 3- INTERVJUFRÅGOR GENERALSEKRETERARE CHRISTER ZETTERGREN 2005-11-28	73
BILAGA 4- INTERVJUFRÅGOR PROJEKTLEDARE ELISABETH NYLANDER 2005-12-02	75
BILAGA 5- INTERVJUFRÅGOR ORDFÖRANDE LUNDAKRETSEN INGER LARSSON 2005-11-30	76
BILAGA 6- MICHAEL E. PORTERS VÄRDEKEDJA	77
BILAGA 7- HENRY MINTZBERGS KOORDINERINGSFAKTORER	78
BILAGA 8- HENRY MINTZBERGS PROFESSIONELLA BYRÅKRATI I RÖDA KORSET	80

1

Inledning

1.1 Bakgrund

Röda korset som vi har bestämt oss för att undersöka, är en hjälporganisation inriktad på att dels bygga upp beredskap inför eventuella katastrofer, dels långsiktiga mindre projekt på dels lokal nivå dels större nationella projekt som att stoppa spridningen av hiv/aids¹.

Röda Korsets verksamhet kan inte bedömas efter de finansiella resultat de gör, då detta inte är ett mått som är relevant för Röda Korset, skulle det vara så att de har genererat vinst har de inte utnyttjat alla tillgängliga medel för att hjälpa människor i nöd och detta är inte förenligt med deras mål.

Hur mycket skiljer sig idag den ideella sektorn från näringslivet sett ur ett strategiperspektiv? Har vi kommit till den punkt där det är möjligt för oss att utvärdera en non-profit organisation utifrån de begrepp som för oss har blivit vardag när vi ska utvärdera företag i näringslivet? Liksom i ett företag ska Röda Korsets resurser allokeras så att största möjliga nytta kan dras av de använda resurserna. Även strategiarbetet är hos Röda Korset inriktat på långsiktiga och kortsiktiga resultat.

¹ Röda korsets årsbok 2004: I fjol På plats för effektiv hjälp,

1.2 Problemformulering

Röda Korsets prioriteringar är desamma som i ett vinstsyftande företag². Medlen ska allokeras till de områden som är i störst behov av dessa och målet är att få ut maximal nytta av till buds stående medel.

Utifrån denna tanke har vi utarbetat vår problemformulering som ligger till grund för denna uppsats.

Är det möjligt att applicera utvalda strategimodeller och teorier som används hos vinstsyftande företag på icke-vinstsyftande organisationer?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om de icke-vinstsyftande organisationerna i sin strategiutveckling kan använda de utarbetade strategimodeller och –teorier som är utvecklade för de vinst- syftande företagen.

² Intervju Generalsekreterare Christer Zettergren 2005-11-28

1.4 Disposition

Vi har valt att dela upp denna uppsats på följande kapitel:

Kap 1- Inledning

Inledningen behandlar varför vi valt detta ämne. Sedan följer vår frågeställning samt syftet med den här uppsatsen.

Kap 2- Metod

I detta kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt i arbetet genom att beskriva de data vi använt oss av samt de intervjuer vi genomfört.

Kap 3- Empiri

Detta kapitel har vi valt att dela upp i två delar. Första delen ska ge läsaren en detaljerad bakgrund, den andra delen ska ge en djupare inblick i verksamheten.

Kap 4- Teori

En närmre presentation av de relevanta teorier vi har valt att utgå ifrån för vår analys och för att kunna genomföra en heltäckande analys.

Kap 5- Analys

Sammanbindning och analys av den teori och empiri vi har använt oss av i uppsatsen.

Kap 6- Slutsats

Vilka resultat vi egentligen har uppnått med denna uppsats, Röda Korsets strategi i framtiden samt förslag på fortsatt forskning.

2

Metod

I detta kapitel diskuteras de metoder vi använt oss av i vår fallstudie. Kapitlet avslutas med kritik mot de källor vi använt oss av.

2.1 Ansats

Inom forskningen finns det två olika typer av ansatser - induktiv och deduktiv ansats. Induktiv ansats syftar till att en observation görs av verkligheten med hjälp av en redan gällande teori.

Motsatsen deduktiv ansats syftar i sin tur på att en teori appliceras på verkligheten.

För att i vår uppsats kunna testa både våra teorier och intervjuresultaten har vi beslutat oss för att använda oss av en kombination av de båda ovanstående ansatserna, en så kallad abduktiv ansats. Uteslutandet av en av ansatserna hade lett till att vår analys hade varit ofullständig och inte uppnått dess syfte.

I vår uppsats tar den abduktiva ansatsen sig uttryck genom att vi både undersöker en deduktiv ansats, alltså om våra utvalda modeller och teorier kan appliceras på Röda Korsets verklighet. Därutöver har vi använt en induktiv ansats genom att vi observerar hur verkligheten ser ut för Röda Korset, med hjälp av de modeller och teorier vi har valt.

2.2 Kvantitativ eller Kvalitativ studie³

Vid vårt val mellan kvantitativ- eller kvalitativ studie föll valet på kvalitativ studie.

³ Home & Solvang (1997), Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989) och Trost (1997)

Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ studie ligger i hur datainsamlingen har utförts samt hur den presenterats. En kvalitativ studie syftar till att få reda på hur och en kvantitativ studie syftar till få reda på hur mycket.

Vilken metod som är bättre beror helt och hållet på sammanhanget. Vad ska mätas och till vilket syfte? Den viktigaste skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ studie är att en kvalitativ studie belyser flera aspekter på ett problem och det gör det lättare att vrida och vända på problemet för att testa teorin ur flera olika perspektiv.

I och med den knappa tidsperioden på tio veckor ansåg vi att detta var ytterligare en anledning till kvalitativ metod då vi direkt vid intervjuerna fick de svaren vi önskade samt hade möjlighet att utveckla dessa ytterligare.

2.3 Validitet och reliabilitet⁴

Validitet syftar på hur väl undersökningen mäter det den ska mäta. Reliabilitet syftar på hur tillförlitlig undersökningen är. För att stärka validiteten i denna uppsats, använde vi oss av öppna frågor under intervjuerna, för att få så breda svar som möjligt och för att öppna för nya uppslag. Då intervjuobjekten är aktiva inom olika delar av Röda Korset gjorde detta att vi fick en bred bild av verksamheten och dess delar. Utöver detta har de alla varit med under utformningen och implementeringen av den nya strategiprocessen och kan därmed ge oss relevant information över denna.

Genom att vi skickade frågorna i förväg riskerade vi att de intervjuobjekt vi utnyttjade hade kunnat läsa in sig på eventuella strategimodeller och sagt det de trodde att vi ville höra istället för det vi faktiskt efterlyste. Denna risk uteslöts genom att vi intervjuade tre olika personer på olika nivåer, i olika städer och med liten direkt kontakt med varandra. Möjligheten att våra intervjuobjekt skulle kunna diskutera frågorna i förväg uteslöts genom att de inte visste vem inom Röda Korset vi skulle intervjua och kunde således inte diskutera frågorna med varandra. Dessutom ställde vi inte samma frågor till varje person så därigenom hoppades vi att kunna öka validiteten genom att vi minskade risken att få exakt samma svar vid tre intervjuer

⁴ Trost (1997)

När det gäller reliabilitet valde vi medvetet intervjuobjekt som alla är avskilda från varandra. Detta för att tydligare kunna avgöra hur strategiprocessen går igenom hela organisationen. Vi jämförde kritiskt svaren från intervjuerna med det interna materialet vi fick från Röda Korset för att säkerställa att vi hade fått korrekt information som inte skiljde sig radikalt intervjuerna emellan.

Information som verksamhetsberättelser kan dock inte uppfattas som helt neutrala då organisationen vill framställa sig själv i bästa dager. Det kan även vara så att organisationen kan ha blivit påverkade av de eventuella rådgivare de använt, detta är ytterligare en anledning till att ställa sig kritisk till denna typ av primärdata. Vi har även varit kritiska till den litteratur vi läst, och bemödat oss att hitta relevant kritik mot alla teorierna.

För att ytterligare öka reliabiliteten i vår uppsats, lät vi Filip Wijkström- Associate Professor med fokus på ideella organisationer vid Handelshögskolan i Stockholm, lämna sina synpunkter på de slutsatser vi kommit fram till

2.4 Vår referensram

Målet med denna uppsats är att försöka ge läsaren en så objektiv bild av Röda Korset som möjligt. Vi är dock medvetna om att vår gemensamma bakgrund med studier inom ekonomi med strategi som tyngdpunkt, har spelat en stor roll vid våra diskussioner och analyser. Denna subjektivitet är dock svårt att komma ifrån helt och hållet. För att få ytterligare perspektiv på ämnet, har regelbundna diskussioner förts med människor med annan akademisk bakgrund än vår.

2.5 Fallstudie

Som vetenskaplig metod har vi valt att använda oss av en fallstudie över Röda Korset. För att läsaren ska ges en heltäckande bild, kommer i empiriavsnittet förutom den internationella verksamheten även hela den svenska nationella verksamheten att beskrivas. Fokus i analysen kommer att ligga på den internationella verksamheten då vi är intresserade av den övergripande strategin som koordinerar Röda Korsets internationella aktiviteter och ser till att de strävar mot samma mål.

2.6 Val av organisation

Vid valet av organisation utgick vi ifrån ett par kriterier. Vi eftersökte först en organisation som är allmänt känd då vi var av den åsikten att insamlingen av informationsmaterial skulle underlättas. För oss var det även viktigt att de har en lång historia och erfarenhet samt att de har en tydlig och väl dokumenterad organisationsstruktur. Då vi har valt att undersöka organisationens strategiprocess måste de ha en utarbetad strategiplan som det skulle vara relevant för oss att applicera våra modeller på.

Efter utvärdering av våra kriterier föll valet på Röda korset då de är en av de största och äldsta hjälporganisationerna. De finns representerade i nästan vartenda land i världen. Eftersom de är en så stor organisation har behovet av en strategi och en tydlig struktur klargjorts och detta gör det relevant för oss att applicera de utvalda teorierna och modellerna på Röda Korset struktur och strategiplan.

2.7 Val av intervjuobjekt

De intervjuobjekt vi valt, representerar de tre olika nivåerna, nationellt, regionalt och lokalt, inom Röda Korsets organisation. Även om inte vi kommer att analysera dessa nivåer närmre har det varit oss till stor hjälp för att kunna skapa oss en tydlig bild av Röda Korset och dess arbete.

- Intervju med generalsekreterare Christer Zettergren, för att få information om den internationella verksamheten samt det nationella huvudkontoret i Stockholm och dess arbete.
- Intervju med Elisabeth Nylander, projektledare på regionalkontoret för Sydsverige i Malmö för att få information om den regionala verksamheten.
- Intervju med Inger Larsson, ordförande för Lundakretsen för att få information om hur Röda Korsets arbete går till inom en lokal krets.

2.8 Intervjumetod

De tre intervjuer tillsammans med det material vi fick vid intervjutillfällena är våra primära källor. Första steget var att gemensamt skriva ner alla intervjufrågorna till de olika intervjuerna. Frågorna varierade i viss grad mellan intervjuerna, eftersom objekten har olika positioner inom Röda Korset. Vi valde att ha öppna frågor under alla intervjuerna, för att kunna få så fria svar som möjligt. Vid behov ställdes kompletterande frågor om det var något som var oklart eller ytterligare information behövdes.

För att kunna dra någon nytta av en intervju krävs en skicklig intervjuare. Dels därför att intervjuaren måste kunna tolka de erhållna svaren på ett sätt att det blir relevant för utredningen, dels ha förmågan att vidareutveckla frågorna under intervjuens gång.

Eftersom vi båda har begränsad erfarenhet av intervjuer utgjorde detta en nackdel. Vi beslöt oss för att försöka komma runt detta problem genom att läsa in oss på intervjuteknik. Innan intervjuerna skedde skickade vi intervjufrågorna (se Bilagor 3,4, 5) till våra intervjuobjekt, för att de skulle kunna förbereda sig samt att kunna ge oss uttömmande svar.

Då intervjuerna skedde i Stockholm, Malmö och Lund, genomfördes två av intervjuerna individuellt samt den tredje gemensamt. Vid den gemensamma intervjun var en av oss huvudansvarig för att ställa frågor, och den andra förde anteckningar. Eftersom två av intervjuerna genomfördes individuellt, det vill säga att det var en person som ställde frågorna och antecknade, var det vid dessa intervjuer ytterst viktigt att svaren senare skickades till intervjuobjektet för att undvika felciteringar och faktafel.

2.9 Bearbetning av intervjudata

Efter genomförda intervjuer sammanställde vi svaren och skickade dem till intervjuobjektet som sedan gav oss sin syn på vår sammanställning. Detta för att i största möjliga mån undvika felciteringar eller faktafel. Detta visade sig vara ett lyckat

tillvägagångssätt, då alla intervjuobjekten var väl förberedda och utöver våra frågor kunde komma med reflexioner vi inte hade täckt in.

Tack vare att vi fick tillgång till konfidentiellt material om Röda Korsets strategiprocess, kunde vi även efteråt jämföra det skriftliga materialet med intervjuerna. Detta var ett oerhört bra komplement för oss, eftersom det täckte in många olika perspektiv samt stärkte vår förståelse för deras strategiprocess.

2.10 Teoretiskt ramverk

Eftersom vi ska testa utvalda strategimodeller och -teorier på Röda Korsets strategiprocess, ansåg vi det väsentligt att inkludera Henry Mintzberg, Jay B. Barney och Michael. E. Porter som referensramar då vi anser att de är relevanta för vår uppsats på det sätt som beskrivs nedan.

Genom att vi använder dessa teorier och modeller hoppas vi skapa en bild av Röda Korset som verksamhet och dess aktiviteter. Vi har valt att börja analysera verksamheten utifrån Mintzberg då detta ger en heltäckande bild av organisationen. Sedan söker vi identifiera en eventuell kärnkompetens utifrån VRIO-modellen. Den sista teorin, Porters Värdekedja syftar till att identifiera och beskriva de verksamheter som skapar värde för Röda Korset

Utöver böcker av dessa forskare, har vi använt oss av Filip Wijkströms forskningsrapporter. Filip Wijkström är forskare på Handelshögskolan i Stockholm och har under det senaste decenniet lagt sin fokus på ideella organisationer. I den genomförda strukturomvandlingen och strategiutvecklingen, har han bistått Röda Korsets ledning. Vi vill dock tydliggöra att de material från Filip Wijkström som vi har använt oss av har varit en källa till uppslag och reflektioner. Däremot har vi inte använt det som direkt referensmaterial.

2.11 Källor och Källkritik

2.11.1 Primärdata

Våra primärdata består av intervjuer med Christer Zettergren- generalsekreterare för Röda Korset Sverige, Elisabeth Nylander, projektledare på Regionalkontoret Syd samt intervju med Inger Larsson som är ordförande för Lundakretsen. Utöver dessa intervjuer består våra primärdata av internt material från Röda Korset Sverige. Den källkritik vi kan rikta mot våra primärdata, är att två av intervjuerna inte utfördes av oss gemensamt och därigenom hade en subjektiv bild av intervjun kunnat ges. Detta tycker vi ändå inte har haft en betydande effekt på intervjureultatet, eftersom vi lät intervjuobjekten läsa vår sammanställning och gav dem möjlighet att göra tillägg, samt ändra vid eventuella missförstånd.

Utöver dessa lämnade Filip Wijkström via mailkontakt sina synpunkter på de slutsatser vi har kommit fram till.

2.11.2 Sekundärdata

Våra sekundärdata består av facklitteratur, artiklar om ideella organisationer och dess strategi samt forskningsrapporter. Utöver detta har vi använt oss av en mängd metodlitteratur. Den källkritik vi kan rikta mot våra sekundärdata gäller framförallt facklitteraturen vi har använt oss av. Då dessa mestadels är skrivna av upphovsmännen till de teorier vi använder oss av, innehåller de oftast mycket sparsam kritik mot den egna teorin. Detta problem är vi fullt medvetna om och vi har bemödat oss att hitta relevant kritik.

Dock visade det sig vara speciellt svårt att hitta kritik utöver den Mintzberg själv presenterar mot sina effektiva organisationer i sin bok. Vid letandet efter kritik av Mintzberg bistod vår handledare oss med hjälp men varken han eller vi kunde finna någon kritik utöver den ovan nämnda.

För att kunna uppnå en rimlig grad av objektivitet, har vi försökt hålla oss kritiska till all litteratur vi läst. Förutom vårt kritiska förhållningssätt när vi läst litteraturen har vi hållit diskussioner oss emellan för att kunna hämta in fler aspekter på den lästa texten.

3

Teori

Vi har valt dessa strategimodeller och -teorier då de olika modellerna är relevanta för fallstudien och uppfyllelsen av det syfte vi ställt upp i inledningen.

3.1 Strategidefinition

En strategi kan definieras att ett företag befinner sig på rätt marknad med rätt produkter vid rätt tidpunkt.

För en hjälporganisation som Röda Korset är strategi inte något som innehar högsta prioritet, i slutändan handlar det för dem att göra nytta, inte att skaffa sig en fördelaktig position i förhandlingar eller på marknaden. Trots detta argument pekar det mesta på att det är en fördel även för hjälporganisationer att ha en väl utarbetad strategi⁵. Inte minst i katastrofsituationer då ordentligt inkörda rutiner är det som kan vara avgörande för hur framgångsrik insatsen kommer att vara.

Röda Korsets medvetna omstrukturering av organisationen har varit en av de faktorer som har hjälpt dem att samla in likvida medel samt attrahera nya volontärer. För att stå bättre rustade för en högst föränderlig omvärld är det viktigt att kunna förutse vad som händer för att kunna agera därefter. Detta viktigare för hjälporganisationerna än för företagen, då hjälporganisationerna i vissa delar av världen agerar skyddsnät åt befolkningen. Därför måste de i ännu högre grad arbeta långsiktigt då en stor del utav ett lands befolkning ibland kan vara beroende av dem för överlevnad⁶.

⁵ Intervju med Generalsekreterare Christer Zettergren 2005-11-28

⁶ Intervju med Projektledare Elisabet Nylander, 2005-12-02

Strategin i en hjälporganisation kan självklart inte bara begränsas till katastrofarbete utan måste genomsyra organisationens alla arbetsområden internationellt och nationellt. Kravet på Röda Korset, att största möjliga del av de insamlade pengarna ska gå till olika projekt, leder till att slöseri med pengar på administrativ nivå inte är acceptabelt⁷

Den ständigt ökade graden av medieexponering gör att vi kommer närmre och närmre de drabbade genom de bilder eller historier som förmedlas av tv eller tidningar. Merparten av hjälporganisationerna har ett väl utarbetat samarbete med media till följd av en medveten mediestrategi. En medveten mediestrategi är mer eller mindre ett måste för hjälporganisationerna för att kunna nå ut till potentiella givare.

Ovanstående faktorer pekar på att även en hjälporganisation behöver en strategi, även om dess mål inte är desamma som de ett vinstsyftande företag sätter. Nedan beskrivs hur organisationen kan identifiera sina styrkor och därigenom bilda en lämplig strategi.

3.2 Strategin i ett företag

3.2.1 Varför behöver ett företag en strategi?

Varje företag behöver idag en strategi, antingen om den är väl utarbetad med noggranna instruktioner för varje steg eller om strategin endast består i ett övergripande mål dit företaget vill nå. Viktigt för företaget är i alla fall att veta i vilken riktning det vill och hur det har tänkt sig att nå dit. Strategin för ett företag är viktig ur flera aspekter. Dels hur man ska möta den konkurrens som finns på den marknad där företaget har valt att etablera sig, men även hur man ska ta till vara på den kompetens som finns inom företaget. En konkurrensstrategi handlar om att vara annorlunda, det handlar om att medvetet välja den verktygslåda speciellt anpassad för företaget för att kunna leverera värde av unikt slag till kunden⁸.

⁷ Intervju med Projektledare Elisabet Nylander, 2005-12-02

⁸ Grant Robert, Contemporary Strategy analysis, 2002, s 21

"På vilket sätt kan vi uppnå vinst?"

Den frågan sammanfattar på ett bra sätt hur företagets framtida strategi kommer att utformas. Företagets utformade strategi kan delas upp på tre nivåer; koncernnivå, affärsnivå och operativ nivå. Koncern- och affärsstrategin sammanfaller när företaget endast är aktivt inom ett affärsområde⁹.

3.2.2 Koncernnivå

Koncernnivån är den övergripande delen av strategin. På koncernnivån bestäms bland annat inom vilka branscher och på vilka marknader företaget ska verka samt i vilken utsträckning företagets aktiviteter ska ske. Koncernstrategin innehåller riktlinjer för investeringar i diversifieringar, vertikal integration, uppköp och allokering av resurser mellan de olika affärsområdena inom ett företag.

3.2.3 Affärsstrategi

Med affärsstrategin, ofta även kallad för konkurrensstrategi, avses den strategi företaget följer inom ett affärsområde, där den främst inriktar sig på hur företaget ska skaffa sig långsiktiga konkurrensfördelar inom detta område.

3.2.4 Strategi

Den operativa strategin implementerar och utvecklar strategin så att den anpassas efter varje nivå och funktion inom företaget, såsom till exempel forskning och utveckling, marknadsföring och produktion.

⁹ Grant Robert, Contemporary Strategy analysis, 2002, s 23f

3.3 Mintzbergs teori om effektiva organisationer

En allmän definition på effektivitet är:

*”Effektivitet definieras som ett mått på noggrannhet och fullständighet av uppnådda mål”.*¹⁰

Ett enkelt konstaterande som ger upphov till frågan hur utformandet av arbetet ska ske så att högsta möjliga effektivitet uppnås. Förutsättningarna för att detta ska kunna bli verklighet är att rätt människor utför rätt uppgifter samt att dessa uppgifter koordineras, så att projektet slutförs med bästa möjliga resultat¹¹. För att företagsledningen ska kunna koordinera arbetet behövs något som håller samman de olika affärsområdena inom företaget.

Faktorerna nedan koordinerar arbetet så att organisationen inte rör sig i olika riktningar utan håller en gemensam kurs, (se Bilaga 7):

- Ömsesidig förståelse
- Direkt Kontroll
- Standardisering av arbetsprocesser
- Standardisering av outputs
- Standardisering av arbetarnas kunskaper.

Oftast utnyttjas inte enbart en av dessa faktorer var för sig, utan företagen använder sig av en kombination utav flera eller i vissa fall alla faktorerna. Dock är det viktigt att ha i åtanke att utöver dessa faktorer behövs någon som leder organisationen och tillåter de anställda en viss frihet för att kunna bemöta oväntade situationer.

¹⁰ <http://www.certec.lth.se/dok/anvandvardhetenhos/kap3.html>

¹¹ Mintzberg Henry, Structure in five, designing effective organisations, s. 2

3.3.1 Organisationens fem delar

Enligt Mintzberg kan en organisation delas upp i fem delar. Längst ner finns den *operativa kärnan*, som producerar produkterna och tjänsterna inom organisationen. Allt efter som en organisation utvecklar sig, utvecklas behovet av att bibehålla den övergripande kontrollen över hela kedjan.

Organisationen blir tvungen att överst i organisationen utveckla en *strategisk spets* med en för detta ändamål speciellt tillsatt person, som beslutar vart företaget är på väg. I takt med ytterligare tillväxt ökar behovet av ett *mellanled* mellan de högsta cheferna och de underliggande cheferna. Detta mellanled förbinder den operativa kärnan med den strategiska spetsen och ser till att kontakten häremellan bibehålls. Efterhand växer organisationen sig så pass stor att standardisering blir det främsta sättet för koordination av arbetet.

Följden blir att en helt ny grupp växer fram, teknokraterna, som ser till att standardiseringen av olika arbetsuppgifter, med andra ord den *teknokratiska strukturen*, fullföljs. Den sista delen i Mintzbergs organisationsschema utgörs av *supporten*, som ansvarar för att all intern service fungerar inom organisationen. Med intern service menas till exempel intern kommunikation, forskning och utveckling.

3.3.2 Jobbspecialisering

Inom organisationen och dess delar krävs det att individens bidrag till organisationen sker i form av arbete. Specialisering av arbetet både horisontellt och vertikalt, blir enligt Mintzberg oundvikligt i en organisation som utvecklas över en längre tid.

Specialisering av arbetet sker ofta inte utan komplikationer, varav den allvarligaste är att den anställde utför sitt jobb uteslutande på det sätt han eller hon är van, vilket leder till att chefen förlorar auktoritet och makten över den anställde.

3.3.3 Planerings- och uppföljningssystem

Systemen för planering och uppföljning är som att gå, den vänstra foten följer den högra. Uppföljning förekommer inte om inte planering tidigare har skett. Utan en tidigare planering med en tydlig måldefinition, förekommer inte heller regelbunden

uppföljning. En plan kvantifierar outputen på olika sätt till exempel kvantitet, kvalitet, kostnader och bestämmer hur outputen ska se ut färg- och storleksmässigt. Bland annat specificerar budgeten kostnaderna och planeringen mot olika mål. Ett ömsesidigt beroende kan också urskiljas mellan systemen, då utförandet av en plan börjar med den strategiska genomgången om planen överhuvudtaget är utförbar. Tillåter inte budgetens ramar den avsedda strategiska planen måste planeringen börja om på nytt.

Litteraturen skiljer mellan två olika sätt att planera och följa upp en utarbetad handlingsplan:

3.3.4 Prestationsuppföljning

Vid uppföljning av en handlingsplan är man intresserad av resultatet, om man nådde upp till den måldefinition som sattes upp vid utformandet av projektet. Syftet är att konstatera vad som faktiskt hände och utvärdera det uppkomna resultatet. Resultatet kan ha två syften, dels mätning och dels motivering. Mätningen kan sägas vara både en alarmklocka och en morot. Alarmklockan kan användas till att signalera till de högre nivåerna om prestationen i en del av företaget gått ned eller är på väg ned. Moroten kan användas som motivering till högre prestationer, varje gång avdelningen når upp och tar en tugga av moroten, flyttas den lite till för att få avdelningschefen att motivera sitt team till att hela tiden prestera lite till. Emellertid ligger det en fara i att hela tiden se moroten framför näsan. Risker är att chefen som har ansvaret för att sätta målen inte sätter dem tillräckligt högt, för att cheferna högre upp ska få intrycket av att teamet konstant når upp till de uppsatta målen. Detta kan medföra att företagets totala prestation sjunker. Som sammanfattning refererar prestationsuppföljning till generella prestationsmått under en period men inte till en specifik handlingsplan inom denna tidsperiod.¹²

¹²Mintzberg Henry, Structure in five, designing effective organisations, s 77

3.3.5 Handlingsplan

En handlingsplan refererar till ett specifikt utförande såsom införandet av en ny produkt på marknaden eller nedläggningen av en fabrik. Denna berör oftast inte bara en avdelning i ett företag utan påverkar ofta flera delar. En handlingsplan realiserar redan fattade beslut och utför handlingar vid en viss tidpunkt.¹³ Vid utförandet av en handlingsplan får varje medlem av teamet en specifik uppgift tilldelad och tillsammans skapar de ett integrerat system som genomsyrar hela organisationen.

3.3.6 Sammankoppling

Utöver ovannämnda system som krävs för att företagets handlingar ska kunna utföras och utvärderas, behövs alla aktiviteter inom ett företag kopplas samman för att fullständigt kunna koordinera företagets verksamheter med varandra.

I litteraturen omnämns fyra olika sätt som kan användas för att uppnå sammankoppling av företagets aktiviteter. Dessa är som följer:

3.3.6.1. Sammankopplande position

En position som innebär att en person har en sammanlänkande funktion. Till exempel kan det betyda att personen är en del utav ett försäljningsteam samtidigt som han eller hon känner av marknaden för att kunna meddela företaget kundernas preferenser.

3.3.6.2 Projektteam och kommittéer

Huvuduppgiften för dessa grupper är att på regelbunden basis anordna möten för att driva olika projekt framåt. Ett projektteam formas för att utföra en viss uppgift och upplöses efter det att uppgiften är utförd. Kommittén finns på alla nivåer inom ett företag och möts regelbundet för att diskutera saker som berör hela företaget. Den mest förekommande formen av en kommitté är styrelsen i ett företag.

¹³ Mintzberg Henry, Structure in five, designing effective organisations, s 77

3.3.6.3 Integrerande chefer

Dessa chefer arbetar med uppgifter som skär igenom organisationens alla nivåer men de besitter ingen auktoritet. Som exempel kan nämnas sjukhuschefer som ska integrera arbetet på en avdelning mellan läkare, sköterskor och den administrativa personalen.

3.3.6.4 Matrisstruktur

Genom att använda en matrisstruktur undviker företaget att koncentrera sig på flera uppgifter samtidigt, utan kan koncentrera sig helhjärtat på den övergripande uppgiften. Makten och ansvaret för ett projekt koncentreras inte till en person utan fördelas mellan de inblandade cheferna och möjliggör ett dualt auktoritetssystem. Här ligger den största anledningen till konflikter inom en matris, det kan bli problematiskt att upprätthålla balansen cheferna emellan. Den traditionella kedjan av hierarki kan lätt uppstå om maktbalansen skiftar åt ett håll och då går företaget miste om fördelarna med en matrisstruktur.

3.4 Centralisering eller decentralisering?

Med utgångspunkt från vem som fattar besluten inom en organisation, definierar Mintzberg begreppen centralisering och decentralisering. Definitionen blir då som följer:

”När makten över besluten ligger i händerna på en enda person är organisationen centraliserad, är den fördelad till ett flertal är organisationen decentraliserad”¹⁴

Själva begreppet centralisering betyder att alla beslut om koordination och styrning ligger hos en person och implementering sker under denna persons direkta övervakning. Teoretiskt låter detta som en praktisk lösning men i praktiken fungerar det sämre. Detta för att en hjärna ensam inte kan ta emot och processa den mängd material som är nödvändig för att fatta de rätta besluten för att kunna ge snabba svar

¹⁴ Mintzberg Henry, Structure in five, designing effective organisations, s 95

på förändringar i omvärlden. Ofta är det de mjuka kunskaperna såsom kulturella skillnader eller kundpreferenser, som inte går att förmedla till en annan person. Det sista skälet för decentralisering är att det har en positiv inverkan på motivationen, då större svängrum ges åt de anställda, samtidigt som det utökade ansvarstagandet av chefer på mellannivå tränar dem för eventuell befordran då högre krav på beslutsfattande ställs.

3.5 Välja rätt struktur på organisationen

Enligt studier inom detta område formar en framgångsrik organisation sin struktur efter de parametrar som tas upp nedan. Fyra parametrar hjälper till att bestämma vilken struktur företaget kommer att ha:

- Ålder och storlek
- Tekniskt system
- Omvärld
- Makt

Påverkan av dessa parametrar skiljer sig inom olika delar av företaget. Till exempel är omvärldsaspekten viktigare för den strategiska spetsen, för att den bestämmer vart företaget är på väg.

3.6 Mintzbergs fem effektiva organisationer¹⁵

Sammanställningen av ovanstående fakta mynnar ut enligt Mintzberg i fem olika typer av organisationer. Struktureringen av varje organisationsform representerar den mest koncentrerade formen av varje struktur, dessa existerar egentligen inte i verkligheten där det oftast uppstår en hybrid mellan de olika typerna av strukturer. Nedanför presenteras en övergripande beskrivning av de fem organisationerna,

3.6.1 Den enkla modellen

Den enkla modellen karaktäriseras av dess enkelhet. Den har knappt någon teknokratisk struktur, supporten är minimal, arbetet är löst organiserat och ringa differentiering finns mellan produkterna. Hierarkin är obetydlig och företaget utnyttjar i väldigt liten mån planering och sammankopplingsinstrument. Tillväxten sker organiskt inom företaget. Företaget vill vara oberoende av externa mänskliga resurser, så dessa hyrs in vid behov. Beslutsfattandet är centraliserat i händerna på den högste chefen och han ser till så att uppgifterna utförs under hans övervakning. Ett företag som opererar inom ramarna för den enkla strukturen består ofta av den strategiska spetsen, som i detta fall utgörs av en person samt den operativa kärnan. Typexempel på ett sådant företag är det entreprenöriella företaget. Denna typ utav företag opererar i en enkel och dynamisk omgivning och vill behålla den enkla och organiska strukturen inom företaget för att inte få en negativ effekt på entreprenörs- eller innovationstänkandet.

3.6.2 Den maskinella byråkratin

Den maskinella byråkratin kännetecknas främst av dess höga grad av specialisering och formalisering inom den omfattande operativa kärnan. Administrationen utgör en stor del av de anställda och det skiljer tydligt mellan chefer och anställda. Beslutsfattandet är klart centraliserat och förlitar sig på den teknokratiska strukturen, som ser till att de standardiserade arbetsprocesserna fungerar som en del av koordinationsprocessen. Organisationens struktur är strängt uppifrån- och ned och

¹⁵ Mintzberg Henry, Structure in five, designing effective organisations

organisationen lägger stor vikt vid utformandet av handelsplaner. Dessa organisationer opererar oftast i en stabil omvärld och en stor del av produktionen utförs av maskiner.

3.6.3 Den professionella byråkratin

Skillnaden mellan denna form och den föregående är sättet de skiljer sig åt vid behandlingen av arbetskraften och dess standardisering. Standardiseringen här betecknar inte den anställdes del av arbetet utan hans kunskaper. Den professionella byråkratin söker att standardisera kunskaper och återfinns främst på sjukhus, universitet och skolor. Den operativa kärnan består av välutbildade personer som ges stor frihet i utövandet av deras arbete, vilket i praktiken innebär att personen arbetar närmre med de kunder han eller hon har, än med kollegorna inom organisationen.

Standardiseringen i en professionell byråkrati växer fram på ett annat sätt än i den maskinella byråkratin. Inom den professionella byråkratin skapas standardiseringen exempelvis genom att kollegor från olika universitet möts och bestämmer vad som ska läras ut. I den maskinella byråkratin bestämmer den teknokratiska strukturen hur arbetet ska utföras. En anställd inom en professionell byråkrati har ofta i förväg utarbetade rutiner som följs vid oväntade händelser. En diagnos ställs och beslut tas om vilka standardrutiner som ska användas, dessa appliceras på situationen i fråga. Genomförandet av denna procedur gör att kunden snabbt kan identifieras och placeras i en kategori, vilket underlättar för organisationen då de inte behöver utforma en uppsättning av rutiner för varje enskilt fall.

Den operativa kärnan ligger till grund för hela den professionella byråkratin (Bilaga 8). Supporten inom organisationen har som uppgift är att stötta den operativa kärnan. Deras huvuduppgifter är att hålla nere de höga kostnaderna som den operativa kärnan för med sig samt koordinera arbetsinsatser inom denna. Supportfunktionen avlastar dessa genom att utföra så stor del av rutinarbetet som möjligt. Varje professionell anställd kan unna sig relativt stor frihet inom sitt yrke, då komplexiteten av utförandet ofta omöjliggör kontroll av arbetet ovanifrån, samt att det ofta finns en stor efterfrågan på professionella anställda. Anledningen för en professionell

medarbetare att ingå i en organisation är att de kan dela utrustning såsom operationsutrustning, föreläsningssalar och laboratorier. Ytterligare en anledning är att kunden inte enbart behöver service från en anställd, vid exempelvis utförandet av en operation finns ett helt team på plats.

Den administrativa delen i en professionell byråkrati kännetecknas ofta av två parallella strömmar. En demokratisk som går nerifrån och upp som utgår ifrån de professionella själva, samt en maskinellt byråkratisk ström som går uppifrån och ner som utgörs av supporten. Koordinationsproblem är emellertid vanliga i en professionell byråkrati gällande till exempel frågor om vem som ska undervisa i vilket ämne eller vilken kirurg som ska utföra vilken operation. Problemen löses till stor del genom förhandlingar istället för av ledningen påtvingande lösningar.

Strategiformuleringen i dessa organisationer skiljer sig från de i vanliga organisationer. I och med svårigheten att mäta outputen av det företaget producerar, är det ganska enkelt för alla att enas om gemensamma mål. I praktiken blir strategin dock högst individuell för de anställda inom en organisation. Strategin tar sig i uttryck genom samlade initiativ som ger effekt över tiden, som till exempel införandet av en ny inriktning på ett universitet.

Miljön i vilken en professionell byråkrati befinner sig, är samtidigt komplex och stabil. Komplex i den mening att den går att förstå enbart genom att först genomgå en kvalificerad utbildning, men tillräckligt stabil att vi därpå kan applicera våra inhämtade kunskaper.

Likheten mellan den maskinella och den professionella byråkratin ligger till stor del i att innovationen i dessa båda typerna av organisationer har en ytterst underordnad roll, samtidigt som de är oförmögna att vara flexibla i deras output. De bidrar till att standardiseringen av deras tjänster förblir densamma och inte att de anpassas efter rådande omständigheter.

3.6.4 Den divisionaliserade formen

Denna form är den mest förekommande bland stora företag beroende på att varje division inom ett företag tilldelas ansvaret för ett specifikt område såsom till exempel produkter, marknader och geografiskt område. Detta underlättar både för ledningen att bibehålla överblicken av verksamheten. Varje division fungerar mer eller mindre som en autonom del av ett företag med sina egna supportfunktioner. Behovet av att centralisera företagets verksamheter är praktiskt taget obefintligt.

Ett visst mått av centralisering av beslutsfattandet hos styrelsen är dock nödvändig för koordinering av den samlade verksamheten och dess strategiska planering. Divisionerna ges av ledningen nästan full självständighet men dess prestationer kontrolleras och utvärderas i kvantitativa termer som tillväxt, vinst och Return On Investment.

Varje division fungerar som ett eget företag med egna mål som måste vara enkla att kvantifiera. Företaget kännetecknas inte av decentralisering utan av ett större mått av centralisering, då större delen av beslutsfattandet tas av styrelsen och uppgifterna fördelas därefter till divisionerna. Kommunikationen divisionerna emellan läggs på en strikt formell nivå, för att undvika inblandning i respektive dels verksamhet.

Drivkraften bakom den divisionaliserade formen är olikheterna som marknaderna består utav. För att företaget ska kunna bibehålla sin konkurrensfördel skapas en division utifrån en produkt, en nisch eller en marknad. Därför är det naturligt för stora och etablerade företag att divisionalisera sig. Antingen har de blivit för stora för att ledningen ska kunna bibehålla överblicken, alternativt har nya aktörer kommit in på den marknad där företaget är verksamt. För att kunna fokusera helhjärtat på den uppkommande konkurrensen behöver företaget kunna koncentrera sig på att behålla sin position alternativt söka sig till en ny marknad.

3.6.5 Adhoc-formen

Denna form har utvecklats först på senare år och innebär att experter från olika områden går samman i en grupp för att utföra ett projekt. Till skillnad från de övriga formerna, kan inte standardiserad kunskap ligga till grund för koordinationen av företagen då detta hindrar innovationstänkandet. Skillnaden mot den professionella byråkratin, där den operativa kärnan också består av experter, är att i adhoc-organisationen blir de anställda sammanförda i team för att genom samarbete uppnå resultat. Sammankopplingsverktygen är av största vikt för att allt ska kunna löpa så smidigt som möjligt. Teamet sätts samman för att lösa ett specifikt problem som ges i uppdrag av en extern uppdragsgivare. Kunskaperna är inte koncentrerade till den operativa kärnan, utan är spridda över hela organisationen och detta leder till att beslutsfattandet sker på alla nivåer.

Adhoc- formen kan delas in i två delar:

- Den operativa adhoc- formen, som löser och skapar innovationer på kundens begäran. Detta kännetecknas av svårigheten att skilja mellan planeringen, utformningen samt utförandet av ett projekt då en konstant hög specialiseringsgrad krävs genom hela förloppet.
- Den administrativa adhoc- formen skiljer sig från den operativa genom att projektet som teamet tar sig an, gynnar det egna företaget. Den administrativa formen separerar den operativa kärnan från den administrativa delen. Den administrativa delen organiserar sig som en adhoc-form och den operativa kärnan organiserar sig inom företagets ramar.

Detta sker vid tre tillfällen:

- När företaget har akut behov av att vara innovativa
- Beslut om utlokalisering av den operativa kärnan
- Om den operativa kärnan helt har automatiserats

Adhoc- formen skapades enbart för att kunna operera i en miljö som både är komplex och dynamisk, för att på bästa sätt rusta företaget för att kunna operera i denna miljö.

3.7 Kritik mot Mintzberg

Svårigheten att utföra en analys utifrån dessa organisationsformer ligger främst i att det inte existerar i verkligheten. Inget företag är en renodlad maskinell byråkrati eller divisionaliserad form. Vad som ökar svårigheten är att det ofta inom ett företag förekommer flera olika former av organisationer som ytterligare ökar svårigheten för en genomgripande analys. Alla dessa organisationer har sina för- och nackdelar och det bästa för ett företag är att plocka lite av varje för att skapa sin organisation¹⁶.

¹⁶ Mintzberg Structure in fives, 1983/1993, s. 283-284

3.8 Resursbaserad teori

3.8.1 Bakgrund

Det resursbaserade perspektivets fokus ligger på hur ett företag eller en organisation kan identifiera sina specifika resurser och förmågor för att kunna skapa största möjliga konkurrensfördel för sin verksamhet. Den resursbaserade teorin skapades som motvikt till det utifrån- in perspektiv som bland andra Porter är en stark förespråkare för¹⁷. Teorin tar ett inifrån- ut perspektiv som förklarar hur företaget utformar sin strategi efter att ha sammanfogat sina förmågor och resurser till en plattform, skapad för att med denna som grund åstadkomma största möjliga nytta för företaget.

Den huvudsakliga kritiken som utgjorde grunden till att den resursbaserade teorin skapades, var att kritikerna ansåg att de modeller som tidigare varit gällande var för statiska och därmed inte passade in i en ständigt föränderlig omvärld. Dessutom ansåg kritikerna att cheferna hade tappat sin unika roll i organisationen, den betydelse som tillmäts varje chefs individuella egenskaper och som inte går att ersätta. Detta hade ersatts med olika teorier och modeller som överhuvudtaget inte tog någon hänsyn till chefsrollen och den påverkan den hade på ett företags prestationer.

Barney myntade orden:

*"Bring the managers back in"*¹⁸

där han syftar på att cheferna återigen ska bli en del av strategiformuleringen, menande att företaget ska dra nytta av de personliga attribut i form av ledarstil, erfarenhet och personliga kontakter cheferna kunde bidra med. Den resursbaserade teorin fogar samman de förmågor och resurser ett företag förfogar över och anpassar dem till omvärlden, så att det skapas sammanfogning av omvärldens villkor och företagets individuella uppsättning av resurser och förmågor. Skapandet av en så

¹⁷ Mintzberg m fl, Strategy Safari, 1998, s. 277

¹⁸ Barney m. fl. Does management matter? s. 2

kallad strategic fit¹⁹, vilket innebär att se det stora hela där företaget med dess individuella egenskaper passar samman med omvärlden, hade åter blivit det främsta målet vid strategiformulering.

3.8.2 Grundtanke

Grundtanken i den resursbaserade teorin är att den ska åstadkomma ett verktyg för företagen som sätter både företagets egna resurser och förmågor i fokus. Anpassningen efter verkligheten sker genom analys och utvärdering av de styrkor och svagheter ett företag har och en slutlig sammankoppling av dessa båda delar skapar företagets strategi.

Teorin bygger på två olika påståenden:

- Resurser och förmågor kan vara heterogent distribuerade mellan olika företag (resource heterogeneity)
- Dessa skillnader i resurser och förmågor kan vara stabila över tiden. (resource immobility)²⁰

Ur dessa påståenden kan utläsas att två företag aldrig kan disponera exakt samma uppsättning verktyg vid en tidpunkt. Graden av framgång bestäms av hur väl företaget lyckas använda sin uppsättning av förmågor och resurser, för att utföra de funktionella aktiviteterna och därefter skapa sin strategi. Det företag som koncentrerar sig på att utveckla sig självt, genom att försöka skapa de bästa förutsättningarna inom företaget utifrån de resurser och förmågor som finns, verkar lyckas bättre än de som satsar på utvecklas för att tillgodose en efterfråga.

3.8.3 Resurserna

Resurserna kan delas in i tre grupper; fysiska, immateriella och mänskliga resurser.²¹ Dock är det viktigt att understryka att dessa resurser var för sig inte kan skapa ett

¹⁹ Grant Robert, Contemporary Strategy Analysis, s. 16

²⁰ Barney m. fl. Does management matter? s. 3

framgångsrecept för företaget. För att detta recept ska kunna frambringas behöver de föras samman med företagets organisatoriska förmågor, för att därigenom kunna åstadkomma en väl fungerande plattform för företaget att skapa sin strategi.

3.8.3.1 Fysiska resurser

De fysiska resurserna är de som är lättast att identifiera inom de tre resursgrupperna. De kan enkelt utläsas ur balansräkningen eller ur ett företags verksamhetsberättelse. Det viktiga för ett företag är dock inte att utläsa vilka fysiska resurser de besitter, utan hur dessa kan utvecklas till konkurrensfördelar för företaget

3.8.3.2 Immateriella resurser

Immateriella resurser är svårast att värdera i ett företag, mest därför att de inte går att enkelt utläsa ur balans- eller resultaträkningen. De immateriella resurserna har ett brett spektrum och täcker utöver varumärken även allt inom intellektuellt kapital, såsom till exempel teknologi och patent. Ofta är det dessa resurser som ligger till grund för skillnaden mellan ett företags bokförda värde och marknadsvärdet. På senare tid har det blivit viktigare och viktigare för företagen att identifiera sina immateriella resurser, då det i många fall är de som utgör en stor del av företagets värde.

3.8.3.3. Mänskliga resurser

De mänskliga resurserna tas inte upp i en balansräkning av den enkla anledningen att ett företag inte kan äga sina anställda och kan därigenom inte tillgodoräkna sig värdet av de anställda²². Varje person tar med sig sin individuella kombination bestående av kunskap och färdigheter till ett företag och stannar där så länge kontraktet varar. Själva mätningen av det värde varje person tillför ett företag är oerhört svår och komplex att utföra. Eftersom det härleds från den tidpunkt då personens anställning i företaget inleddes och sällan vid en tidpunkt under kontraktstiden, då personen har utvecklats och därigenom borde tillmätas högre värde. Med detta menas att hänsyn inte tas till personens kompetensutveckling eller

²¹ Grant Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, s. 141

²² Grant Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, s. 143

personliga utveckling under tiden i företaget, utan enbart det värde personen kunde tillföra vid tidpunkten för anställningen.

3.8.4 Förmågor

Resurser utgör i sig självt inte något kritiskt värde för företaget, resurserna är relativt värdelösa om inte de kopplas ihop med företagets förmågor för att därigenom skapa värde för företaget. Förmågorna kan samlas i en hierarkisk rangordning och på den högsta nivån ligger de mest komplexa uppgifter, såsom förmågan att utveckla nya produkter eller förmågan att utforma en bra supportfunktion för kunderna. Underst ligger de förmågor som är enklast att utföra till exempel monteringsarbete.

3.8.5 Kärnkompetens

Alla resurser och förmågor är inte kritiska för företagets framgång. Av dessa strategiska tillgångar utvecklas ett fåtal till vad litteraturen betecknar som kärnkompetenser.

Kärnkompetensen för ett företag definieras av de förmågor och resurser i samarbete med organisatoriska förmågor, som utgör grunden till ett företags prestation och hur dess strategi utformas.

Kärnkompetenser karaktäriseras på två sätt²³

- De ger ett oproportionerligt bidrag till det ultimata kundvärdet.
- De skapar en bas för att träda in på nya marknader.

Kärnkompetens är den utgångspunkt varifrån företaget utvecklar konkurrensfördelar för att skaffa sig en bättre position på marknaden. Under tidens gång identifierar och utvecklar företaget sin kärnkompetens och lär sig hur man mer effektivt kan dra nytta från de identifierade kärnkompetenserna. Den största utmaningen för företaget är att från början identifiera sin unika kärnkompetens.

²³ Grant Robert, Contemporary Strategy Analysis, s. 145

Felaktig identifiering av kärnkompetenser kan leda till att resurser och förmågor allokeras till affärsområden där de inte gör någon nytta. Omvänt ligger det en fara i att identifiera för få kärnkompetenser, då företaget går miste om den breda kunskapsbas som är nödvändig för att skapa konkurrensfördelar på marknaden. En följd av detta kan bli att företaget inte utnyttjar företagets kapacitet till fullo och hamnar på efterkälken.

Problemet med kärnkompetenser är att de är individuella och anpassade till den marknad där företaget verkar. Skulle förutsättningarna på denna marknad radikalt ändras kan inte längre samma kärnkompetenser utnyttjas. Omställningen till dessa nya förutsättningar tar tid och företaget riskerar att bli omsprunget av andra företag. Kärnkompetensens värde kan inte utvärderas i sig självt, utan värdet är ett resultat av samspelet mellan de kärnkompetenser ett företag förfogar över och den marknad de agerar på. I litteraturen har ett antal kriterier och modeller utarbetats, för att kunna utvärdera en eventuell kärnkompetens. Den vi kommer att ta upp här är Barneys VRIO- modell.

3.9 Porters Värdekedja

3.9.1 Bakgrund

Vi har valt att utgå från Michael E. Porters Värdekedja (se Bilaga 6). Porter menar att konkurrensfördelar inte kan analyseras genom att titta på ett företag i sin helhet. I sin Värdekedja utgår han ifrån att alla aktiviteter som pågår i ett företag antingen bidrar till att stärka eller försvaga ett företags värde. Värdekedjan redogör för vilka aktiviteter som svarar för företagets värdeskapande och hur de vid interaktion med varandra skapar företagets konkurrensfördelar.

3.9.2 Grundtanke

Värdekedjan²⁴ syftar till att bryta ner verksamheten för att tydligare urskilja kostnadsstrukturen, aktiviteterna och dess samordning. Konsekvensen av detta blir att företaget tydliggör vilka aktiviteter som är värdeskapande för företaget, vilket ligger till grund för beslut om utlokalisering eller utveckling av aktiviteten.²⁵ Denna mall fungerar som ett utvärderingsverktyg och hjälper företaget att hitta nya vägar för sin strategiutveckling.

3.9.3 Primära och Sekundära Aktiviteter

Aktiviteterna delas in i primära och sekundära aktiviteter. De primära aktiviteterna är alltid direkt kopplade till produktens fysiska tillverkning, distribution samt service.

²⁴ Anthony, N, Robert & Govindarajan, Vijay, Management Control Systems, 2003, s.358-359

²⁵ Hitt, A, Michael & Ireland R, Duane & Hoskisson, E, Robert, Strategic Management- Competitiveness and Globalization,, 2001

Stödet från de sekundära aktiviteterna är nödvändigt för genomförandet av de primära aktiviteterna. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan både dessa.

- För att urskilja de värdeskapande aktiviteterna inom de primära aktiviteterna så studeras följande delar ingående:²⁶
 - *Ingående logistik*
Materialhantering och inventarietkontroll av input till företaget. Exempel: Lager.
 - *Tillverkning*
Inputen sammanställs till en färdig produkt. Exempel: Förpackning och konsulttjänster.
 - *Utgående logistik*
Den fysiska distributionen av produkten från företaget ut till kunden.
 - *Marknadsföring och försäljning*
Maximering av försäljningen av företagets produkter genom marknadsföring samt val av distributionskanaler.
 - *Service*
Förlängning av produktens livstid genom efterservice, samt kontinuerlig förbättring. Exempel: Reparationer och underhåll.

²⁶ Porter, E, Michael, From Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985 sid. 39-40

-
- För att urskilja de värdeskapande aktiviteterna inom de sekundära aktiviteterna studeras följande delar ingående:²⁷

- *Inköp*

Inköp innebär allt som behövs för färdigställandet av den nya produkten. Här ingår både direkt material samt fasta tillgångar och inventarier.

- *Teknologisk utveckling*

Teknik och utveckling som förbättrar och effektiviserar produktionsprocessen.

- *Human resource management*

Human resource syftar på all personal inom ett företag. Det handlar dels om att vidareutbilda och utveckla existerande personal samt rekrytering av ny personal.

- *Företagets infrastruktur*

Företagets styrning, planering, finansiering, bokföring och juridik. Till skillnad från de övriga sekundära aktiviteterna stöttar dessa hela värdekedjan.

Både inom de primära och sekundära aktiviteterna finns tre olika typer av aktiviteter som spelar en viktig roll för konkurrensfördelarna²⁸:

- *Direkta*: Aktiviteter som är direkt anknutna till skapandet av värde för köparen, till exempel reklam och produktdesign.
- *Indirekta*: Aktiviteter som möjliggör genomförandet av direkta aktiviteter på en kontinuerlig basis, till exempel underhåll och administration av säljstyrkan.
- *Kvalitetsförsäkrande*: Aktiviteter såsom inspektion och testning som försäkrar kvalitén av de andra aktiviteterna.

²⁷ Porter, E, Michael, From Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985 sid. 40-43

²⁸ Porter, E, Michael, From Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985 sid. 44

Syftet med analysen av aktiviteterna är att frambringa en unik värdekedja som är svår att överträffa för konkurrenterna då den är omöjlig att kopiera eller utföra. Viktigast är att behålla och förstärka de aktiviteter som skapar värde för företaget. Det ligger i företagets intresse att utlokalisera de aktiviteter som inte skapar värde för företaget, då koncentrationen splittras mellan de värdeskapande och de icke-värdeskapande aktiviteterna.

3.10 Kritik mot Värdekedjan

Den kritik som kan riktas mot Värdekedjan är att den enbart behandlar aktiviteter utifrån ett producerande företags perspektiv och tar inte upp hur till exempel ett tjänsteföretags värde skapas. I organisationer som Röda Korset är det svårt att prata om input och output, då deras input och output inte motsvaras av varor. I Röda Korsets fall är det dessutom svårt att definiera input, värdeskapande aktiviteter och output på det sättet som Porter definierar dessa. Input skulle här beskrivas som de behövande, de värdeskapande aktiviteterna skulle vara den hjälp de får och omvandlar till något värdeskapande för dem själva och outputen skulle bli hjälpta människor.

Vidare tar inte Värdekedjan hänsyn till ny teknik och föränderliga marknader. Värdekedjan måste uppdateras för att kunna ta hänsyn till framför allt hur den ständigt mer avancerade tekniken hjälper till att skapa värde för ett företag. Värdekedjan i dess nuvarande form tar inte upp samspelet mellan företaget och dess intressenter utan fokuserar helt på hur värde skapas inne i företaget och inte om värde kan skapas genom joint ventures eller strategiska partners.

3.11 Barneys VRIO- modell

Denna modell skapad av Jay Barney utgår ifrån fyra frågor, där det sammanvägda svaret utvärderar om kompetensen uppfyller företagets krav på sin kärnkompetens. De fyra frågorna är frågan om värde (Value), frågan om sällsynthet (Rareness), frågan om imiterbarhet (Imitability) och frågan om organisation (Organisation)²⁹.

3.11.1 Värde

- Är det möjligt att med hjälp av företags förmågor och resurser svara på omvärldens möjligheter och hot?³⁰

Som tidigare nämnts är inte en kärnkompetens värdefull om den inte kan kopplas till den marknad där företaget agerar. Svaret på ovanstående fråga leder till en analys, vilken avgör om kompetensen kommer att kunna användas till att neutralisera hot och utnyttja möjligheter på marknaden

3.11.2 Sällsynthet

- Hur många företag förfogar redan över den värdefulla resursen eller förmågan?³¹

Kärnkompetensen kan inte hjälpa företaget att skapa en konkurrensfördel om kompetensen i fråga redan innehas av ett större antal företag. Innehavandet av en speciell kompetens kan skapa fördelar på lång sikt för ett företag, men företaget måste lägga resurser på en kontinuerlig utveckling av denna, för att säkerställa att den står sig över tiden och inte förloras om ett annat företag utvecklar liknande teknik.

När ett företag koncentrerar sig på att identifiera sin kärnkompetens är det viktigt att de inte glömmer de allmänna resurser och förmågor som de förfogar över. Med

²⁹ Barney m. fl. Does management matter? 1994, s. 5

³⁰ Barney m. fl. Does management matter? 1994, s. 5

³¹ Barney m. fl. Does management matter? 1994, s. 7

allmänna resurser menas till exempel det telefonsystem ett företag utnyttjar. Dessa tillför lika mycket värde som en kärnkompetens och värdet av dessa ska därför inte negligeras.

3.11.3 Imiterbarhet

- Har ett företag utan en resurs eller en förmåga en nackdel, när de ska skaffa sig samma resurs eller förmåga som ett annat företag redan förfogar över?³²

Ett företag kan imitera ett annat företag på två olika sätt. Antingen genom kopiering eller genom att försöka skapa alternativ till den resurs eller förmåga som det första företaget förfogar över. Alternativ kan till exempel vara strategiska allianser med leverantörer eller kunder. Ibland kan varierande orsaker ligga bakom oförmågan att imitera ett annat företags kärnkompetens. Ett företag kan skapa strategier runt sin kärnkompetens som kan skydda den mot försök till imitation, om resursen eller förmågan har minst ett av följande attribut.

- *Historia*; Har en kärnkompetens skapats över tidens gång är den ofta mycket dyr att försöka kopiera, då kompetensen beror på kunskap ackumulerad över tiden. Detta gör det svårt att försöka identifiera den resurs eller förmåga som ett annat företag vill kopiera, för kunskapen är ofta så djupt inbäddat i företaget att det inte går att separera den från företagets ytterligare aktiviteter.
- *Små beslut*; Små beslut är ofta helt omöjliga att kopiera för andra företag, då konkurrenterna för det mesta enbart ser konsekvenserna av en mängd små beslut och inte vad som beslutades.³³
- *Socialt komplexa resurser*; Resurser som beror på företagets struktur, sociala klimat eller hur arbetet utförs inom företaget, är ofta dyra att kopiera eller helt omöjliga. Det är ingen svårighet att köpa en produkt, plocka isär den och sedan själv göra exakta kopior. Svårigheten ligger i att kopiera de saker som

³² Barney m. fl. Does management matter? 1994, s. 9

³³ Barney m. fl. Does management matter? 1994, s. 12

rykte, teamwork, pålitlighet och kultur ett företag inte kan ta patent på. Dessa går inte att kopiera rakt av, utan måste anpassas efter det företag som vill komma åt kunskapen hos det konkurrerande företaget.

3.11.4 Organisation

- Är ett företag organiserat på ett sådant sätt, som gör att de ytterligare kan stötta de resurser och förmågor som är värdefulla, sällsynta och dyra att imitera?

Viktiga komponenter vid organisationen av ett företag är den struktur, de system och vilken ledarskapsstil som är rådande inom företaget³⁴. Organisationen av ett företag är det som kan få företaget att prestera bättre än något annat företag även om det skulle vara så att alla företagen förfogar över identiska resurser.

3.12 Kritik mot VRIO-modellen

Risken med kärnkompetenser är att även om det är till stor hjälp för företaget att identifiera sin kärnkompetens, ligger det samtidigt en fara i identifieringen av denna. Det kan hända att företaget blir för bundet till den identifierade resursen och inte lägger ner tid och kraft på att identifiera nya alternativ. Det positiva med kärnkompetenser är att värdet av dessa ökar i takt med högre användningsgrad. Det beror på att en stor del av kärnkompetensen utgörs av kunskap och denna ökar ju mer utbredd kunskapen blir inom ett företag.

³⁴ Barney m. fl. Does management matter? 1994, s. 14

4

Empiri

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren inblick i Röda Korsets verksamhet. Vi har valt att dela upp detta kapitel i två delar. Den första delen är ren basfakta om Röda Korset, för att ge läsaren en övergripande bild. Del två går in mer detaljerat på verksamheten och Röda Korsets verksamhetsområden. Materialet i del två är inhämtat genom intervjuer och internt material. Den här kandidatuppsatsen har vi valt att fokusera på fredsarbetet, dvs. inom Federationen (IFRC).

*"Att förbättra situationen för utsatta människor
genom att engagera och mobilisera den humanitära kraften"³⁵*

4.1 Del 1

4.1.1 Bakgrund³⁶

Röda Korset är en av världens största och äldsta ideella organisationer. Röda Korset grundades av en schweizisk affärsman, Henry Dunant. År 1859, efter ett slag i Solterino mellan österrikiska och fransk-sardinska trupper organiserade han tillsammans med en närliggande bys kvinnor hjälpen till de sårade och lemlästade. Han insåg behovet av en hjälporganisation, som skulle ha som syfte att utbilda frivilliga för att ta hand om sårade och sjuka människor i krig. Genom goda kontakter fick han ihop representanter från 14 regeringar till en konferens 1863 i Genève. Detta ledde till bildandet av en internationell rödakorskommitté.

³⁵ Röda Korset. På plats för medmänsklig och effektiv hjälp, s. 3

³⁶ www.redcross.se

4.1.2 Organisation³⁷

Idag är Röda Korset uppdelat i två delar- International Committee of the Red Cross (ICRC) samt International Federation of the Red Cross (IFRC). ICRC agerar i krig och IFRC i fredstider. ICRC består av 50 stycken schweizare som utses av den schweiziska regeringen. IFRC utgörs av de nationella rödakors-, rödahalvmåne och rödakristallkontoren i varje medlemsland.

I akuta lägen är det ICRC som fattar de övergripande besluten, men medlemsländernas nationella kontor fattar besluten rörande den nationella verksamheten.

När Röda Korset agerar i en konflikt, har de ett krigsansvar. Krigsansvar innebär att anhängare av Röda Korset inte i föreningens namn kan demonstrera eller ta ställning mot någon part i en konflikt. Röda Korset måste alltid inta en neutral ställning för att ostört kunna agera på krigsskådeplatser.

4.1.3 Organisationssymboler

Röda Korsets huvudsymbol härstammar ifrån Schweiz flagga och är ett rött kors på vit botten. I de muslimska länderna är symbolen för Röda Korset en röd halvmåne istället för ett kors. Just som denna text skrivs³⁸ har Röda Korset tagit fram en ny symbol i Israel, Röda Kristallen. Tidigare accepterades inte korset eller halvmånen av Israel på grund av det de symboliserar i andra religioner.

4.1.4 Röda Korsets sju grundprinciper³⁹

Sju grundprinciper ligger till grund för Röda Korsets arbete.

4.1.4.1 Humanitet

Röda Korsets huvudsyfte är att både nationellt och internationellt förhindra och lindra mänskligt lidande där nöden och behovet är som störst. Detta innebär att de ska skydda liv, främja hälsan samt öka respekten för människovärdet. Röda Korset ska främja ömsesidig förståelse, samarbete samt varaktig fred mellan världens folk.

³⁷ Intervju med Ordförande i Lundakretsen Inger Larsson 2005-11-30

³⁸ Höstterminen 2005 v. 49 tv4: s nyhetsredaktion

³⁹ Röda Korsets Verksamhetsberättelse 2004

4.1.4.2 Opartiskhet

Röda Korset är en neutral organisation. Detta innebär att det inte är knutet till någon politisk åsikt, religion, nationalitet, etnisk tillhörighet och samhällsställning.

4.1.4.3 Neutralitet

Röda Korset tar aldrig ställning vid meningsskiljaktigheter eller fientligheter i fråga om politik, etnisk tillhörighet, religion eller ideologi. Tanken är att det allmänna förtroende för Röda Korsets verksamhet ska bevaras.

4.1.4.4 Självständighet

Röda Korset jobbar uteslutande självständigt. Även om de nationella föreningarna hjälper statsmakterna på det humanitära området är varje nationell förening underställd sitt lands lagar, samt bundna att alltid handla i enlighet med Röda Korsets principer.

4.1.4.5 Frivillighet

Röda Korset bygger på frivilligt agerande av bidragsgivare och volontärer.

4.1.4.6 Enhet

I varje land kan det endast existera en rödakors-, rödahalvmåne- eller en rökristallförening. Verksamheten ska vara öppna för alla och den humanitära verksamheten ska vara landstäckande.

4.1.4.7 Universalitet

Röda Korset är en världsomfattande organisation där alla nationella föreningar har samma rättigheter och skyldigheter att bistå varandra.

4.2 Del 2

4.2.1 Den internationella verksamheten⁴⁰

Röda Korset är ett världsomspännande nätverk med 183 rödakors-, rödahalvmåne och rödakristallföreningar, vars verksamhet organiseras utifrån huvudkontoret i Genève (ICRC) (se Bilaga 1). Varje medlemsland har även stadgar och riktlinjer fastställda av huvudkontoret. Verksamheten i de olika länderna är relativt lika, skillnaden ligger i att de olika länderna fokuserar på olika verksamheter. Vid en internationell katastrofsituation organiseras alla insatser via Genève. Dock är det FN som har det övergripande koordinationsansvaret vid inträffandet av en katastrof. FN delegerar arbetet mellan hjälporganisationerna och ser till att de utför de uppgifter de har blivit ålagda.

Röda Korsets egen uppdelning av ansvarsområden mellan medlemsländerna, följer efter det att FN har fördelat uppgifterna mellan hjälporganisationerna. Samverkan sker mellan Röda Korsets huvudkontoret i Genève och det drabbade landets nationella kontor.

Numera utgår all katastrofplanering från det nationella kontoret i det drabbade landet. Detta har visat sig vara mer effektivt än tidigare, då all planering utgick från Genève. När respektive land har fått sina ansvarsenheter, läggs omedelbart en beställning på de nödvändiga materiella resurserna. Röda Korset har idag stående avtal med ett antal leverantörer som ger Röda Korset första prioritet vid inträffandet av en katastrof.

För att kunna bistå med omedelbar hjälp, tar respektive land med sig material från sitt nationella lager som transporteras till det behövande landet. Extra stora lager finns i områden där risken för katastrofer bedöms vara hög, såsom till exempel Pakistan och Iran. Utöver de egna resurserna kan Röda Korset vid behov få ta del av FN: s lager.

Outnyttjade medel lämnas kvar till Röda Korsets nationella kontor, syftet är att lämna landet i starkare kondition än det var innan katastrofen inträffade. För effektiva transporter samt övrig hjälp, såsom till exempel vägröjning och brobygge, bistår ofta

⁴⁰ Intervju med Generalsekreterare Christer Zettergren 2005-11-28

den inhemska militären eller FN: s blåa baskrar med hjälp. Militären har inte tillåtelse att bära vapen vid dessa transporter, då Röda Korset anser att det strider mot deras antivåldsprincip. Undantaget är extremt farliga situationer.

Koordinationen av volontärerna sköts av länderna själva. Majoriteten av de volontärer som arbetar vid katastrofer har ett stående avtal med Röda Korset, så att de vid behov kan lämna sin ordinarie arbetsplats inom loppet av 2 dygn. Främst gäller detta läkare och övrig vårdpersonal.

Samordningen av den internationella och den nationella personalen sköts av det nationella kontoret i det drabbade landet. All personal är koordinerad i team med varsin gruppleddare. Vårdpersonalen har en förutbestämd gruppleddare, medan övrig frivilligpersonal koordineras på plats. Gruppleddarens roll är att delegera uppgifterna, lämna kontinuerliga rapporter till det nationella kontoret samt övervakning av volontärerna.

Volontärerna behöver sällan motiveras, för dem är känslan av att bidra och att ge tillbaka någonting till samhället motivation i sig. Vad som dock kan behövas är kompletterande utbildning inom krishantering och första- hjälpen. Inom dessa områden håller Röda Korset regelbunden utbildning för att hela tiden utveckla och förbättra sin personal kunskaper.

4.2.2 Den nationella verksamheten⁴¹

”Röda Korset i Sverige är en allmännyttig ideell förening – religiöst och partipolitiskt obunden – öppen för var och en som vill ge sitt stöd i form av tid, medlemskap eller pengar.”

– ur Röda Korsets verksamhetsberättelse 2004

Den nationella verksamheten präglas av samordningen av arbetet mellan den nationella och den internationella verksamheten, det vill säga hur direktiven som utgår från Genève ska anpassas efter svenska förhållanden. De lokala behoven i ett land prioriteras men de ska överrensstämma med de riktlinjer som den internationella

⁴¹ Intervju med Generalsekreterare Christer Zettergren 2005-11-28, Röda Korsets verksamhetsberättelse ”I fjol på plats för effektiv hjälp”, Måldokument ”På plats för medmänsklig och effektiv hjälp 2006- 2011”

röda korsfederationen har satt upp. Hur dessa riktlinjer ser ut för Sverige och hur de har anpassats går igenom i avsnittet *strategiprocessen* nedan.

Röda Korsets styrelse utses av Riksstämman som sammanträder vart tredje år och dess ordförande är för närvarande Bengt Westerberg. Utöver styrelsen finns det en tjänstemannaorganisation med huvudkontor i Stockholm som leds av generalsekreterare Christer Zettergren.

*4.2.2.1. Den regionala verksamheten*⁴²

Röda Korset har tio regionkontor i Sverige, som arbetar med att förbättra de regionala förutsättningarna. Regionkontoren fungerar som det svenska huvudkontorets förlängda arm.

För att beskriva hur ett regionkontor arbetar använder vi oss av Region Sydkontoret i Malmö.

Röda korset fungerar som en paraplyorganisation för flyktingar i Malmö, vilket innebär att de genom ett utbrett samarbete med andra hjälporganisationer i Malmö hjälper flyktingar att komma i kontakt med dessa om det de behöver hjälp med inte ligger under Röda Korsets ansvarsområden.

Någon egentlig konkurrens finns inte mellan de olika hjälporganisationerna, utan de är alla del i ett väl utvecklat nätverk. Konkurrenssituationer uppstår egentligen bara när de olika organisationerna ansöker om bidrag till sina respektive projekt. Den generella uppfattningen är att de olika hjälporganisationerna kompletterar varandra och de personliga kontakterna som uppstår i nätverket, är oerhört viktiga för att snabbt kunna lösa problemsituationer.

⁴² Intervju med Projektledare Elisabet Nylander, 2005-12-02

Region Syd lägger extra stor vikt vid flyktinghjälp och många av deras aktiviteter i Malmö kretsar kring detta. Nedan följer en lista på de verksamheter som drivs i regional regi.

- Familjeåterförening
- Asylfrågor
- Efterforskning
- Besöksverksamhet tillsammans med Amnesty International för flyktingar som väntar på utvisning på Förvaret i Malmö.
- Behandlingscenter för traumatiserade flyktingar.
- Ungdomsverksamhet
- Utbildning inom första hjälpen och en första hjälpen grupp som finns på plats vid bland annat idrottstävlingar och konserter

4.2.2.2. Den lokala verksamheten⁴³

Det lokala rödakorsarbetet utförs av 1 373 kretsar i 120 kommuner i Sverige. Varje krets fungerar som en egen juridisk person och har en egen styrelse med en ordförande, helt skilt från det nationella huvudkontoret i Stockholm. I varje kommun finns det tjänstemän och rödakorskonsulenter vars funktion är att stödja det lokala arbetet. Hos respektive krets sätts det lokala behovet först.

För att bättre kunna illustrera hur Röda Korset fungerar lokalt väljer vi att använda lokalkontoret i Lund som exempel.

Lundakretsen består av ca 1500-1600 medlemmar och ca 150 aktiva volontärer. I Lundakretsen ingår det en ungdomsrörelse, som är ekonomiskt separerad från den ordinarie verksamheten. Samarbete mellan dessa två äger rum på regelbunden basis. Varje år organiseras en riksstämma där varje krets får skicka ett antal representanter beroende på storlek.

⁴³ Intervju med Ordförande i Lundakretsen Inger Larsson, 2005-11-30

Kretsen väljer själv inom vilket område de vill lägga fokus. Detta beror dels på föreningens storlek, dels på vilket intresse de aktiva medlemmarna har. En ytterligare viktig skillnad mellan kretsarna är hur stor vikt kommunerna lägger på frivilligarbete. Beroende på detta påverkas deras stöd till Röda Korsets verksamhet.

Lundakretsen är en av de äldsta kretsarna inom Röda Korset Sverige och deras goda ekonomi ökar även möjligheterna till olika typer av aktiviteter. Det finns en stor, äldre Lundakrets som sysslar med de traditionella verksamheterna, sedan finns det en liten, modernare krets som kallas för "Internationella huset". Även om internationella huset är separerat från den traditionella Lundakretsen, driver de ett nära samarbete.

Den traditionella Lundakretsens främsta aktiviteter:

- Besöksverksamhet på ålderdomshem
- Sjukhusvårdinnor på Lunds Universitetssjukhus, hjälper patienter med ärenden samt fungerar som ett stöd utöver vårdpersonalen
- Anhörigverksamhet, stödpersoner till anhöriga på sjukhus, ålderdomshem etc.
- Traditionell Röda Korset verksamhet, till exempel julmarknad, försäljning av påskris samt babypaket till Östeuropa.

Det internationella samarbetet på krets nivå sköts genom LISA. Grundtanken i detta projekt är att två kretsar i olika länder har ett korsbehov som kan tillgodoses av varandra. Centralstyrelsen i Sverige väljer ut aktuella samarbetsländer. Sverige har idag 5-6 samarbetsländer däribland Etiopien och Argentina. Kretsarna finansierar detta projekt själva, genom att söka bidrag från bland annat SIDA.

4.3 Strategiplanen

Röda Korset strategi idag är enhetlig för hela organisationen. Dock skiljer den sig från land till land. Detta beror på att huvudkontoret i Genève sätter strategiska riktlinjer som gäller för hela organisationen, sammanfattat i dokumentet Strategi 2010 som uttrycker hur Röda Korset ska arbeta fram till 2010. Tyngdpunkten i detta

dokument ligger på att tillgodose de lokala behoven i varje land men då inte huvudkontoret i Genève kan ha tillräckligt mycket information för att kunna sätta en bestämd strategi för varje land, bestämmer varje land själv vad man ska ägna sig åt. Främst därför att behoven ser olika ut i varje land och därför är det omöjligt att sätta en övergripande, detaljerad strategi som gäller för hela organisationen och sätts av Genève.

4.4 Strategiprocessen

4.4.1 Den internationella nivån⁴⁴

Den nuvarande strategin i Röda Korset har utarbetats och kommunicerats av huvudkontoret i Genève. Strategin har sammanställts i ett dokument som heter *Strategi 2010*. Dokumentet betonar sammanhållning i insatserna så att de uppnår högsta möjliga genomslagskraft. För att insatserna ska vara så enhetliga som möjligt har fyra kärnområden identifierats:

- Att främja rödakors- och rödahalvmånerörelsens grundprinciper och humanitära värderingar
- Att bistå vid katastrofer
- Att bygga upp beredskap inför katastrofer
- Att arbeta med hälsa och omsorg i lokalsamhället

Framtida fokusering på dessa kärnområden ska leda till att insatserna ska bli av bättre kvalitet, en tydligare identitet ska skapas och Röda Korset ska inta en klarare ställning som opinionsbildare.

Strategi 2010 betonar vikten av att bygga upp den nationella verksamheten så att den kan bidra med mänskligt och finansiellt stöd för att vara verksam inom de fyra kärnområdena. Strategin ska alltså föra samman de nationella nätverken till ett starkt

⁴⁴ Strategi 2010, Internationella Röda Korsets strategiska plan.

sammanhållet, effektivt globalt nätverk. Målet med denna strategi är att Röda Korset än bättre ska stå rustade för de humanitära utmaningarna i framtiden.

4.4.2 Den övergripande nationella nivån

Röda Korsets strategiplan för 2006-2011 är till största delen baserat på FN: s millenniummål och Strategi 2010, Internationella Röda Korsets strategiplan. Riksstämman ger generalsekreteraren planeringsdirektiv utifrån de riktlinjer som givits av Genève och dessa ska sedan kommuniceras ner till cheferna på de olika nivåerna i organisationen.

Motion med förslag till omorganisation lämnades in redan 1993 och vid riksstämman 1996 togs beslut om en omorganisation. Detta skedde uteslutande på svenskt initiativ. Slutgiltiga förslag på den nya organisationen lämnades in vid riksstämman 1999, de nya direktiven trädde i kraft 1 januari, 2000. Det noggranna och långa förarbetet ledde till att dels förslagen som kom in var väl utarbetade dels att omorganisationen fick stor genomslagskraft. Det som eventuellt bidrog mest till att omorganisationen blev så lyckad var att Röda Korset var oerhört tydliga med vart de ville komma och att hela organisationen engagerades att komma med förslag.

Rent praktiskt innebar omorganisationen för det dagliga arbetet att Röda Korset ska synas mer ute lokalt och det ska leda till att man identifierar lokalt de behoven som finns så att man kan tillgodose dem. Huvudfokus ligger på att Röda Korset ska komma så nära de lokala behoven som möjligt. För svenska nationella Röda Korset har Riksstämman beslutat att tyngdpunkten ska ligga på Äldre- och Flyktingfrågor.

Sedan organisationen omorganiserades har kopplingen mellan internationella och nationella arbetet blivit både bättre och tydligare. Tydliga paralleller ses mellan det svenska strategidokumentet "På plats för medmänsklig och effektiv hjälp" och den internationella "Strategi 2010". Röda Korset har blivit mycket bättre på att utnyttja sina resurser sedan omorganisationen, detta märks bland annat genom en ökad

tillströmning av volontärer som Röda Korset tror har tillkommit på grund av en ökad medieexponering och ett tydliggörande av vilka aktiviteter Röda Korset ägnar sig åt⁴⁵.

4.4.3 Hur ser utformningen av ett projekt ut?

Riktlinjer om hur ett projekt ska utföras finns alltid! Bredvid görs också en bedömning för vad det är Röda Korset vill uppnå, syfte, för vilka och varför? Man börjar med en förstudie där en riskbedömning utförs och Röda Korset märker om projektet överhuvudtaget är genomförbart. För det mesta har man då ansökt om pengar från olika fonder och stiftelser. Kommunen bidrar i varierande grad till olika projekt, de kan för det mesta inte bidra så mycket av den enkla anledningen att de saknar resurser. Under projektets gång utförs avstämningar för att se hur det går för projektet, märker man då att det skulle uppkomma eventuella problem löses de under resans gång, man ger aldrig upp ett projekt utan vad som kan hända är att projektet minskar i omfång men den övergripande tanken är att man hela tiden ska göra skillnad. Dock kan det bli i mindre skala än vad som förut var tänkt.

Utvärderingar sköts alltid av externa utvärderare och uppföljning görs av dem som står nära projektet och kan se om det har blivit någon skillnad. Med omorganisationen har det blivit tydligare vad man söker pengar till och det har hjälpt när man ansöker om pengar. Problemet är dock att man inte kan transferera pengar från ett projekt till ett annat.

4.4.4 Hur ser strategin i framtiden ut?

Röda Korset följer just nu den strategiplan 2006-2011 som utarbetades på Riksstämman i juni. Har Röda Korset nått de målen uppställda i den verksamhetsplanen till 2011 så är de nöjda men vägen dit är svår och det ska hända mycket inom en kort tidsrymd för att målen ska uppfyllas. Eventuellt kan målen uppfyllas med hjälp av företag och utökad forskning men det ligger i så fall i framtiden.

⁴⁵ Intervju med Projektledare Elisabet Nylander, 2005-12-02

5

Analys

Vi har valt att dela upp analysen i två huvuddelar. Vi börjar med att analysera utifrån Mintzbers teorier, då vi vill ge en överblick som senare kommer att mynna ut i en djupare förståelse av Röda Korset och dess arbete.

Den andra delen av analysen behandlar organisationen utifrån det resursbaserade perspektivet, där både Värdekedjan och VRIO- modellen som vi gick igenom i teorikapitlet ingår. Värdekedjan utvärderar de värdeskapande aktiviteterna inom Röda Korsets verksamheter och VRIO- modellen Röda Korsets kärnkompetens.

5.1 Analys utifrån Mintzbers teorier om effektiva organisationer

Den professionella byråkratin appliceras enligt Mintzberg bäst på universitet, skolor och universitet. Röda Korset får anses passa in under denna struktur, då de liknar exempelvis ett sjukhus i sin sammansättning. (Bilaga 8)

Vi börjar med att analysera Röda Korsets operativa kärna.

Röda Korsets operativa kärna anser vi bestå av två delar, dels är det den operativa kärna så som Mintzberg beskriver den med de specialister, till exempel läkare, som Röda Korset anlitar och som applicerar den standardiserade kunskap de besitter genom utförandet av operationer vid en katastrofinsats.

Dels består den operativa kärnan av de människor som inte faller under Mintzbergs beskrivning. Mintzberg verkar med sin operativa kärna syfta enbart på de människor som har akademisk specialistkompetens och tar inte hänsyn till kompetens som är viktig för Röda Korsets arbete. Denna kompetens kan exempelvis vara att besitta stor lokalkännedom. Detta är ingen standardiserad kunskap och faller därför inte under Mintzbergs teori men är av lika stor betydelse för Röda Korset när de utför sitt arbete.

Vid inträffandet av en katastrof kan de parallella strömmar som Mintzberg tar upp tydligt urskiljas. Först den demokratiska strömmen som utgår ifrån de professionella, i Röda Korset kännetecknas den av det nationella kontoret i det drabbade landet.

Kontoret gör en egen uppskattning på omfattningen av skadorna och meddelar huvudkontoret i Genève. Härefter sätter huvudkontoret igång den maskinella ström som utgörs av supporten och som meddelar vilket land som ska bidra med vilken hjälp. Supportfunktionen i Röda Korset är relativt liten men då de inom en professionell byråkrati syftar till att hålla nere kostnaderna innehar den en ytterst viktig funktion inom Röda Korset.

Den omvärld Röda Korset rör sig inom är likadan som beskrivs i Mintzbergs teori, samtidigt komplex och stabil. Komplex då varje katastrof är unik men samtidigt stabil då det är samma homogena behov, mat, vatten och tak över huvudet som ska tillfredsställas. Således har strategiplaneringen inom Röda Korset utarbetats för att undvika de koordinationsproblem som lätt kan uppstå inom en professionell byråkrati och som i Röda Korset fall är oerhört viktiga att undvika när de homogena behoven snabbt ska tillfredsställas.

Strategin inom Röda korset bygger på att huvudkontoret i Genève utformar ett antal riktlinjer som anpassas av de nationella kontoren efter varje land. De nationella kontoren är bäst informerade om de lokala behoven och det är följaktligen logiskt att de som ligger närmst behoven och kunderna, sätter strategin för att kunna tillgodose de lokala behoven. Härigenom uppfylles Mintzbergs teori om att den operativa kärnan, i detta sammanhang uttryckt som de nationella kontoren ska ligga så nära kunden som möjligt.

5.2 Analys utifrån den resursbaserade teorin

Teorin tar som tidigare nämnts, ett inifrån-ut perspektiv som beskriver hur företagets förmågor och resurser binds samman till en kärnkompetens, för att skapa största möjliga förutsättningar för att organisationen ska uppnå konkurrensfördelar.

Idag har Röda Korset olika resurser, både fysiska och immateriella, men de viktigaste är fortfarande deras mänskliga resurser.

Dock utgör kvalificeringen för en ansvarsposition en stor skillnad mellan ett företag och de hjälporganisationer som finns. I ett företag krävs det ofta av personalen att de har en akademisk utbildning, medan det i en hjälporganisation som Röda Korset finns ett aldrig sinande behov av ytterligare hjälppersonal.

Denna skillnad klargör ytterligare svårigheten med att bedöma personalens värde såsom den beskrivs i den resursbaserade teorin.

I ett företag är det enklare att utvärdera personal, då de, när de anställs i ett företag ofta har en akademisk utbildning som kan kopplas direkt till en position. Detta går inte i Röda Korset då arbetsbeskrivningen till största delen består av engagemang och detta är svårt att på volontärnivå mäta eller koppla till en bestämd position.

Styrkan i Röda Korsets immateriella resurser ligger främst i deras varumärke. Det röda korset, den röda halvmånen och den nyligen tillkomna symbolen röda kristallen har ett gott rykte, grundat på deras värderingar och det arbete de utför. Därför är det av största vikt att detta rykte är fläckfritt då hela deras verksamhet bygger på att givarna, i form av fonder och privatpersoner, har absolut förtroende för organisationen av Röda Korset gör så att deras pengar kommer de behövande tillhanda.

I krig och krissituationer utgör Röda Korsets symbol ett skydd för dem som arbetar samt deras transporter, då alla inblandade parter vet att symbolen står för bland annat neutralitet, självständighet, opartiskhet och humanitet.

Med detta kan man sammanfattande säga att Röda Korsets symbol är en säkerhet både för Röda Korsets givare samt de volontärer som jobbar på riskfyllda platser.

Alla dessa resurser som Röda Korset besitter skulle inte göra Röda Korset till den hjälporganisation de är, om inte de hade haft ett antal förmågor som binder samman resurserna och gör att största möjliga nytta kan dras av dessa. Somliga av dessa förmågor, de som vi anser är viktigast för Röda Korset, går vi igenom i analysen av Porters Värdekedja nedan. Förmågorna kan som tidigare nämnts rangordnas efter graden av komplexitet. I Röda Korsets fall skulle förmågorna kunna rangordnas på en skala där den mest komplexa uppgiften är återuppbyggnadsarbete av infrastruktur efter en katastrof. Den förmågan som ligger längst ner på skalan är till exempel pengainsamling med bössa.

5.2.1 Analys utifrån Porters värdekedja

För att kunna identifiera de värdeskapande aktiviteterna har vi valt att utgå ifrån Porters Värdekedja. Denna modell syftar som tidigare nämnts till att hjälpa företaget med sin strategiutveckling.

Porters analys av de primära aktiviteterna i Värdekedjeanalysen börjar med ingående logistik. I Röda Korsets fall syftar detta på de samarbetsavtal de har med sina leverantörer. Enligt Värdekedjans utvärdering ska aktiviteter som inte skapar värde för Röda Korset utlokaliseras. Att ha egen tillverkning är inte relevant för Röda Korset då det både är för dyrt och det flyttar fokus från organisationens verksamhet. Värdeskapandet för Röda Korsets ingående logistik ligger i att de måste kunna lita på att de leverantörer de anlitar ger Röda Korsets order högsta prioritet för att Röda Korset ska så snabbt som möjligt kunna leverera rätt varor till rätt plats.

Marknadsföring räknas som en av de viktigaste primära aktiviteterna, eftersom deras framgång till stor del hjälper till att skapa värde för företaget. Ingenstans kan detta synas så tydligt som hos Röda Korset, då utförandet av deras aktiviteter uteslutande beror på hur mycket pengar de får in.

För att maximera inflödet av pengar till Röda korsets verksamhet, har de utarbetat flera sätt att marknadsföra sig på. Utvecklingen av media har lett till att det blivit lättare att nå ut till givarna och marknadsföring har därigenom blivit en av de mest värdeskapande aktiviteterna för organisationen.

Den sista primära aktiviteten som Porter utvärderar i sin Värdekedjeanalys är service. Servicen som finns inom Röda Korset består i att upprätthålla de långsiktiga projekten som finns i olika länder. Detta är egentligen ingen värdeskapande aktivitet i Porters mening, men då värdeskapande aktiviteter inom Röda Korset inte har för avsikt att generera vinst, utan att hjälpa människor, är detta en värdeskapande aktivitet sett från Röda Korsets perspektiv.

Till stöd för utförandet av de primära aktiviteterna, finns som nämnts tidigare ett antal sekundära aktiviteter.

Vi börjar med en analys av den teknologiska utvecklingen som sekundär aktivitet. För Röda Korset innebär den teknologiska utvecklingen främst de datasystem som till exempel kommunikationssystem och varningssystem för jordbävningar eller tsunamis. Dessa system är oerhört viktiga då de ger varningar om eventuella katastrofer så att Röda Korset kan sätta igång sina processer för att vara så väl förberedda som möjligt när katastrofen inträffar.

Utöver dessa använder sig Röda Korset av lagersystem som har utarbetats för att kunna säkerställa högst möjlig grad av effektivitet när snabba leveranser behövs.

Human resource management (HRM) är vid sidan om marknadsföringen en av de viktigaste funktionerna inom Röda Korset. Den frivilliga personalen inom Röda Korset är de som bygger upp hela organisationen och de utgör den huvudsakliga värdeskapande funktionen. HRM:s funktion som viktig stöttande sekundär aktivitet är extremt tydlig vid inträffandet av en katastrof, då det är av yttersta vikt att koordineringen av de mänskliga insatserna fungerar så friktionsfritt som möjligt, då det är de som utför huvuddelen av arbetet.

Enligt Porters Värdekedja är det viktigt att vidareutbilda sin personal. Inom Röda Korset är det extra viktigt att ständigt ha tillgång till kompetent personal, som kan utföra sina ålagda arbetsuppgifter under krävande omständigheter. Röda Korset löser den grundläggande utbildningsfrågan genom att ha förstahjälpen- kursen.

Röda Korset rör sig i en oerhört komplex omvärld som kräver av Röda Korset att de har en flexibel styrning, men samtidigt en fast planering. Organisationens

infrastruktur spelar här en avgörande roll för att de planerade insatserna ska kunna utföras. Röda Korset har på senare år utarbetat tydligare riktlinjer, med andra ord har de en tydligare utstakad riktning och därpå har följt en tydligare planering.

5.2.2 Analys utifrån VRIO- modellen

Som tidigare nämnts i teorin bygger denna teori på fyra frågor gällande värde, sällsynthet, imiterbarhet och organisation, för att utifrån dessa utvärdera värdet av den kärnkompetens ett företag besitter.

Värdefrågan bygger på att kompetensen kan kopplas till den marknad på vilken Röda Korset är agerar. Marknaden kan i detta fall uttryckas på två olika sätt. Dels kan det vara marknaden, där de behövande får hjälp och där det är den medmänsklighet som volontärerna uppvisar, både genom deras beredskap att hjälpa samt den som de visar vid själva insatsen, som skapar värde för organisationen. Dels tar det sig uttryck i ett mer konkret värde, som till exempel vid en pengainsamling då det är givarna som uppvisar deras medmänsklighet och skänker pengar för att Röda Korset ska kunna utföra sitt hjälparbete. Medmänsklighet hjälper till att skapa värde för Röda Korset och utifrån det första kriteriet är det en kärnkompetens.

Den andra frågan, gällande sällsynthet är svårare att besvara. Medmänsklighet är något alla besitter om dock i varierande grad, så sett ur den aspekten är det inte sällsynt i betydelsen att det är svårt att få tag på. Vad som är sällsynt och bidrar till att sällsynthet också får sägas vara en kärnkompetens inom Röda Korset, är den grad av medmänsklighet som uppvisas av de volontärer som utför Röda Korsets arbete världen över.

Problemet med att avgöra imiterbarhetsfrågan i Röda Korsets fall är densamma som vid sällsynthet, medmänsklighet är något alla besitter därmed går det inte att imitera. Graden av medmänsklighet som personerna själva väljer att utöva, ligger helt hos personen själv och kan inte ändras under någon annans inflytande. Självklart kan någon skänka mer pengar till Röda Korset för att eventuellt uppvisa en större grad av medmänsklighet men då har fokus skiftat från det allmännyttiga till det själviska.

Därför kan imiterbarhet sammanfattas med följande, till en viss gräns kan medmänsklighet imiteras av andra. Det gäller dock frågan om att skänka pengar eller medel, inte när det gäller att bidra till allmännyttan genom en medmänsklig insats.

Den sista frågan om organisation, rör om verksamheten är organiserad på ett sådant sätt som möjliggör största möjliga utnyttjande av kärnkompetensen. Som Barney beskriver i sin teori är det organisationen som skiljer prestationerna åt mellan företagen, om alla innehar samma resurs. Då detta är fallet måste Röda Korset vara organiserat på ett sådant sätt, att alla deras aktiviteter hjälper till att ytterligare framhäva deras medmänsklighet. Det får de anses ha lyckats med då de är en av de största hjälporganisationerna i världen och att de har en blandning av både hjälpinsatser vid katastrofer, långsiktiga uppbyggnadsprojekt på ett flertal platser i världen samt att de aldrig tröttnar på att försöka utöka den allmänna medmänskligheten.

Till skillnad från Barneys litteratur skiljer vi på en primär och ett antal sekundära kärnkompetenser. Vi har identifierat den primära kärnkompetensen som exploaterandet av medmänskligheten. De sekundära kärnkompetenserna kan delas upp i två delar, dels de som kan kopplas direkt till den primära kärnkompetensen och dels de där denna koppling antingen inte är lika tydlig eller icke-existerande.

Vi anser att exploaterandet av medmänskligheten, alltså den primära kärnkompetensen, är det som ligger genomgåendet i bakhuvudet vid utformandet av den ena delen av de sekundära kärnkompetenserna såsom marknadsföring och Human Resource Management (HRM). Därutöver har vi i den andra delen där kopplingen till den primära kärnkompetensen inte är lika tydlig eller icke-existerande, identifierat logistiken vid en katastrof samt företagets infrastruktur som två sekundära kärnkompetenser.

Vid utformandet av en marknadsföringskampanj som vi anser vara en sekundär kärnkompetens, så den trycker Röda Korset på allmänhetens medmänsklighet. Exploateringen av den sker till exempel genom exponering i media som kan ta sig uttryck i bilder av svältande barn eller liknande som talar direkt till vårt samvete.

Medmänskligheten tar sig även uttryck i volontärerna, alltså det som uttrycks i litteraturen som HRM, även om Röda Korsets grad av exploatering här inte är lika stor som när det gäller att blidka givare. Volontärerna tar med sig in i Röda Korset en grad av motivation som gör att deras medmänsklighet inte behöver exploateras i lika hög grad som givarnas då deras medmänsklighetsgrad redan sträcker sig längre än att enbart skänka pengar i form utav en arbetsinsats.

Då det gäller de delar som inte är beroende av exploateringen som medmänsklighet ligger andra saker till grund för att de ska kunna identifieras som sekundära kärnkompetenser och vi har här identifierat två sekundära kärnkompetenser. Dessa är logistiken och organisationens infrastruktur.

När det gäller logistiken finns det två tydliga system, ett som berör beslutskedjan som bestämmer vilket land som ska ansvara för vilka materiella resurser, samt det system som reglerar transporten av material från leverantörerna till katastrofplats. Detta har vi identifierat som en sekundär kärnkompetens då detta möjliggör den hjälp som Röda Korset tillhandahåller. Det gäller att alltid att vara förberedd och genom de utarbetade system Röda Korset har, kan de alltid vara snabbt på plats för att kunna ge hjälp så snabbt och effektivt som möjligt.

Inom organisationens infrastruktur kan speciellt två aktiviteter konstateras, dessa är styrning och planering.

Organisationens styrning sker i form av de riktlinjer huvudkontoret i Genève sätter till de nationella kontoren i respektive medlemsland. Enligt vår mening är detta en sekundär kärnkompetens, då den skapar den hierarkiska struktur som är nödvändig för att den så pass stor organisation ska fungera så bra och smidigt som möjligt. En väl utförd styrning och en utarbetad planering är det som kan skilja en insats från att vara lyckad och från att vara en katastrof och därför är styrningen och planeringen av yttersta vikt för Röda Korset då deras organisation bygger på att kunna allokera hjälpinsatser i form av material och personal dit det behövs.

6

Slutsats

I detta kapitel presenterar vi vår slutsats samt ger förslag på framtida forskning.

Från denna uppsats kan vi dra två huvudsakliga slutsatser. Dels avsaknaden av måldefinition, dels avsaknaden av tydliga effektivitetsmått som utvärderar Röda Korsets insatser och projekt. Som tidigare nämnt i analysen är de viktigaste resurserna för Röda Korset de mänskliga resurserna, styrningen och planeringen. För att kunna planera ett projekt behövs en måldefinition för att underlätta styrningen av de mänskliga resurserna. Efter avslutat projekt måste man kunna mäta hur väl målen uppfylles, till detta behövs ett effektivitetsmått som mäter hur väl måldefinitionen uppnåddes.

6.1 Måldefinition

I analysen kunde vi konstatera att styrning och planering spelar en avgörande roll vid utförandet av en hjälpinsats för Röda Korset. För att planering ska omsättas i effektiv styrning krävs en tydlig måldefinition där målen inte är uttryckt i allmänna termer utan i precisa mål. Enligt oss skulle ett exempel på en precis måldefinition vara att fem år efter en skola har byggts ska en bestämd procentsats av barnen under 16 i en region kunna läsa.

Vi är insatta i problematiken att det är svårt för Röda Korset att sätta upp definitiva mål, då målet med deras arbete är att allmänt förbättra situationen för drabbade människor. Att allmänt förbättra situationen anser vi dock vara ett för abstrakt begrepp, då detta kan innebära allt från en liten aktion till omfattande åtgärder. Emellertid är det ytterst viktigt att ta i beaktande svårigheten att allmänt definiera målen. Det är ofta oklart vems perspektiv man utgår ifrån, den som blir hjälpt eller

den som hjälper och vems mål som ska uppfyllas, Genèvekontorets eller det nationella kontorets.

För att det överhuvudtaget ska vara möjligt för Röda Korset att utvärdera graden av framgång inom ett projekt eller en insats, måste de sätta upp tydliga förutbestämda mål. Hur väl Röda Korset uppnådde sina mål blir annars för svårt att bedöma.

Som ett sätt att komma runt denna problematik gällande måluppfyllelse kan Röda Korset till exempel utföra två prestationsuppföljningar från olika perspektiv. Dessa prestationsuppföljningar utförs dels på de projekt som är avslutade, dels deluppföljningar på de projekt som pågår under en längre tid.

Vi föreslår att en första prestationsuppföljning utföres direkt efter avslutat projekt och ytterligare en utföres två-tre år senare, för att kontrollera att åtgärderna faktiskt innebar en hållbar långsiktig förbättring. Det ena perspektivet hade kunnat utgå ifrån det nationella kontoret och det andra perspektivet hade då kunnat vara det hjälpteam som var verksamma i området.

Genom att använda olika perspektiv iakttas inte bara vad ena parten anser som en tillfredsställande grad av måluppfyllelse. Därigenom blir utvärderingen en heltäckande bedömning av projektet eller insatsen i sin helhet, såsom de inblandade har upplevt det. Detta skulle vara till hjälp vid nästa insats då utvärderingen kan ligga till grund för ännu effektivare utförande.

Enligt oss borde en precis måldefinition genomsyra hela organisationen och motivera personalen inom Röda Korset, då de vet exakt vad som ska uppnås och jobbar mer fokuserat för att nå dessa mål. Därigenom borde de aktiviteter förbättras som vi nämnde i Värdekedjan, eftersom de i grund och botten bygger på de mänskliga resurserna och graden av effektivitet på deras arbete.

6.2 Effektivitetsmått

I en jämförelse mellan Röda Korset och ett företag har ett företag olika monetära effektivitetsmått som till exempel Return on Investment (ROI). Dessa är inte relevanta som effektivitetsmått på Röda Korsets verksamhet eftersom de är en icke-vinstsyftande organisation. Vad vi tycker skulle vara relevant för Röda Korset, är ett samlat mått på effektiviteten som är lika lättförståeligt och övergripande som vinstbegreppet är för ett företag. Men detta menar vi att om ett företag har gått med vinst måste de ha utfört sina aktiviteter på ett så pass effektivt sätt att detta resultat kunde uppnås.

Vi menar på att ett utav de viktigaste områdena där Röda Korset måste vara som mest effektiva, är vid leveranser av material till behövande områden samt till lagren. Vi skulle vilja illustrera detta genom en kedja som presenteras i bilagorna, (se Bilaga 2) som löper från lagret alternativt Röda Korsets leverantör, till det drabbade området. Säkrandet av denna kedja både framåt och bakåt borde vara det som är viktigast för Röda Korset vid en katastrofinsats.

Med säkrandet bakåt syftar vi på den ingående logistiken, det vill säga att Röda Korset och deras leverantörer måste ha ett så pass välutvecklat samarbete så att Röda Korset aldrig riskerar brist på materiella resurser. Därför måste Röda Korset ha full information om vilka företag som kan leverera vad och hur lång tid det tar för de materiella resurserna att levereras till lagret.

Genom att säkra kedjan framåt avser vi den utgående logistiken. Då det är av yttersta vikt att denna utförs så effektivt som möjligt, borde det vara väsentligt för Röda Korset att finna ett övergripande mått som mäter effektiviteten hos de olika typerna av transportsystem de använder sig av.

I ett företag kan mål definieras och effektivitet enkelt mätas i monetära resultat. Det är som vi tidigare nämnt inte applicerbart på Röda Korset verksamhet.

Resultat av denna uppsats åskådliggör Röda Korsets behov av ett kompletterande effektivitetsmått, både för att kunna definiera uppsatta mål och för att kunna utvärdera sin egen verksamhet. Vårt förslag är att man vid prestationsuppföljningen använder ett effektivitetsmått som mäter exakt hur mycket pengar som faktiskt

kommer ut i handen på en behövande person i form av mat, vatten och skydd. Detta mått skulle motsvaras av vinstmålet inom ett företag. Inom ett företag är vinsten det som blir kvar efter att alla kostnader och investeringar är borträknade. Inom Röda Korset blir "vinsten" det den hjälpbehövande får ut i handen efter att alla kostnader för att hjälpen ska komma personen tillhanda är betalda. Till skillnad från i ett företag blir inte vinsten pengar utan en förbättring av den humanitära situationen.

6.3 Förslag på framtida forskning

Vår slutsats pekar på ett behov av ett kompletterande effektivitetsmått, där tyngdpunkten i den fortsatta forskningen bör läggas på ett övergripande utvärderande icke-monetärt mått av ett företags eller en organisations effektivitet.

Svaret ja eller nej besvarar enkelt frågan om ett företag gjort vinst eller ej. Vårt förslag på fortsatt forskning blir att försöka hitta ett övergripande effektivitetsmått som i icke-monetära termer lika enkelt svarar på frågan om ett företag eller en organisation är effektivt.

Källförteckning

Publicerade Källor

Anthony, N, Robert & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, McGraw Hill, New York 2003

Barney B Jay, Spender J.-C, Reve Torger, *Does Management Matter? – On competencies and competitive advantage*. Lund University Press, 1994

Bernstein L. Peter, *Against the Gods*, John Wiley & Sons Inc. 1996

Bryman, Alan, *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, 1992 & 1995

Bryson, M John, *Strategic Planning for public and nonprofit organizations: A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1995

Grant M. Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell publishing, 2004

Hitt, A, Michael & Ireland R, Duane & Hoskisson, E, Robert, *Strategic Management- Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, 2001

Holme, Idar Magne & Solvang, Berndt Krohn, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, 1997

Hutchinson, F John, *Champions of Charity- War and the rise of the Red Cross*, Westview Press, Oxford, 1996

Mintzberg Henry, *Structure in Fives, Designing Effective Organisations*, Prentice Hall, 1983

Mintzberg Henry, **Ahlstrand** Bruce, **Lampel** Joseph, *Strategy Safari*, The Free Press, 1998

Mintzberg Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994

Moorehead, Caroline, *Dunant's Dream-War, Switzerland and the history of the Red Cross*, Harper Collins, Glasgow, 1998

Pollard Michael, *Röda Korset, De gjorde världen bättre*, Bokförlaget Libris, 1994

Porter, E. Michael, *From Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press 1985

Salamon M. Lester, **Anheier** K. Helmut, *Defining the non-profit sector, a cross national analysis*, Manchester University Press, 1997

Trost, Jan, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, 1997

Wiedersheim-Paul, Finn & **Eriksson**, Lars-Torsten, *Att utreda och rapportera*, Liber 1997

Wiedersheim-Paul, Finn & **Eriksson**, Lars-Torsten, *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi 2001

Wijkström, Filip & **Lundström**, Tommy, *The Swedish Non-profit Sector*, EFI Research Report June 1994 ISBN 91-77258-381-9

Wijkström, Filip, *Det organiserade ideella arbetet i Sverige*, EFI Research Report, december 1994 ISBN 91-7258-390-8

Wijkström, Filip, *Den Svenska ideella sektorn och pengarna!*, EFI Research Report, januari 1996, ISBN 91-7258-413-0

Interna publicerade källor Röda Korset

Röda Korsets Årsbok 2004, *I fjol - På plats för effektiv hjälp, en bok om Svenska Röda Korsets Arbete under 2004*

Röda Korsets Strategiplan 2010

World Disaster Reports – Information i Katastrofer 2005

Strategy -for the International Red Cross and the Red Crescent Movement

På plats för medmänsklig och effektiv hjälp- Verksamhetsinriktning för Röda Korset i Sverige för åren 2006-2011

Lund- Ett hjälpmedel för att undersöka behov och bestämma vad Röda Korset ska göra i vår egen kommun

Elektroniska Källor

http://infoweb.unit.liu.se/eki/indek/teie65/filarkiv/litteratur/litteraturuppgift/seminarietillf_alle_3/litteraturc.pdf

www.redcross.se

<http://www.certec.lth.se/dok/anvandvardhetenos/kap3.html>

Muntliga Källor

Intervju 1: Generalsekreterare Röda Korset Sverige Christer Zettergren, 2005-11-28
Stockholm

Intervju 2: Projektledare Elisabeth Nylander Regionalkontoret Sydsverige 2005-12-02
Malmö

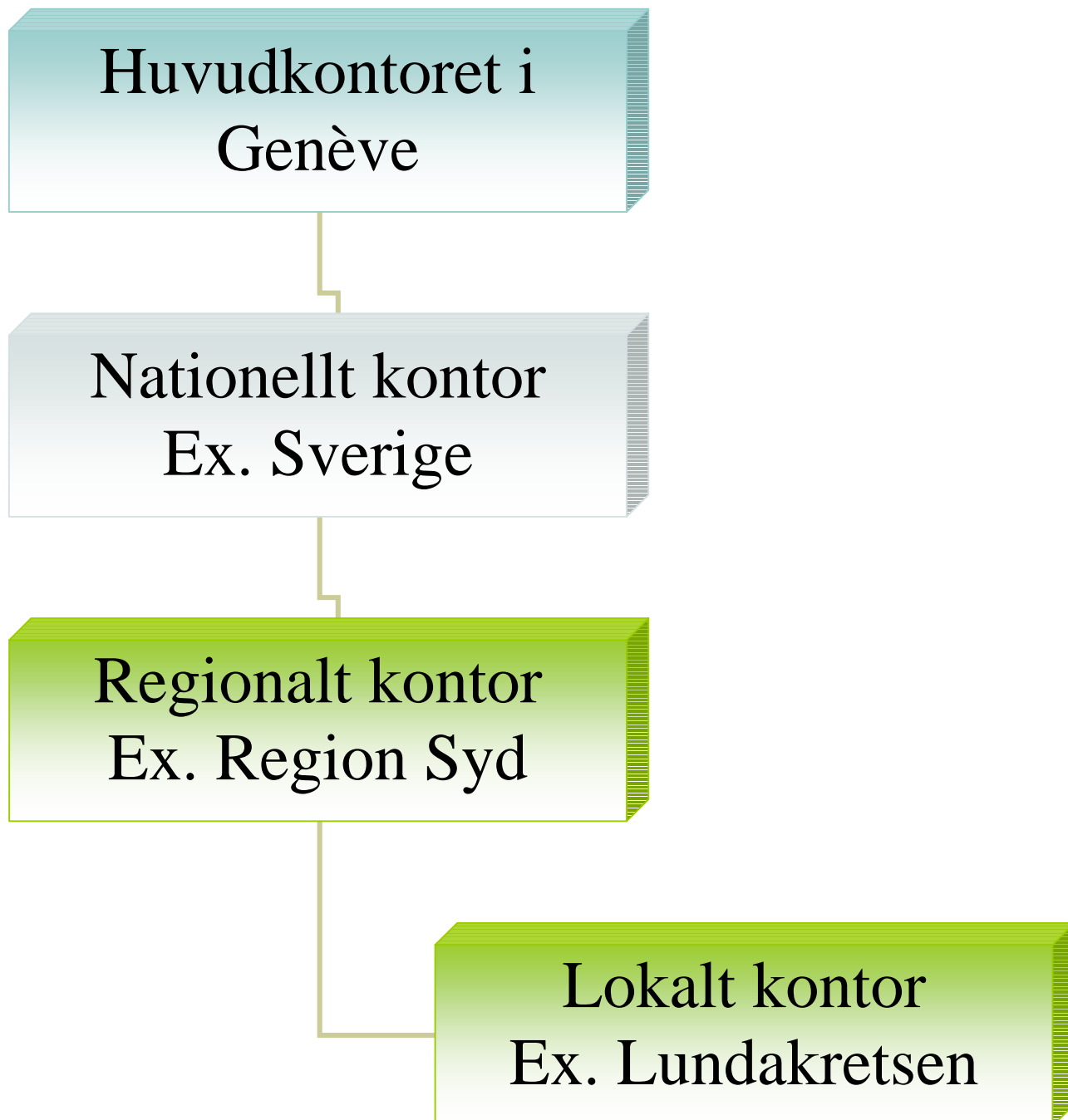
Intervju 3: Ordförande Lundakretsen Inger Larsson 2005-11-30
Lund

Bollplank: Filip Wijkström Associate Professor Handelshögskolan, Stockholm, 2006-01-10

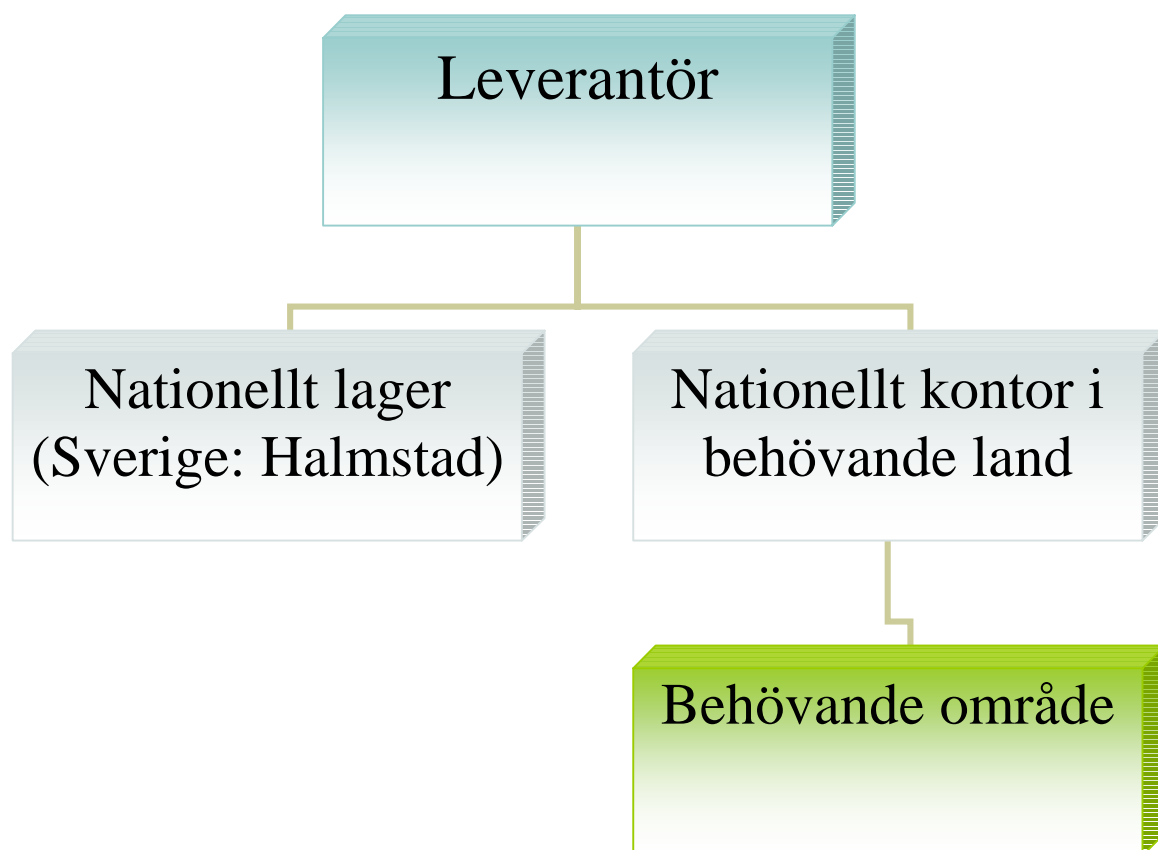
Övriga Källor

Tv4 Dokumentär Kalla Fakta 12/12 2005 Kl 21:25 "Fel hjälp nådde Thailand"

Bilaga 1- Röda Korsets organisation



Bilaga 2- Röda Korsets leverantörskedja



Bilaga 3- Intervjufrågor Generalsekreterare Christer Zettergren 2005-11-28

- Jobbeskrivning, vad skiljer egentligen generalsekreteraren från ordföranden?
- Mission och Vision för Röda Korset?
- När började ni med ett medvetet strategiarbete?
 - Hur har det sett ut de senaste åren?
 - Samarbete med leverantörer?
 - Existerar det en kritisk nivå i era lager i form av materiella resurser eller liknande?
- Långsiktig uppbyggnad
 - lager
 - personal på plats
 - kommunikationen
 - regeringen
 - allokering av finansiella medel.
 - Prioritet av pengarna, vad går till första hjälpen och vad går till det långfristiga arbetet? Hur ser det ut vid längre uppbyggnadsprojekt? T.ex. Kongo, Bangladesh.

Riktlinjer, modeller, standardprocedurer. Hur ser de ut för RK Sverige och internationellt? Hur anpassas modeller efter RK?

- Resurser?
- Vilka medel står till ert förfogande vid utvärdering och mätning av de olika projekten?
- Hur motiverar ni era medarbetare med hänsyn taget till att större delen av medarbetarna utgörs av frivilliginsatser?
- Mätning av performance. Utvärdering?
- Hur ändrar sig utformningen av utförandet av ett program om förutsättningarna radikalt ändras?
- Om ett projekt inte når upp till utsatta mål, vad är nästa steg? Fortsättning, nedläggning, omstrukturering?

-
- Hur ser "marknaden" ut för biståndsorganisationer? Är det så att de olika hjälporganisationerna eventuellt konkurrerar med varandra?
 - Hur ser man till att de förtroendevalda inte missbrukar sitt förtroende?
 - Hur viktig är medieexponering?
 - Strategin i framtiden?

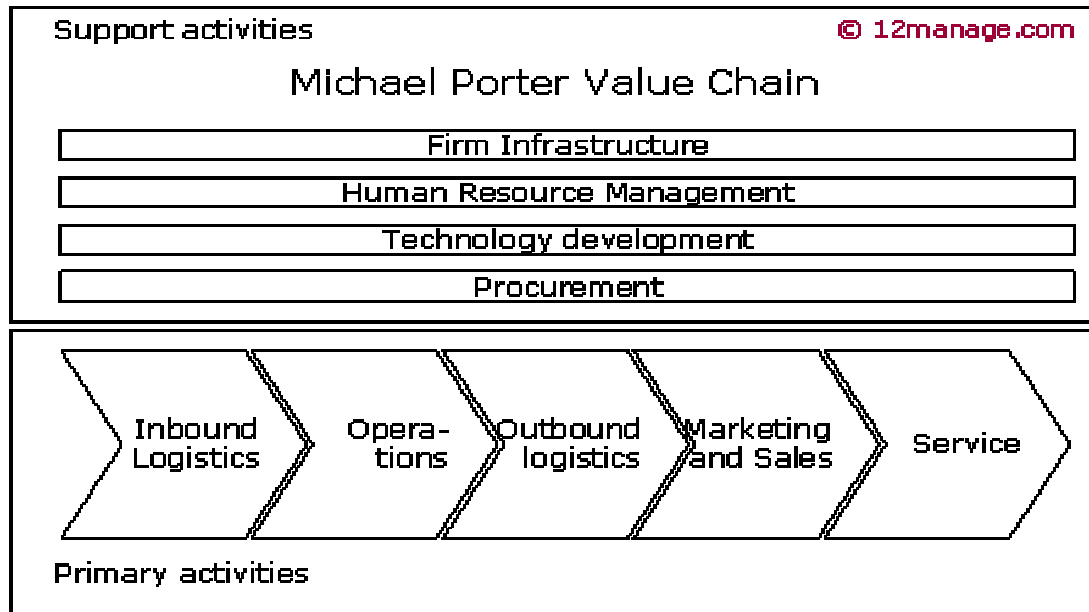
Bilaga 4- Intervjufrågor Projektledare Elisabeth Nylander 2005-12-02

- Jobbeskrivning? Vad har du för arbetsområden?
- Hur fungerar regionalkontoret?
- Hur gick omorganisationen tillväga hos er?
- Vilka är Röda Korsets huvuduppgifter i Region Syd? Var ligger fokus?
- Vad är LISA?
- Hur utnyttjar ni era resurser maximalt?
- Hur motiverar ni medarbetarna?
- Hur går utformningen av ett projekt till?
- Hur ser marknaden ut för biståndsorganisationer?
- Hur stor medieexponering får ni i Region Syd?
- Hur ser strategin ut i framtiden?

Bilaga 5- Intervjufrågor Ordförande Lundakretsen Inger Larsson 2005-11-30

- Bakgrund?
- Hur började du engagera dig i Röda Korset?
- Vad gör ordföranden?
- Hur ser organisationen ut?
- Aktivitetsområden?
- Hur ser styrelsen ut?
- Internationell verksamhet? Bidrag till barnhem t.ex.

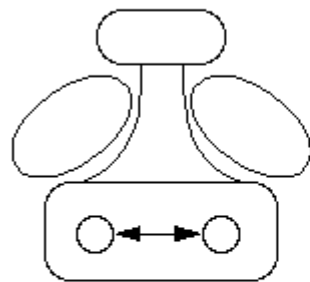
Bilaga 6- Michael E. Porters Värdekedja



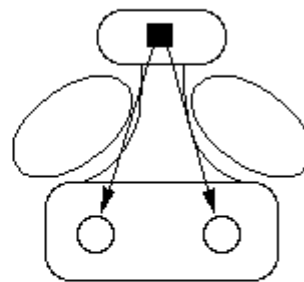
http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_sv.html

Bilaga 7- Henry Mintzbergs koordineringsfaktorer

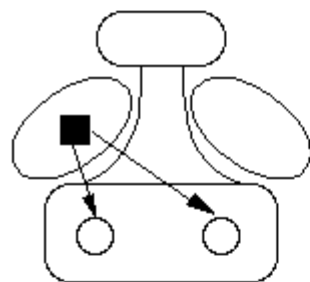
The Basic Mechanisms of Coordination



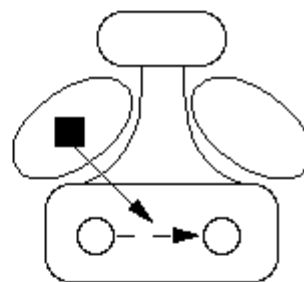
a) Mutual Adjustment



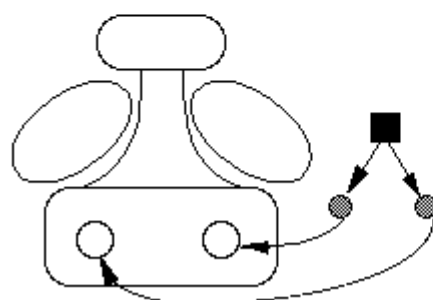
b) Direct Supervision



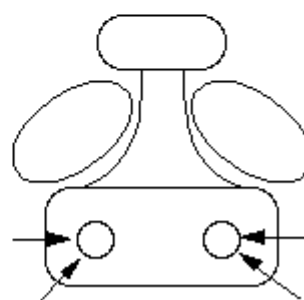
c) Standardization of Work Processes



d) Standardization of Outputs



e) Standardization of Skills



f) Standardization of Norms

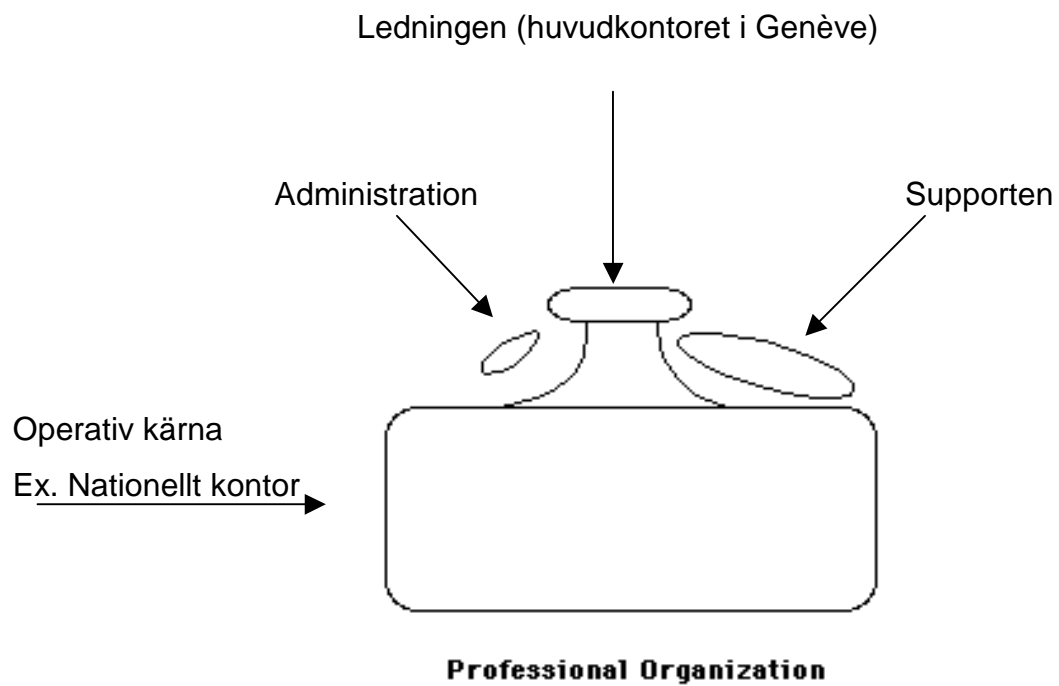
And, in each particular form, different subunits tend to have greater influence.

Machine Bureaucracy	Technocrats standardize procedures and outputs
Professional Organization	Professionals in the operating core (e.g. doctors, professors) rely on roles and skills learned from years of schooling and indoctrination to coordinate their work

Entrepreneurial Startup	Managers in the strategic apex directly supervise the work of subordinates.
Adhocracy	Teams of professionals from the operating core, support staff, and technostructure rely on informal "mutual adjustment" to coordinate their efforts. In administrative adhocracies, the low-level operations maybe totally automated.

<http://ist-socrates.berkeley.edu/~fmb/articles/mintzberg/>

Bilaga 8- Henry Mintzbergs professionella byråkrati i Röda Korset



<http://ist-socrates.berkely.edu/~fmb/articles/mintzberg/>